



**HAL**  
open science

## Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?

Frédéric Lerais, Kevin Guillas-Cavan, Fanny Caramaro, Noélie Delahaie, Josépha Dirringer, Julie Dulac, Lucas Fabre, Nicolas Farvaque, Ylias Ferkane, Marcus Kahmann, et al.

### ► To cite this version:

Frédéric Lerais, Kevin Guillas-Cavan, Fanny Caramaro, Noélie Delahaie, Josépha Dirringer, et al.. Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017?. [Rapport de recherche] IRES; IODE - Institut de l'Ouest : Droit et Europe. 2021. hal-03619719

**HAL Id: hal-03619719**

**<https://hal.science/hal-03619719v1>**

Submitted on 1 Apr 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?

9 décembre 2021



---

**INSTITUT DE RECHERCHES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES**  
16, BD DU MONT D'EST - NOISY-LE GRAND // TEL. 01 48 15 18 90 // WWW.IRES.FR  
E-MAIL : CONTACT@IRES.FR // TWITTER : @IRESFR // LINKEDIN : IRES-FRANCE  
FACEBOOK // NEWSLETTER

---



### **Les auteurs**

La recherche est coordonnée par Frédéric LERAIS (Directeur de l'IRES) et Kevin GUILLAS-CAVAN (IRES).

L'équipe est constituée de : Fanny CARAMARO (stagiaire dans le cadre de son Master Droit social) ; Noélie DELAHAIE (IRES) ; Josépha DIRRINGER (Univ. Rennes 1, IODE) ; Julie DULAC (SYNDEX) ; Lucas FABRE (ORSEU) ; Nicolas FARVAQUE (ORSEU) ; Ylias FERKANE (Univ. Paris-Nanterre) ; Marcus KAHMANN (IRES) ; Djamel MESSAOUDI (ORSEU) ; Marie MEIXNER (SYNDEX) ; Morgan SWEENEY (Univ. Paris Dauphine) ; Michèle TALLARD (associée à l'Irisso et à l'IRES) ; Carole TAUDIERE (SYNDEX) et Catherine VINCENT (IRES).



### Résumé

Ce rapport, « Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances du 27 septembre 2017 », répond à un appel à projets de recherche lancé par France Stratégie dans le cadre des travaux d'évaluation de ces ordonnances.

La recherche repose sur trois méthodologies complémentaires : l'analyse des accords d'une dizaine de groupes d'entreprises, huit monographies d'entreprise et les entretiens avec les expertes et les experts. Ces derniers permettent de situer les entreprises faisant l'objet de monographie dans un panorama plus large.

L'analyse juridique porte sur une dizaine de groupes et entreprises. En matière d'architecture des instances représentatives du personnel, les ordonnances ont innové en laissant aux interlocuteurs sociaux le soin de configurer par eux-mêmes et pour eux-mêmes leur propre modèle. Notre rapport permet d'apporter un regard sur l'effectivité de ce principe d'auto-administration et les formes de rationalité qu'il exprime. D'un point de vue juridique, nous avons distingué une rationalité *procédurale* visant à légitimer les décisions prises dans le cadre du dialogue social, et une rationalité *instrumentale* procédant à une appréciation économiste du dialogue social.

L'analyse monographique aboutit à cinq grandes conclusions. On relève ainsi :

- Une concentration plutôt qu'une 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 ;
- L'enjeu de la proximité, lié à ces périmètres plus larges et à la disparition des DP, est mal pris en charge par les représentants de proximité ;
- Les mutations de la figure des élus, avec une concentration du travail représentatif sur les élus titulaires, notamment les secrétaires de CSE, et une tendance à la réinvention du rôle des DS d'établissement qui apparaissaient vidés de leur substance par la centralisation de la négociation collective mais qui jouent de manière croissante le rôle de capteurs de ce qu'il se passe dans les collectifs concrets de travail, suppléant tant bien que mal les anciens DP ;
- Une dynamique de (re)négociation qui n'est plus seulement liée à la seule appropriation de la nouvelle architecture et à la correction des dysfonctionnements mis en lumière par la pratique, mais à une transformation structurelle qui permet aux acteurs d'adapter en permanence les périmètres et les moyens des instances.

À partir de ces analyses, le rapport conclut en discutant la notion de « rationalisation des instances » au cœur des ordonnances. À cette occasion, il montre que le terme peut être entendu de multiples manières. La réduction quantitative du nombre d'élus n'a pas nécessairement conduit à une réduction du temps consacré aux instances. De même, 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.

## Remerciements

Nous souhaitons vivement remercier celles et ceux qui ont permis à ce travail de voir le jour, et en particulier :

- Les nombreuses personnes qui ont accepté de s'entretenir avec nous, parfois longuement : les experts des cabinets de consultants et les acteurs des différentes entreprises enquêtées. Ce travail n'aurait pas pu se faire sans leur disponibilité et leur coopération ;
- Les membres du comité d'évaluation des ordonnances, qui ont réagi à des versions très préliminaires de nos travaux
- Et enfin, Odile Steinauer pour la qualité de ses retranscriptions des entretiens et Caroline Aujoulet pour la mise en page de ce document dans des délais particulièrement contraints.

### Sommaire

|          |                                                                                                                                             |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introduction.....</b>                                                                                                                    | <b>11</b> |
| 1.1      | Mise en perspective juridique des ordonnances .....                                                                                         | 12        |
| 1.2      | Des travaux sur l'effectivité et la qualité du dialogue social .....                                                                        | 13        |
| 1.3      | Quelques enseignements des premiers travaux d'évaluation .....                                                                              | 15        |
| 1.4      | Des méthodologies complémentaires .....                                                                                                     | 17        |
|          | <i>Une analyse juridique du contenu des accords .....</i>                                                                                   | <i>17</i> |
|          | <i>Une analyse qualitative basée sur des entretiens auprès des experts .....</i>                                                            | <i>18</i> |
|          | <i>Des monographies d'entreprises .....</i>                                                                                                 | <i>18</i> |
| <b>2</b> | <b>L'analyse juridique des accords de configuration du CSE et relatifs au dialogue social .....</b>                                         | <b>21</b> |
| 2.1      | Introduction .....                                                                                                                          | 21        |
|          | <i>L'analyse des accords sur le dialogue social et de configuration du CSE dans l'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 .....</i> | <i>21</i> |
|          | <i>Accords sur le dialogue social et configuration du CSE dans l'ordonnancement juridique des relations collectives de travail .....</i>    | <i>25</i> |
|          | <i>Hypothèses et plan d'étude .....</i>                                                                                                     | <i>27</i> |
| 2.2      | La régulation conventionnelle du dialogue social .....                                                                                      | 28        |
|          | <i>Rationaliser en définissant précisément les habilitations à négocier des différents niveaux .....</i>                                    | <i>29</i> |
|          | <i>Rationaliser par la hiérarchisation des relations sociales .....</i>                                                                     | <i>32</i> |
|          | <i>Rationaliser en spécialisant les instances à travers la mise en place de commissions .....</i>                                           | <i>33</i> |
| 2.3      | La construction conventionnelle des espaces du dialogue social .....                                                                        | 34        |
|          | <i>Le caractère modulable du CSE .....</i>                                                                                                  | <i>34</i> |
|          | <i>Le caractère possiblement évolutif du CSE .....</i>                                                                                      | <i>40</i> |
| 2.4      | La distribution conventionnelle de moyens aux acteurs du dialogue social .....                                                              | 42        |
|          | <i>Prévalence des principes attachés à la liberté syndicale .....</i>                                                                       | <i>43</i> |
|          | <i>Les moyens accordés aux représentants des salariés titulaires d'un mandat .....</i>                                                      | <i>48</i> |
|          | <i>Les moyens accordés aux organisations syndicales, personnes morales .....</i>                                                            | <i>50</i> |
|          | <i>Les moyens accordés aux syndiqués .....</i>                                                                                              | <i>51</i> |
| 2.5      | Des finalités assignées à l'attribution des moyens accordés aux acteurs du dialogue social .....                                            | 52        |
| 2.6      | L'organisation conventionnelle des processus décisionnels intéressant le CSE .....                                                          | 54        |
|          | <i>Les répartitions d'ordre thématique au sein du CSE .....</i>                                                                             | <i>54</i> |
|          | <i>Le déroulement des procédures d'information et de consultation et leur fréquence .....</i>                                               | <i>62</i> |
|          | <i>L'articulation des procédures d'information et de consultation dans les organisations entrepreneuriales à structure complexe .....</i>   | <i>66</i> |
|          | <i>L'articulation avec le dialogue social mené dans le cadre de la négociation collective .....</i>                                         | <i>68</i> |
| 2.7      | Conclusion de l'analyse juridique .....                                                                                                     | 71        |



|          |                                                                                                                       |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3</b> | <b>L'analyse issue des monographies d'entreprise</b>                                                                  | <b>75</b>  |
| 3.1      | Une centralisation renforcée ?                                                                                        | 77         |
|          | <i>Une tendance à la centralisation complète des CE arrêtée</i>                                                       | 77         |
|          | <i>Des changements de périmètre finalement minimales ?</i>                                                            | 79         |
|          | <i>Redéfinir les périmètres pour correspondre aux évolutions de la structure et de la stratégie de l'entreprise ?</i> | 80         |
|          | <i>Synthèse partielle 1</i>                                                                                           | 85         |
| 3.2      | Des moyens concentrés                                                                                                 | 86         |
|          | <i>Le temps du dialogue social, une évolution contrastée</i>                                                          | 87         |
|          | <i>Une concentration au sein des élus sur les secrétariats</i>                                                        | 89         |
|          | <i>Au-delà des secrétaires, une concentration sur une poignée d'élus</i>                                              | 91         |
|          | <i>Synthèse partielle 2</i>                                                                                           | 93         |
| 3.3      | La proximité perdue ?                                                                                                 | 94         |
|          | <i>Des périmètres beaucoup plus larges que ceux des anciens DP</i>                                                    | 95         |
|          | <i>Les RdP peinent à exister face à des directions qui ne les sollicitent pas</i>                                     | 96         |
|          | <i>Avertir ou contraindre les directions : le manque de registre opposable</i>                                        | 97         |
|          | <i>Affaiblissement du lien de la représentation du personnel avec les salariés</i>                                    | 98         |
|          | <i>Des DP aux DS : un déplacement des RIC du canal électif au canal syndical</i>                                      | 99         |
|          | <i>La question de la proximité ne se résume pas aux RdP mais concerne aussi la CSSCT</i>                              | 102        |
|          | <i>Synthèse partielle 3</i>                                                                                           | 103        |
| 3.4      | De nouveaux fonctionnements pour de nouvelles instances ?                                                             | 104        |
|          | <i>Des CSE encombrés, délégués ou expédiés ?</i>                                                                      | 104        |
|          | <i>Vers une spécialisation des niveaux de représentation ?</i>                                                        | 110        |
|          | <i>Autonomie vs encastrement des questions SSCT</i>                                                                   | 112        |
|          | <i>Vers une transformation permanente des instances ?</i>                                                             | 118        |
|          | <i>Synthèse partielle 4</i>                                                                                           | 119        |
| 3.5      | Des acteurs en mutation : élus et directions                                                                          | 121        |
|          | <i>Déplacement du dialogue social</i>                                                                                 | 121        |
|          | <i>De quoi la professionnalisation est-elle le nom ?</i>                                                              | 124        |
|          | <i>Une question récurrente : comment assurer le renouvellement des équipes ?</i>                                      | 129        |
|          | <i>Synthèse partielle 5</i>                                                                                           | 131        |
| 3.6      | Conclusion de l'analyse monographique                                                                                 | 132        |
|          | <i>Un renforcement de la centralisation, mais rarement de centralisation totale</i>                                   | 132        |
|          | <i>La perte de la proximité : de l'encombrement à la montée de la conflictualité ?</i>                                | 132        |
|          | <i>Mutation(s) de la figure des élus</i>                                                                              | 133        |
|          | <i>Vers des transformations permanentes des instances ?</i>                                                           | 134        |
|          | <i>Dialogue social : rationaliser ou approfondir ?</i>                                                                | 135        |
| <b>4</b> | <b>Conclusion générale</b>                                                                                            | <b>137</b> |
| <b>5</b> | <b>Bibliographie</b>                                                                                                  | <b>141</b> |
| <b>6</b> | <b>Annexes</b>                                                                                                        | <b>145</b> |
|          | <b>Guide d'entretien sur le fonctionnement des CSE</b>                                                                | <b>145</b> |
|          | <b>Quels indicateurs de dialogue social ?</b>                                                                         | <b>147</b> |
|          | <b>Liste des tableaux, encadrés et figures</b>                                                                        | <b>150</b> |

### Principales abréviations utilisées dans le rapport

- ASC : Affaires sociales et culturelles
- CFDT : Confédération française démocratique du travail
- CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement confédération générale des cadres
- CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens
- CGT : Confédération générale du Travail
- CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
- CSE : Comité social et économique
- CSE-C : CSE-central
- CSE-E : CSE d'établissement
- CSE-T : CSE territorial
- CSE-U : CSE unique
- CSSCT : Commission santé, sécurité et conditions de travail
- Dares : Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques
- DGT : Direction générale du travail
- DP : Délégué du personnel
- DRH : Direction des ressources humaines
- DRS : Direction des relations sociales
- DS : Délégué syndical
- DSC : DS central
- FO : Force Ouvrière
- GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- IRP : Institution de représentation du personnel
- OS : Organisation syndicale
- OSR : OS représentative
- QVT : Qualité de vie au travail
- RdP : Représentant de Proximité
- RIC : Réclamations individuelles et collectives
- RPS : Risques psycho-sociaux
- SNB : Syndicat national de la Banque et du crédit
- UES : Unité économique et sociale
- UNSA : Union nationale des syndicats autonomes



## 1 Introduction

Après un rappel en introduction de la problématique et des choix méthodologiques, ce rapport, qui répond à un appel à projet de recherche de France stratégie, restitue l'analyse issue des entretiens avec les experts, l'analyse juridique et enfin les principaux enseignements des monographies.<sup>1</sup>

Les ordonnances de 2017 portant sur le renforcement de la négociation collective et la nouvelle organisation de la représentation des salariés dans l'entreprise ambitionnent d'impulser un nouveau modèle de dialogue social dans l'entreprise en transformant le droit du travail. En cela, elles se positionnent dans la suite des nombreuses modifications législatives des deux dernières décennies qui avaient le même objectif. La loi du 4 mai 2004, la loi du 20 août 2008, la loi du 17 août 2015, les ordonnances du 22 septembre 2017 constituent les principales étapes de cette opération de légitimation de l'entreprise et de ses acteurs comme un espace de production des normes sociales. Ce sont aussi ces mêmes lois qui ont largement donné à la négociation collective d'entreprise le soin de structurer, d'organiser et d'institutionnaliser le dialogue social en leur sein, en renvoyant à la conclusion d'accords collectifs la tâche de mettre en œuvre la loi que ce soit en matière de représentation élue ou en matière de représentation syndicale. Comme l'a indiqué la ministre du Travail de l'époque, le fondement de la réforme est de « donner plus de liberté et plus de sécurité aux salariés et aux entrepreneurs par le renforcement du dialogue économique et social dans les entreprises et dans les branches »<sup>2</sup>. Ce diptyque liberté/sécurité est présenté comme nécessaire pour conjuguer performance économique et performance sociale, qui elles-mêmes ne peuvent se réaliser que par le renforcement du dialogue social. On peut voir dans cette insistance sur le dialogue la marque des multiples acceptions internationales du terme de « dialogue social », acceptions qui ont en commun de souligner la multiplicité des formes d'échange entre acteurs<sup>3</sup>. Le dialogue est donc au cœur des orientations de la réforme mais également l'étalon qui permet d'en évaluer les effets.

L'objet de ce rapport n'est pas de procéder à une évaluation proprement dite du dialogue social ; il est plus circonscrit et porte sur la mise en place de la nouvelle institution du comité économique et social (CSE) comme occasion de spécifier les contours de ce dialogue social et notamment l'articulation entre informations, consultations et négociations. De nombreuses recherches antérieures ont montré qu'à côté d'un schéma idéal, il existe une variété de configurations du « dialogue social » qui dépendent du modèle économique et productif de l'entreprise, de sa trajectoire de relations professionnelles, des stratégies des acteurs et de leur capacité d'action (Béthoux *et al.*, 2015 ; Mias *et al.*, 2016 ; Delahaie *et al.*, 2021). La mise en place des CSE renouvelle le questionnement autour de deux axes : l'analyse des nouvelles configurations mises en place, notamment en les comparant aux anciennes ; les effets sur le contenu et les caractéristiques du dialogue social et des acteurs impliqués.

La création des CSE veut répondre à trois objectifs : simplification, rationalisation et adaptation du dialogue social. La volonté de simplifier les instances de représentation n'est pas nouvelle et de nombreuses modifications du droit du travail ont cherché à répondre aux critiques récurrentes sur les supposées redondances et complexité d'instances construites par strates successives et sur des périmètres mouvants de l'entreprise. L'ordonnance sur la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise va plus loin que les réformes antérieures et entend surtout

---

<sup>1</sup> Les monographies d'entreprise ainsi que l'analyse extensive du corpus d'accords étudiés seront disponibles auprès des auteurs.

<sup>2</sup> M. Pénicaut, propos transcrits dans le Rapport au nom de la Commission des affaires sociales sur le projet de loi d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social, Ass. nat., juillet 2017, p. 15.

<sup>3</sup> Si la définition du dialogue social de l'OIT est plutôt large en insistant sur la concertation sociale tripartite, celle d'Eurofound se réfère aux échanges entre employeurs et salariés et « inclut tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, sur les questions présentant un intérêt commun pour eux en matière de politique économique et sociale. » <https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang--fr/index.htm>

« rationaliser » ce dialogue au travers d'une approche globale de la concertation institutionnelle pour favoriser une délibération authentique et approfondie entre employeur et salariés. Encore ce terme de rationalisation doit-il être interrogé. S'agit-il juste d'imposer une logique comptable ou bien, à l'instar de ce que décrivent depuis longtemps économistes, juristes et sociologues, chacun à leur manière, de désigner les tensions entre rationalité économique ou managériale et rationalité juridique ou procédurale (légitimité de la décision) présentes au sein du système de représentation des salariés ?

La vision juridique de la rationalisation portée par les ordonnances est développée plus loin (1.1.). Il s'agit d'abord d'une rationalisation en termes de coût, objectif qui n'est pas nouveau non plus : déjà, le rapport de Virville, remis en 2004, suggérait de regrouper les fonctions exercées par les délégués du personnel, le comité d'entreprise et les délégués syndicaux afin d'alléger les coûts liés au fonctionnement des différentes institutions (de Virville, 2004). Il s'agit également d'une rationalisation en termes de temps : temps supposé perdu en réunions, temps des expertises, temps des consultations, etc. La rationalisation invite à une remise à plat du système de représentation afin de l'adapter à chaque entreprise, soit par négociation, soit unilatéralement. Cette capacité donnée aux acteurs de modeler la nouvelle institution unique, déjà présente dans la loi Rebsamen du 17 août 2015, ouvre une perspective inédite : « la réforme inscrit, en effet, au cœur de la conception comme du régime juridique du comité social et économique une réelle liberté – et capacité – pour les acteurs du dialogue social de *configurer*, en ses multiples dimensions cette instance » (Géa, 2020, p. 230). C'est pourquoi l'analyse des configurations de CSE est au cœur de notre recherche, d'une part, à partir de l'étude juridique des accords signés et, d'autre part, de celle de l'usage qu'en font les acteurs d'entreprise à partir des enquêtes monographiques.

Dynamiser le dialogue social, le rendre plus fluide et plus efficace, objectif des ordonnances, reposerait donc sur une plus grande liberté d'action donnée aux acteurs dans l'entreprise. Ce terme de dialogue social, fréquemment mobilisé mais avec des acceptions floues et variables selon les acteurs, mérite d'être précisé, notamment en regardant les travaux qui se consacrent à la compréhension des facteurs de son effectivité (1.2.). Cette dimension est bien sûre présente dans les premières évaluations de la mise en pratique des nouvelles règles du dialogue social issues des ordonnances (1.3.). Cette introduction présente enfin la méthodologie de notre recherche (1.4.).

### 1.1 Mise en perspective juridique des ordonnances

Il serait faux de voir dans la réforme de 2017 un simple recul de la loi et de l'ordre public social. À certains égards, c'est sans doute même le contraire. L'impérativité de la loi ne concerne plus tant des garanties substantielles que des normes de nature procédurale. Certes la loi ne constitue plus un socle minimal apporté aux droits collectifs, mais elle n'en demeure pas moins un cadre qui vise à administrer la négociation collective dans l'entreprise. De fait, la réforme de 2017 a largement ouvert le champ de la négociation collective, non seulement en multipliant les habilitations légales à négocier en matière de représentation élue et en matière de négociation collective, mais encore en redéfinissant, thème par thème, de manière pointilliste, l'espace dévolu à la négociation collective à travers une nouvelle écriture du Code du travail distinguant les dispositions d'ordre public, le champ de la négociation collective et les dispositions supplétives<sup>4</sup>.

La promotion de la négociation collective s'est également accompagnée du souhait de « rationaliser le dialogue social ». Ainsi la loi Rebsamen du 17 août 2015 qui a précédé les ordonnances, et dont un certain nombre d'éléments ont été repris, cherchait à instaurer un dialogue social efficace. Ainsi a-t-elle voulu rationaliser le dialogue social. L'effort de rationalisation est de deux ordres. D'une part, il s'inscrit dans une logique de rationalité procédurale visant à légitimer les décisions prises dans le cadre du dialogue social. D'autre part, il s'inscrit dans une logique de rationalité instrumentale procédant à une appréciation économiciste du dialogue social selon un rapport coût / avantage (Dirringer, 2015).

---

<sup>4</sup> Cette structuration des normes légales en triptyque résulte de la loi du 8 août 2016. Elle a été reprise et étendue par les ordonnances de 2017, notamment au champ de la représentation collective des salariés.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

C'est dans cette perspective que les récentes réformes ont cherché à simplifier le système de la représentation des salariés dans l'entreprise de manière à économiser du temps passé avec les représentants des salariés et de l'argent que coûte le travail de représentation réalisé par les salariés titulaires d'un mandat de représentation et par les directions des ressources humaines. Les deux sont très liés. Non seulement, de manière générale, parce que ce qui est légitime est jugé plus efficace économiquement et ce qui est efficace économiquement comme légitime. Mais aussi de manière plus précise, parce que le compromis entre les parties devient la mesure de ce qui est utile, nécessaire et légitime en matière de représentation des salariés. Le déroulement des procédures d'information, de consultation et de négociation dépend désormais de ce que les parties jugeront nécessaires et acceptables, et non plus de la manière dont le législateur entend garantir un droit fondamental. Plus que jamais, la loi promeut toute sorte d'accords de méthode, dont la vertu essentielle se réait précisément de savoir concilier rationalité procédurale et rationalité instrumentale, légitimité et efficacité.

La question se pose alors de savoir où l'on en est-on de ce processus de rationalisation du dialogue social. Surtout dans quel sens les interlocuteurs sociaux ont entendu rationaliser le dialogue social dans l'entreprise ?

Assurément, l'agencement des normes légales et conventionnelles est beaucoup plus complexe, de sorte que la simplification du système de représentation des salariés n'a pas consisté dans une simplification des règles qui le régissent. Pour le reste, si l'on entend apprécier le résultat de cette entreprise de rationalisation du dialogue social, on est conduit assez naturellement à se demander ce que produit le dialogue social dans les entreprises.

### 1.2 Des travaux sur l'effectivité et la qualité du dialogue social

Si les échanges sont au cœur du dialogue social, leur contenu concret et leurs objectifs, restent imprécis. Les pouvoirs publics placent leur action sous le signe d'un dialogue social qualifié d'authentique et de qualité sans que ces qualificatifs soient réellement définis<sup>5</sup>. On retrouve là l'efficacité sociale des concepts flous (Freyssinet, 2013), le dialogue social est invoqué pour sa valeur intrinsèque, en ce qu'il porte un modèle de relations professionnelles à promouvoir. Ainsi, l'avis du CESE (2016, p. 49) met en avant la responsabilité des acteurs : « cet exercice du dialogue, qui reste le moyen le plus approprié pour que s'expriment les intérêts convergents et contradictoires, est avant tout un exercice de responsabilité qui se traduit notamment dans des valeurs et des règles de conduite partagées : loyauté, moyens, confiance, respect ». Le dialogue social est également invoqué pour ses « vertus » d'anticipation et d'accompagnement social des mutations économiques afin de favoriser leur acceptabilité (AFSE, 2012).

Plus globalement, ce sont des effets sur la performance économique qui sont attendus de l'extension du dialogue social. Les ordonnances se situent clairement dans cette perspective. S'appuyant sur le rapport préalable à l'adoption des ordonnances, N. Farvaque y décèle une « grammaire de l'efficacité » reposant sur trois piliers « adaptabilité, pertinence, opérationnalité » (2021, p. 404). Mais la qualité se réduit-elle à cette conception de l'efficacité liée à la performance ? N'y a-t-il pas lieu de donner au dialogue social une visée globale articulant l'économique et le social à l'instar de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail qui propose que le dialogue social « équilibre les intérêts des travailleurs et des employeurs, et contribue à la fois à la compétitivité économique et à la cohésion sociale »<sup>6</sup> ?

Au-delà de l'ambivalence de cette notion, de « son double ancrage comme catégorie de pensée et comme catégorie d'action publique » (Béthoux, 2018), comment donner un contenu concret à ces

---

<sup>5</sup> Une telle conception du dialogue social est notamment sous-jacente dans le cahier des charges des formations communes au dialogue social, initiées dans la loi El Khomri (Béthoux, 2021).

<sup>6</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/fr/topic/social-dialogue> [consulté le 17/02/2020].

approches générales pour cerner la qualité du dialogue social, ou du moins sa densité et/ou son effectivité. Plusieurs travaux ont tenté de répondre à cet objectif en s'attachant à formaliser les différentes dimensions du dialogue social pour caractériser soit des modèles nationaux (Gazier, Boylaud, 2015) soit le dialogue social territorial au regard de celui se développant à d'autres échelles (Gazier, Bruggeman, 2016) soit encore le dialogue social dans l'entreprise (Béthoux *et al.*, 2015 ; Giraud, Signoretto, 2021).

À des fins de comparaison internationale, s'appuyant sur la définition de l'OIT, Gazier et Boylaud (2015) se placent dans une perspective de mise en capacité des travailleurs pour analyser dans 19 pays de l'OCDE sur la période 1985-2011 « un ensemble de pratiques et de dispositifs institutionnels condensant les pouvoirs d'appréciation, d'initiative, de négociation et de décision dont jouissent les travailleurs »<sup>7</sup> (p. 675). En s'en tenant à la négociation collective et à la présence de représentants des salariés au sein des conseils de direction, les auteurs dégagent six indicateurs de caractérisation de modèle national : densité syndicale, degré de coordination et niveau prédominant des négociations, pouvoir des syndicats sur leurs affiliés, pouvoir des comités d'entreprise (allant d'une absence d'instances de représentation à la présence de représentants au sein des conseils de direction), taux de couverture de la négociation collective et intervention du gouvernement dans les négociations salariales. Partant de là, trois groupes de pays caractérisés par des formes ou « versions » prédominantes de dialogue social sont distingués : une version « faible et restreinte » où les échanges sont limités à l'information et où la négociation est centrée sur l'entreprise ; une version « faible et élargie » dans laquelle s'ajoute aux caractéristiques précédentes la participation des partenaires sociaux à la gestion des organismes sociaux ; une version « forte et élargie » où se conjuguent concertation, négociation centralisée et participation de représentants des salariés au conseil d'administration des entreprises. En mettant en regard les performances économiques des pays, les auteurs notent une meilleure performativité des versions « fortes et élargies » du dialogue social qui « apparaissent donc étroitement liées à un ensemble de configurations relativement stables des relations professionnelles, et durablement associées à de bonnes performances économiques mais aussi sociales » (p. 691).

Dans une approche analytique, Gazier et Bruggeman (2016) s'attachent à cerner les « fonctionnalités » du dialogue social liées à ses différentes fonctions permettant de caractériser et comparer des modèles de dialogue social dans une optique de comparaison à différentes échelles<sup>8</sup>. Sont ainsi dégagées trois fonctionnalités : intégratrice (construction de compromis sociaux), distributive (par la négociation collective notamment sur les salaires et conditions d'emploi) et d'appui au développement (formulation partagée des problèmes posés). Ces trois fonctionnalités sont « potentiellement présentes, quel que soit le niveau (entreprise, branche, filière, etc.) ou le lieu (territoire local, région, pays, etc.) d'exercice du dialogue social [...] mais, selon les "scènes" (niveaux et lieux), la logique distributive ou la logique d'appui au développement domine » (Gazier, Bruggeman, 2016, p. 66). Se dessinent ainsi des configurations de dialogue social ouvrant la possibilité de mettre en évidence les facteurs les plus propices à l'amélioration de la qualité du dialogue social selon les échelles.

---

<sup>7</sup> Plus précisément ont été distingués « 4 niveaux distincts et interreliés : d'abord, d'une part, les dispositifs et pratiques assurant l'information et la capacité d'anticipation des travailleurs et, d'autre part, ceux qui assurent leur capacité de négociation, avant tout salariale, aux divers niveaux qui vont du lieu de travail à l'entreprise, à la branche au niveau national voire *supranationale* dans le cas de l'Europe et, ensuite, les dispositifs permettant leur participation aux prises de décision les concernant, d'une part, avec la présence de représentants au sein des conseils de direction des firmes (la codétermination) et, d'autre part, par le biais de leur participation à la gestion des divers organismes "sociaux" (le paritarisme de gestion) » (Gazier et Boylaud, 2015, p. 675-676).

<sup>8</sup> « La fonction est le rôle rempli par un objet ou une personne répondant à une finalité sociale, un besoin. La fonctionnalité se réfère ici au sens que ce mot a acquis en informatique. Dans ce cadre, une fonctionnalité est une capacité effective et installée à satisfaire une (ou plusieurs) fonction(s). Nous posons donc qu'il est possible d'identifier de grandes fonctionnalités du dialogue social, qui ensuite se déclinent en différentes fonctions lui permettant d'être opérant sur les différentes scènes dans lesquelles il se déploie » (Gazier, Bruggeman, 2016, p. 65).

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

En ce qui concerne le dialogue social dans l'entreprise, de nombreux travaux suggèrent qu'avec le développement des politiques publiques d'encadrement de la négociation à ce niveau, souvent qualifié de « dialogue social administré » (Mias *et al.*, 2016), la multiplication du nombre d'accords d'entreprise n'est pas synonyme de qualité du dialogue social et qu'il est nécessaire de caractériser le contenu des délibérations qui précèdent la conclusion de ces accords. Ainsi, s'interrogeant sur la place occupée par la négociation d'entreprise et les procédures d'information et de consultation dans les régulations de la relation d'emploi dans un contexte de crise, un travail statistique réalisé sur l'enquête REPONSE (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) 2011 et des enquêtes qualitatives menées dans une quinzaine d'entreprises (Béthoux *et al.*, 2015) aboutit à la construction d'une série d'indicateurs d'intensité du dialogue social et de l'état des relations professionnelles prenant en compte la qualité de l'information diffusée aux salariés et distinguant des registres d'action des comités d'entreprise<sup>9</sup>. Le traitement des données à partir de ces indicateurs et de l'analyse monographique permet à Béthoux *et al.* De dégager et de caractériser quatre configurations de relations professionnelles qui dépendent des caractéristiques socio-économiques des entreprises et de leurs réactions face à la crise. Celles-ci vont du dialogue social intense combinant négociation et implication du comité d'entreprise dans des registres diversifiés à un dialogue social faible marqué notamment par une négociation peu fournie et un rapport critique au droit en passant par des profils dominés par des conflits latents et un climat social dégradé ou encore par un syndicalisme d'entreprise. Dans une logique proche, des travaux plus récents menés sur l'enquête REPONSE 2017 (Giraud, Signoretto, 2021) se centrant sur les PME ont pour objectif de saisir à partir d'un certain nombre d'indicateurs la pluralité du dialogue social, qu'il soit formel ou informel, et de le mettre en relation avec les modèles socio-productifs des entreprises, déjà mis en évidence par une exploitation statistique de l'enquête REPONSE 2002-2004 (Amossé, Coutrot, 2008). Cette démarche permet de caractériser quatre groupes de PME – petites entreprises paternalistes, PME innovantes et dynamiques, entreprises néo-tayloriennes de services et entreprises néo-fordistes en tension – articulant configurations socio-productives et configurations de pratiques du dialogue social.

Ces démarches de formalisation ont en commun de dépasser la définition du dialogue social et la rhétorique pour analyser des pratiques mises en contexte, pour dégager ainsi, par des typologies, des configurations mettant en relation ces pratiques et les caractéristiques socio-économiques et enfin de saisir son effectivité.

### 1.3 Quelques enseignements des premiers travaux d'évaluation

En ce qui concerne plus largement les transformations du travail des institutions représentatives du personnel, dont traitent les travaux mentionnés plus haut, elles sont abordées par les premières évaluations des ordonnances. Trois types d'évaluation ont été menés sur la mise en œuvre de l'ordonnance sur le dialogue social dans l'entreprise, soit à la demande des pouvoirs publics, soit de la propre initiative de chercheurs : des évaluations quantitatives produites par les services statistiques du ministère du Travail ou par le comité d'évaluation des ordonnances ; celles, principalement juridiques, portant sur le contenu des accords collectifs qui encadrent la mise en place et le fonctionnement des CSE ; enfin celles, empruntant en général une démarche sociologique, qui évaluent l'appropriation des dispositifs par les acteurs de l'entreprise. Ces évaluations, qu'elles soient juridiques ou sociologiques, ont été réalisées dans la période de création des CSE, certaines mêmes

---

<sup>9</sup> Neuf indicateurs composites ont ainsi été dégagés : intensité du dialogue social sur l'emploi, sur les conditions de travail, sur les changements organisationnels et technologiques, sur la formation, activité des instances de représentation du personnel, climat social/conflictualité, satisfaction au travail, réseau patronal, réseau syndical. 6 registres d'action des CE ont été repérés : communication, traitement des cas individuels, tribune, information-consultation, délibération, négociation. Les entreprises où le dialogue social est le plus intense (les pro-actives présentées ci-dessus) mobilisent majoritairement information-consultation et délibération et plus épisodiquement négociation et communication (ou tribune) (cf. Annexe).



alors que les négociations étaient en cours, toutes alors que la nouvelle instance n'avait pas encore fonctionné de façon concrète et durable. Leurs enseignements peuvent, de ce fait, être transitoires.

Plusieurs éléments quantitatifs mis en évidence par les rapports successifs du comité d'évaluation peuvent être soulignés. Si l'implantation des CSE a été modeste en 2018 avec 8,5 % des entreprises (soit 19,3 % de salariés concernés) qui déclarent avoir mis en place un CSE durant cette première année de transition le rythme des élections professionnelles s'est nettement accéléré en 2019. Début juin 2020, sur la base du dénombrement des procès-verbaux des élections professionnelles, 81 371 établissements distincts ont effectivement mis en place un CSE, couvrant 10 840 000 salariés. Seulement une quinzaine d'accords de mise en place de conseil d'entreprise ont été repérés (Cazes *et al.*, 2020).

D'une manière générale, il ressort que la mise en place des CSE s'est traduite par une réduction notable du nombre d'élus ainsi que des moyens qui leur sont attribués. Ces données chiffrées convergent avec les évaluations juridiques. Une des premières d'entre elles a été réalisée en juin 2019 par les étudiants de l'École de droit social de l'université de Montpellier, à l'initiative du ministère du Travail (Antonmattéi (dir.), 2019). L'étude porte sur le contenu d'un panel établi par la DGT de 450 accords (hors protocole électoral) conclus dans des entreprises de plus de 50 salariés entre décembre 2017 et mars 2019. Sur les 450 accords analysés par cette étude, 388 traitent de la question des moyens des représentants du personnel mais la moitié (169) renvoie aux dispositions supplétives. En y ajoutant les 112 accords qui ne traitent pas du sujet, les dispositions légales s'appliquent donc ici à plus de 60 % du panel. Seuls 10 % des accords prévoient une hausse réelle des heures et/ou des élus.

Le périmètre de mise en place des CSE est un thème important, traité dans plus de 80 % des accords. Parmi ceux qui l'abordent, 70 % prévoient un CSE unique, particulièrement dans les entreprises de 50 à 299 salariés. Cette importance est confirmée par l'étude d'accords d'entreprise menée par F. Géa qui conclut que la réforme « tend à renforcer une *centralisation* de la représentation du personnel, au travers d'une réduction du nombre d'établissements distincts », tendances repérées antérieurement à 2017 (Géa, 2021, p. 242).

Enfin, parmi les accords étudiés par les étudiants de l'université de Montpellier, un peu plus d'un quart seulement (27,3 %) prévoit la désignation de représentants de proximité. Une bonne majorité de ceux-ci sont désignés par les élus du CSE sans appel à candidature. Ils sont le plus souvent chargés de transmettre au CSE les réclamations individuelles et collectives des salariés et les problématiques liées à la santé, la sécurité et les conditions de travail. Leur rôle reste encore peu défini, ou seulement en référence aux anciens délégués du personnel.

L'étude sociologique la plus conséquente est à ce jour celle menée par les cabinets Orseu et Amnyos qui ont étudié l'appropriation et la mise en œuvre par les entreprises des ordonnances à partir de 38 monographies réalisées entre janvier et juillet 2019 (Farvaque *et al.*, 2019). Les résultats corroborent ceux mis en évidence par les études quantitatives et juridiques. La fusion des instances va de pair avec une réduction des moyens, notamment humains. Les négociations sont fortement centrées sur la question des moyens, souvent aux dépens de la définition des missions. Elles se fondent sur une démarche surtout quantitative – préserver des moyens en termes d'heures ou de nombre d'élus – et dans peu de cas elles s'appuient sur un questionnement en termes de missions.

Le passage au CSE a renforcé la tendance à la concentration des moyens et à la centralisation de prérogatives, apparue comme une tendance structurante de l'évolution de la représentation du personnel sur les deux dernières décennies. Dans ce contexte, les négociations se sont tenues sur des projets des directions dans lesquelles la stratégie défensive des syndicats a été de limiter la baisse des moyens afin de contrecarrer cette centralisation en permettant aux élus de rester au contact des collectifs de travail concrets. La question de la représentation sur le terrain se pose donc aux représentants des salariés avec acuité.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

Par ailleurs, les nombreuses monographies réalisées par Farvaque *et al.* (2019) mettent avant le risque d'embolisation du CSE, c'est-à-dire d'une saturation en temps et en qualité des réunions par l'addition des attributions préalablement assumées par plusieurs instances. Le travail des élus peut alors s'avérer plus intense quand les périmètres de représentation s'élargissent, mais aussi plus complexe, en raison de la diversité des sujets traités. Les auteurs concluent enfin à une absence de réflexion des acteurs sur la qualité du dialogue social, à la fois en termes de processus et de résultats.

Ce souci de cerner l'effectivité du dialogue social, qui est au cœur de notre problématique de recherche, est également présent dans les premières évaluations sur les réformes du dialogue social de la dernière décennie incluant les ordonnances. Analysant le rôle des instances de représentation face à l'information économique, avec notamment l'introduction, par les ordonnances, au sein des CSE de l'information-consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise, un récent rapport (Bourguignon *et al.*, 2020), qui recoupe d'autres travaux sur la loi de sécurisation de l'emploi (IRES *et al.*, 2018), met l'accent sur un certain nombre de difficultés auxquelles font face les élus du personnel notamment en termes de moyens pour trouver les informations économiques : la BDES (banque de données économiques et sociales) est déconnectée des enjeux de stratégie économique et ne permet pas vraiment un traitement des informations économiques. La technicité des questions économiques tend à rebuter les élus du personnel d'autant qu'ils manquent de temps pour les traiter du fait de délais légaux qu'ils estiment insuffisants dans un contexte de rétractation des heures de délégation. Ainsi ces travaux mettent l'accent sur le développement des capacités cognitives des représentants et sur les ressources mobilisées qui vont de la formation – pas toujours accessible en termes de temps – au travail de traduction de l'information économique issue des collectifs de travail concrets.

Notre recherche s'inscrit ainsi dans la lignée des études qui se penchent sur l'usage que font les acteurs d'entreprise des nouvelles modalités du dialogue social. Elle peut être déclinée dans l'analyse des enjeux suivants :

- La centralisation/décentralisation des instances ;
- Les modalités mises en œuvre pour maintenir la proximité entre représentants et salariés ;
- Le fonctionnement des instances en particulier dans leur articulation entre elles ;
- Les mutations des acteurs qui accompagnent ces nouvelles instances ;
- Les transformations successives des instances.

### 1.4 Des méthodologies complémentaires

Notre recherche s'appuie principalement sur des enquêtes monographiques menées au sein de 8 entreprises et plusieurs établissements qui leur sont rattachés. Des entretiens ont été menés auprès d'experts de cabinet qui accompagnent les CSE. Cela nous a permis de sélectionner les accords ayant fait l'objet de l'analyse juridique et les entreprises pour lesquelles il est apparu pertinent de prolonger l'analyse par des enquêtes de terrains. Cette méthodologie, déjà éprouvée à l'occasion de l'étude sur la loi de sécurisation de l'emploi (LSE) remise à la Dares en 2016 (Ires *et al.*, 2016), permet de replacer les cas retenus pour les monographies d'entreprise à partir de l'analyse des accords dans un panorama plus large.

#### Une analyse juridique du contenu des accords

En parallèle de la revue de littérature juridique, les juristes de l'équipe analysent ici l'usage des nouveaux dispositifs légaux dans les accords collectifs. Cette approche vise en outre à souligner les risques juridiques de ces usages pour les directions et les représentants du personnel, en questionnant la conformité des accords non seulement à la loi ainsi qu'aux normes supra-légales, qu'elles soient constitutionnelles ou européennes.

Les accords de mise en place des CSE, issus dans la base Légifrance<sup>10</sup> ont été sélectionnés en partie sur la base de l'analyse qualitative exploratoire des entreprises auprès des experts (voir plus bas) et de la revue de littérature (cf. tableau 1 pour un aperçu des accords). L'étude du contenu des accords porte sur les points suivants :

- L'utilisation éventuelle des marges de manœuvre permises par le nouveau cadre légal et réglementaire ;
- La mise en place de représentants de proximité ;
- L'évolution du nombre d'heures de délégation ;
- La création de commissions non obligatoires ;
- L'adoption de mesures d'accompagnement des élus en fin de mandat.

L'analyse approfondie des accords présentée dans ce rapport vise à comparer le contenu des accords (1) au minimum fixé par les ordonnances<sup>11</sup> ; (2) à celui précédemment prévu par la loi et ; (3) au contenu des anciens accords, le cas échéant et sous réserve d'accessibilité. Alors que de premières analyses menées en particulier sur le secteur du transport urbain de voyageurs révèlent qu'une majorité d'accords privilégie la reprise des dispositions antérieures et s'accompagne d'une baisse des moyens octroyés (Duchemin, 2019), il s'agit de tester la validité de celles-ci en les étendant à d'autres secteurs.

L'analyse juridique ambitionne également d'étudier la manière dont les parties répartissent les objets de négociation entre négociation de configuration du CSE et négociation préélectorale ainsi que la temporalité (négociation globale ou négociations séparées).

Enfin, pour un petit nombre d'entreprises, il s'agit d'analyser des groupes ou « grappes » d'accords de manière à appréhender la dynamique de négociation. Une telle démarche permet notamment de repérer les cas d'entreprise où des dispositions concernant le CSE sont définies dans d'autres accords, tels que les accords de méthode, de performance collective, etc. Des innovations organisationnelles en matière de dialogue social pourront être identifiées.

### Une analyse qualitative basée sur des entretiens auprès des experts

La rencontre avec les experts permet de saisir quel a pu être leur rôle dans les négociations de mise en place de CSE et comment les conceptions qu'ils véhiculent – par leurs conseils formels ou informels lors de la négociation des protocoles d'accords pré-électorales et les accords de méthode – ont pu influencer les négociateurs. Soulignons en effet que les experts ne sont pas uniquement une ressource « technique », fournissant des informations « neutres ». Des études précédentes ont ainsi montré que l'accompagnement des experts dans la négociation pouvait influencer le contenu et le déroulé de celle-ci (Guillas-Cavan, Kahmann, 2019).

### Des monographies d'entreprises

Les différentes démarches – rencontre auprès des experts et analyse juridique des accords – permettent de sélectionner 8 entreprises qui ont fait l'objet d'une enquête monographique approfondie. Notre échantillon n'est certes pas représentatif du tissu productif en France mais il rend compte d'une variété de configurations déterminées tout à la fois par la nature des accords de mise en place des CSE, les caractéristiques structurelles des entreprises, des IRP implantées en leur sein et de l'état des relations sociales. L'étude menée par l'IRES *et al.* (2016) représente aussi pour nous l'opportunité de disposer d'un recul important, en dépit de changements d'acteurs syndicaux et/ou de direction possibles, et ainsi de saisir l'ampleur des modifications engendrées par les ordonnances et

---

<sup>10</sup> Ces accords sont complétés par des documents internes à l'entreprise recueillis lors des entretiens. C'est le cas notamment des règlements intérieurs dans un certain nombre de cas.

<sup>11</sup> Ou leurs décrets d'application.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

les éventuelles tendances lourdes dans lesquelles elles s'inscrivent. La sélection s'est faite a priori en tenant compte des enjeux qui semblaient les plus porteurs : centralisation des instances, qualité du dialogue social, nature de la gouvernance, etc. En enquêtant dans les entreprises qui avaient fait l'objet de la recherche remise en 2016, notre objectif est d'adopter un regard « avant-après » mise en œuvre des ordonnances.

Le panel choisi est relativement équilibré au regard de secteurs d'activité (cf. tableau 1) : les entreprises ou groupes exercent leurs activités dans les services, dans l'industrie ou dans le commerce. Les services sont divisés entre les services à dominante ouvrière (logistique, transport et construction) et ceux à dominante employée dans le secteur marchand (banque) et dans le non-marchand (coopérative, ESS). Par ailleurs, certaines entreprises ou groupe ont toujours appartenu au secteur privé tandis que d'autres ont été des entreprises publiques. Il s'agit d'un élément clé à prendre en compte, notamment pour y apprécier l'exercice du droit syndical.

Dans 8 entreprises, une soixantaine d'entretiens d'une durée de 1 h 30 environ a été menée auprès de membres de la DRH ou de la direction générale, des élus et des DS souvent à différents niveaux (groupe, entreprise, établissement). Une neuvième entreprise, GFI-FINANCES, a donné lieu à quelques entretiens mais de façon moins extensive en raison de la difficulté à rencontrer les acteurs. Pour cette raison, elle est moins mobilisée dans nos analyses. Certaines des entreprises ont des structures complexes, ce qui nous a conduits à interroger des acteurs à différents niveaux.

**Tableau 1 – Entreprises enquêtées ou analysées juridiquement**

| Entreprises         | Secteur                       | Analyse qualitative | Analyse du corpus juridique | Présence dans Ires et al (2016) |
|---------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| <b>AERO</b>         | Aéronautique                  | -                   | Oui                         | -                               |
| <b>ALU</b>          | Métallurgique                 | -                   | Oui                         | -                               |
| <b>AUTO</b>         | Automobile                    | -                   | Oui                         | -                               |
| <b>CHANTIERS</b>    | Commerce                      | Oui                 | -                           | Oui                             |
| <b>CONSTRUCTION</b> | Construction                  | -                   | Oui                         | -                               |
| <b>COOP</b>         | Secteur non marchand          | Oui                 | -                           | Oui                             |
| <b>DISTRIB</b>      | Grande distribution           | -                   | Oui                         | -                               |
| <b>EPICA</b>        | Recherche scientifique        | Oui                 | Oui                         | -                               |
| <b>GBM</b>          | Banque mutualiste             | Oui                 | Oui                         | -                               |
| <b>GFI-FINANCES</b> | Banque / service              | Un entretien groupé | Oui                         | Oui                             |
| <b>HANDICAP</b>     | Services à la personne        | Oui                 | -                           | -                               |
| <b>INFO</b>         | Service informatique          | Oui                 | Oui                         | -                               |
| <b>TRANSURB</b>     | Transport urbain de voyageurs | Oui                 | Oui                         | -                               |
| <b>TURBINE</b>      | Industrie                     | Oui                 | -                           | -                               |

## 2 L'analyse juridique des accords de configuration du CSE et relatifs au dialogue social

### 2.1 Introduction

**D**u fait de la possibilité donnée à la négociation collective d'entreprise de configurer la représentation élue et syndicale, les accords conclus à ce niveau constituent une source majeure du droit syndical et des moyens qui sont dévolus au dialogue social dans l'entreprise. Étudier les accords collectifs permet donc de découvrir ce qu'ils contiennent comme types de garanties. Mais d'un point de vue juridique, il s'agit également de les aborder dans leurs rapports aux normes supérieures et aux exigences que ces normes posent.

Avant de plonger dans le cœur des accords d'entreprise cherchant à réguler le dialogue social, en particulier avec ou au sein des CSE, il convient de les mettre en perspective à la fois en tant qu'objet de recherche et que normes. Pour ce faire, il convient de les replacer dans les évolutions législatives intervenues ces dernières décennies et rappeler au préalable quelle place ces accords occupent dans l'ordonnement juridique des relations collectives de travail.

[L'analyse des accords sur le dialogue social et de configuration du CSE dans l'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017](#)

#### ■ Contexte et objectifs de la réforme

Les ordonnances du 22 septembre 2017 poursuivent l'objectif qui était celui de la loi du 20 août 2008 (cf. encadré 1 et encadré 3), et peut-être, avant elle, la loi du 4 mai 2004. Elles s'inscrivent en effet dans le même sillon, qui s'est certainement creusé à la suite des lois de juin 2013, de mars 2014 et d'août 2015. Ainsi est-il possible d'interroger la réforme de 2017 en se demandant ce que recouvre l'idée de dialogue social ainsi promue et quelle influence cette réforme a sur le système des relations professionnelles à l'échelle de l'entreprise.

Pour mémoire, deux des quatre ordonnances de 2017 intéressent le dialogue social dans l'entreprise. La première, définitivement entrée en vigueur en janvier 2020, a eu pour objet la représentation des salariés dans l'entreprise, instituant le comité social et économique (CSE) en lieu et place du comité d'entreprise, des délégués du personnel et du CHSCT. La seconde a réformé le droit de la négociation collective, avec comme premier objectif l'émancipation de la négociation collective d'entreprise. Elles n'ont cependant pas modifié le régime juridique du droit syndical dans l'entreprise issu de la réforme de 2008. Ce n'est que marginalement que certaines dispositions ont été modifiées, en particulier s'agissant de la mesure de l'audience électorale.

Les ordonnances de 2017 n'en marquent pas moins une étape supplémentaire dans la logique du « dialogue social », qui marque une rupture avec une conception classique de la représentation des salariés, envisagée d'abord comme un droit des salariés à être représentés. Juridiquement cela se traduit par une promotion inégalée de la négociation collective d'entreprise dans le champ de la représentation collective des salariés. Ce domaine a toujours fait partie du champ de la négociation collective, mais il était caractérisé par l'importance des normes légales impératives. Par ailleurs, les normes conventionnelles de branche constituaient un cadre impératif qui s'imposait aux interlocuteurs sociaux d'entreprise<sup>12</sup>. Tel n'est plus le cas. Ce sont désormais les interlocuteurs sociaux

---

<sup>12</sup> La loi du 4 mai 2004 avait ouvert à la supplévitivité des normes conventionnelles de branche. Cependant, par l'effet de l'article 45, nombre de conventions collectives de branche avaient conservé leur effet impératif à l'égard des accords d'entreprise, y compris en matière de représentation collective des salariés.

d'entreprise qui, en ce domaine, sont habilités à déroger à la loi ou à la mettre en œuvre, tandis que les normes conventionnelles de branche semblent au contraire avoir été écartées<sup>13</sup>.

De fait, les ordonnances de 2017 ont stimulé la négociation collective d'entreprise en matière de représentation des salariés. En 2017, le bilan de la négociation collective relevait que « les accords sur la représentation du personnel, les instances de représentation, le droit syndical concernent, en 2017, une part constante des accords (9 %), mais le nombre de textes connaît une baisse de 14 % ». Au contraire, le bilan de la négociation collective de 2018 paru en 2019 souligne<sup>14</sup> qu'« en 2018, 15 % de ces accords abordent le thème du droit syndical et des instances représentatives du personnel (IRP). » La place de ce thème est essentiellement imputable aux dispositions des ordonnances de 2017 instaurant le CSE. En effet, 76 % des accords signés par un délégué syndical et portant sur le thème générique « droit syndical » concernent les élections professionnelles : protocoles d'accord préélectoral, prorogations de mandats, vote électronique... Ce thème occupe le quatrième rang en termes d'accords engendrés, avant l'emploi et l'égalité professionnelle ». Et plus loin, d'ajouter : « de l'adoption des ordonnances le 22 septembre 2017 au 1<sup>er</sup> décembre 2018, plus de 12 200 CSE ont été mis en place au vu des procès-verbaux (PV) d'élection transmis au centre de traitement des élections professionnelles (CEP). Ce chiffre a continué à augmenter dans la première partie de l'année 2019, pour s'élever à 23 712 au 8 avril 2019. En parallèle, environ 5 200 textes ayant pour objet la mise en place des CSE ont été enregistrés dans la base d'accord du 22 septembre 2017 au 31 décembre 2018. Ce chiffre intègre les accords qui prévoient la mise en place des CSE, mais également ceux qui réduisent ou prorogent les mandats des élus et les protocoles d'accord préélectoraux ». Au sein du corpus étudié en 2014, toutes les entités ont conclu de nouveaux accords à la suite des ordonnances de 2017.

Cette réforme a eu indubitablement des conséquences sur le dialogue social dans l'entreprise. Quantitativement. Reste à savoir ce qu'il en est qualitativement. À cet égard, les conclusions ne sont pas définitives, cependant le sillon du dialogue social continue de se creuser et avec lui apparaît peut-être avec plus de force la volonté d'une autoréglementation de la part de certaines entreprises rendue possible par le cadre juridique actuel.

### ■ La démarche employée

Pour apprécier juridiquement la portée des accords collectifs relatifs au droit syndical ou au dialogue social, il est en effet nécessaire de revenir sur le cadre juridique dans lequel ces accords sont conclus avant d'en venir au contenu des accords eux-mêmes.

Le premier temps s'inscrit donc dans une perspective juridique classique qui consiste à analyser les principes et les règles qui structurent le dialogue social dans l'entreprise et l'espace dévolu à la négociation collective sur cette question. Dit autrement, la méthode consiste à présenter et analyser les principes qui structurent le système de représentation des salariés dans l'entreprise et qui s'imposent aux interlocuteurs sociaux à l'occasion de la négociation collective relative à la représentation collective des salariés.

Le second temps consiste, de manière moins courante en droit, dans l'étude d'accords collectifs d'entreprise qu'il s'agit d'aborder en tant que normes et en tant que discours. Il n'est sans doute pas inutile de préciser ici que cette analyse ne préjuge en rien de la manière dont ils sont appliqués (qui fait l'objet de l'analyse sociologique).

---

<sup>13</sup> En effet, nombre de dispositions légales issues des ordonnances de 2017 renvoient à la conclusion d'accords selon les modalités prévues à l'alinéa 1er de l'article L. 2232-12 du Code du travail, lequel définit les règles d'entrée en vigueur des accords collectifs d'entreprise.

<sup>14</sup> Thème qui n'était pas relevé.

### Encadré 1 – Les répercussions de la loi du 20 août 2008

Une recherche a été menée entre 2012 et 2014 dans le cadre d'un projet coordonné par l'IRES à la demande de la CGT sur les conséquences de la loi du 20 août 2008 (Hege *et al.*, 2014). Le volet juridique de cette recherche consistait dans l'analyse des accords relatifs à l'exercice du droit syndical. Lors de cette recherche, le rapport se proposait de dégager des pistes de réflexion et un cadre d'analyse sur l'influence de la loi du 20 août 2008 sur la pratique conventionnelle des organisations productives. En comparant les accords conclus avant et après la loi, des lignes de force étaient apparues. L'étude a en effet permis de relever, parfois, de l'*indifférence* à l'égard de la loi de 2008, mais le plus souvent les accords d'entreprise étudiés y faisaient *référence*, révélant des *incidences* diverses et des *concomitances* quant aux transformations souhaitées ou constatées. Autrement dit, l'étude a montré qu'il existait certes une influence apparente de la loi, mais certaines concomitances, mises en évidence par l'étude, révèlent des changements plus profonds, pas toujours voulus ou conscients, affectant aujourd'hui le système français de représentation collective des salariés. La lecture comparée des accords, selon qu'ils avaient été conclus avant ou après la loi du 20 août 2008, ne montrait pas toujours des modifications ou des innovations par rapport au régime antérieur à la loi du 20 août 2008. Il s'agissait parfois d'un approfondissement de tendances amorcées avant l'adoption de la loi du 20 août 2008. Peut-être la loi a-t-elle, dans une certaine mesure, encouragé les interlocuteurs sociaux dans la voie qu'ils avaient eux-mêmes commencé à tracer ; peut-être s'est-elle, réciproquement, inspirée de pratiques existantes. Ainsi, à défaut d'influence, il est préférable de formuler l'hypothèse d'une concordance ou d'une synchronisation entre les intentions ou les effets prêtés à la loi du 20 août 2008 et certaines évolutions observables dans les accords.

Trois évolutions en particulier avaient alors été observées. Tout d'abord, et dès avant l'adoption de la loi, les négociateurs se sont mis à la poursuite du même objectif que le législateur, à savoir renforcer la légitimité des acteurs et établir une représentativité réelle. Ensuite, les accords collectifs, en résonance avec la loi, réalisent au sein des organisations productives un mouvement d'institutionnalisation des activités syndicales et de représentation. Figurant sous le thème toujours plus répandu du « dialogue social <sup>15</sup> », l'action syndicale transparait à la lecture des accords comme un rouage du processus décisionnel, la détournant ainsi de la relation de représentation à l'égard des collectifs de travail. Enfin, un corpus en particulier, celui de DISTRIB, méritait de s'y arrêter (cf. Annexe). Il illustre ce que pouvait impliquer, au-delà de la seule institutionnalisation du droit syndical, la promotion légale du dialogue social. Il révélait déjà une potentialité plus radicale de la loi de 2008 : sans doute avait-elle jeté les bases d'une autoréglementation négociée de l'entreprise.

Lors de l'étude menée à propos de la loi de 2008, nous avons écrit que « cette appréciation s'inscrit dans une perspective qui est celle de la mesure de l'efficacité du droit, c'est-à-dire sa capacité de transformation du paysage syndical et de légitimation du pouvoir de représentation des syndicats. Mais l'appréciation à laquelle se livre le juriste est aussi celle de l'effectivité du droit. Ici, l'important n'est pas de savoir si la loi du 20 août 2008 s'applique ou non, mais plutôt de rechercher comment les interlocuteurs sociaux l'ont reçue et se la sont appropriée ».

En effet, les accords collectifs *racontent* comment les interlocuteurs sociaux réceptionnent et réagissent à de nouvelles dispositions légales. Assurément, l'étude juridique offre des clés de compréhension pour comprendre le contexte normatif et pour apporter des éléments d'herméneutique.

De la même manière, s'agissant des ordonnances de 2017, il est possible de se demander si elles sont parvenues à donner un souffle nouveau au dialogue social. Or, pour apprécier l'efficacité et la qualité

---

<sup>15</sup>La loi du 17 août 2015 en apportait au même moment une nouvelle illustration. J. Dirringer, « Bienvenue dans l'ère du dialogue social », Dr. ouv. 2016, pp. 56-65.



du dialogue social, l'enquête de terrain peut être utilement nourrie de l'analyse des accords d'entreprise qui ont vocation à l'organiser, notamment au travers des moyens qu'ils accordent aux organisations syndicales. Ce faisant, il s'agira de vérifier si les visées que nous avons mises en évidence dans les accords postérieurs à la loi du 20 août 2008 semblent se confirmer.

### ■ Présentation du panel

Le panel choisi est équilibré au regard de secteurs d'activité. Ainsi, ces accords sont conclus dans des entreprises et ou des groupes exerçant dans les services, dans l'industrie, dans la construction et dans le commerce. À la diversité des secteurs d'activité, il faut ajouter que parmi les entreprises ou groupes étudiés, certains ont toujours appartenu au secteur privé tandis que d'autres ont été des entreprises publiques. Cet aspect est un élément important à prendre en compte pour y apprécier l'exercice du droit syndical.

Dans le cadre de la recherche sur la loi de 2008, le panel se composait des organisations suivantes :

- EPICA ;
- INFO ;
- AERO ;
- DISTRIB ;
- ALU ;
- GFI et FINANCES.

Cependant, il demeure limité en nombre et concerne de grandes entreprises. Pour ces deux raisons au moins il ne peut s'agir d'un panel représentatif. Néanmoins, l'étude des accords collectifs conclus a permis de dégager des pistes de réflexion et de proposer un cadre d'analyse sur l'influence de la loi du 20 août 2008 sur la pratique conventionnelle des organisations productives.

À l'occasion de cette étude sur l'évaluation des ordonnances, le panel a donc été actualisé pour prendre en compte les accords qui ont été conclus à la suite des ordonnances de 2017. En particulier seront évoqués les accords conclus au sein de GFI-FINANCES, AERO, DISTRIB, ALU et EPICA. En sus seront étudiés :

- AUTO (et plus spécifiquement AUTO-SAS) ;
- CONSTRUCTION France ;
- GBM.

Le panel d'organisations retenues demeure limité car l'analyse d'une seule porte parfois sur une dizaine d'accords.

En raison du caractère limité d'entreprises examinées, l'étude ne constitue pas une étude quantitative, mais bien qualitative. Il s'est agi au travers de l'analyse de ces accords d'apprécier les potentialités ouvertes par le nouveau cadre légal ou plus exactement d'apprécier quelques-unes des réalisations rendues possibles par ces potentialités au regard des objectifs poursuivis par le législateur et les interlocuteurs sociaux et des conséquences que cela avait sur les droits de participation des travailleurs qui se trouvent au fondement de ces accords.

### Accords sur le dialogue social et configuration du CSE dans l'ordonnement juridique des relations collectives de travail

#### ■ Trois questions posées par les accords collectifs

Juridiquement, la question que posent les accords collectifs ayant pour objet la représentation des salariés et le droit syndical est celle de savoir dans quelle mesure les interlocuteurs sociaux sont habilités à intervenir dans ce domaine. En réalité, cette question en soulève trois autres :

1°) Sur quel fondement les interlocuteurs sociaux sont-ils habilités à négocier et conclure des accords collectifs ayant pour objet la représentation des salariés ?

2°) Les accords collectifs ayant pour objet la représentation des salariés et le droit syndical ont-ils un effet normatif ?

3°) Quelles sont les limites au pouvoir de négocier en matière de représentation des salariés et de droit syndical ?

La première question peut paraître étonnante. Pourtant, l'inscription dans le champ de la négociation collective de ce domaine est relativement récente. Longtemps exclus du champ de la négociation collective, les accords conclus dans ce domaine reposaient uniquement dans le Code du travail sur des habilitations spéciales de négocier. Ce n'est qu'à la suite de la réforme de 1971 et de l'extension du champ de la négociation collective que les relations collectives ont été intégrées au champ général reconnu à la négociation collective. Cela explique pourquoi il coexiste, d'une part, un champ matériel de la négociation collective susceptible de comprendre la représentation des salariés, et, d'autre part, des dispositions spéciales habilitant, sur des points particuliers, les interlocuteurs sociaux à négocier des accords collectifs. Plusieurs dispositions explicitent cette possibilité. En particulier, en matière de droit syndical, le premier alinéa de l'article L. 2141-10 du Code du travail dispose que « *les dispositions du présent titre [relatif à l'exercice du droit syndical] ne font pas obstacle aux conventions ou accords collectifs de travail comportant des clauses plus favorables, notamment celles qui sont relatives à l'institution de délégués syndicaux ou de délégués syndicaux centraux dans tous les cas où les dispositions législatives n'ont pas rendu obligatoire cette institution* ». Ainsi, la représentation des salariés et le droit syndical ne sont pas exclus de l'ordre public social, dès lors qu'ils sont inscrits dans le champ de la négociation collective et qu'ils sont envisagés comme un droit des salariés. Les dispositions légales relatives à la représentation des salariés sont de ce fait susceptibles de faire l'objet d'accords collectifs plus favorables. Ainsi, un accord collectif peut créer de nouveaux droits au profit de la collectivité des salariés et de ses représentants. Ils peuvent aussi améliorer les droits légaux existants en facilitant la mise en place des institutions légales de représentation des salariés ou en renforçant les prérogatives de ces dernières.

S'agissant de la deuxième question, là encore, longtemps une partie de la littérature affirmait qu'il existait une corrélation entre le contenu de l'accord et son effet normatif. L'effet impératif et *erga omnes* n'était reconnu qu'aux accords ou aux clauses qui avaient vocation à régir le contrat de travail. Les accords régissant les relations collectives de travail n'étaient analysés que comme dotés d'un effet obligatoire. Cette lecture prend appui sur la jurisprudence de la Cour de cassation qui, longtemps, a estimé que les accords collectifs conclus dans ce domaine n'avaient d'effet qu'entre les parties signataires. Seul un accord unanime permettait qu'il soit opposable à l'ensemble des syndicats<sup>16</sup> – autrement dit à la condition que l'ensemble des intéressés y ait consenti. Corrélativement, les syndicats non-signataires ne pouvaient prétendre bénéficier des avantages prévus par l'accord à moins

---

<sup>16</sup> Cf. notamment Cass. soc, 16 avril 1986, n° 85-60.537, Bull. Civ. V, n° 134. Ainsi, un syndicat non-signataire d'un accord modifiant la composition du comité de groupe peut obtenir en justice que les dispositions de cet accord soient écartées pour revenir à l'application des dispositions légales.

d'y adhérer, devenant ainsi parties à l'accord<sup>17</sup>. Cette jurisprudence est aujourd'hui abandonnée. L'effet normatif des accords collectifs relatifs au droit syndical et à la représentation des salariés a d'abord été admis lorsque ceux-ci avaient le même objet que la loi<sup>18</sup>, puis a été reconnu même lorsque l'institution de représentation était d'origine purement conventionnelle<sup>19</sup>. Cependant, l'effet normatif et la dimension statutaire des accords ayant pour objet la représentation des salariés demeurent fragiles. Ainsi il n'est pas rare de lire des stipulations conventionnelles ouvrant des droits aux seuls syndicats signataires, ce qui, à l'égard d'une norme dotée d'un effet *erga omnes*, apparaît critiquable comme la Cour de cassation l'a plusieurs fois rappelé. De même les conséquences d'un accord collectif visant à régir le fonctionnement d'une institution de représentation dotée de la personnalité juridique ou les relations collectives à un autre niveau de représentation sont encore mal cernées.

Enfin, s'agissant de la troisième et dernière question, la représentation des salariés est souvent donnée en exemple de l'importance des lois impératives. N'a-t-on pas dit qu'elles étaient marquées du sceau de l'ordre public ? Mais est-il besoin de le rappeler, l'ordre public en droit du travail n'exclut pas la négociation collective. L'impérativité de la loi ne fait pas obstacle à la conclusion d'accords collectifs de travail. Les dernières réformes en attestent très largement. Cependant, en particulier en matière de représentation collective, la loi a recomposé ses rapports avec les normes conventionnelles. Les dispositions légales d'ordre public social sont en effet devenues beaucoup plus rares tandis que le triptyque distinguant les dispositions d'ordre public, le champ de la négociation collective et les dispositions supplétives a été repris dans de nombreux chapitres du Code du travail de la partie consacrée aux relations collectives de travail. Ce nouvel agencement a ouvert le champ reconnu à la négociation collective en même temps qu'il a fait du pouvoir normatif des interlocuteurs sociaux un pouvoir dérivé de celui de l'État. Cela semble bien plus marqué aujourd'hui que cela ne l'était auparavant. Il suffit de relever le nombre et la précision des habilitations légales de négocier. La loi répartit ainsi les thèmes de négociation sur la base d'habilitations à négocier et à conclure dans le cadre d'accords dont les conditions d'entrée en vigueur sont encadrées par la loi<sup>20</sup>.

■ **Les limites au pouvoir de négocier en matière de représentation des salariés et de droit syndical.**

Malgré tout, même dans les champs largement ouverts à la négociation collective, des limites existent toujours.

Il ne s'agira pas ici d'évoquer point par point les limites prévues par la loi, mais les principes et les règles qui imposent aux accords collectifs un rapport hiérarchique visant notamment à garantir la primauté des droits fondamentaux. Il y a d'abord ceux relatifs à la liberté syndicale et en particulier le principe d'égalité entre organisations syndicales et ceux relatifs au droit de participation qu'est le droit à l'information et à la consultation qui exige de respecter le principe de l'effet utile.

S'agissant du premier, il existe de nombreuses décisions qui permettent d'attester de la prévalence des principes attachés à la liberté syndicale, justifiant parfois l'annulation des stipulations

---

<sup>17</sup> Cass. soc, 2 avril 1981, Bull. civ. V, n° 322; D. 1982, p. 82, obs. J. Pélissier; J.C.P. 1981, 10032, obs. B. Teyssié; Cass. soc, 9 décembre 1985, Bull. civ. V, n° 391.

<sup>18</sup> Cass. soc, 20 novembre 1991, Bull. civ. V, n° 522; Dr. soc. 1992, p. 53, Rapp. P. Waquet (2 arrêts). Comp. Cass. soc, 9 juillet 1997, Bull. civ. V, n° 263; Dr. soc. 1997, p. 994 obs. G. Couturier.

<sup>19</sup> Cass. soc, 30 avril 2003, Bull. civ. V, n°155; B. Gauriau, « La consécration jurisprudentielle de la représentation syndicale de groupe et de l'accord de groupe », Dr. soc. 2003, p. 732; P. Rodière, « Émergence d'un nouveau cadre de négociation collective : le groupe ? », S.S.L. 2003, n° 1125, p. 6; J. Grangé et N. El Aougri, « Accords collectifs : la négociation de groupe », S.S.L. 2003, n° 1144, p. 5. Adde, P. Iriart, « Négociation et effets d'un accord organisant une représentation syndicale de groupe », D. 1999, p. 465.

<sup>20</sup> Au demeurant, en matière de représentation des salariés, on peut relever quatre types d'accords collectifs qui se distinguent par leurs conditions d'entrée en vigueur : les accords de configuration du CSE; les protocoles d'accords préélectoraux; Les accords soumis à une exigence d'unanimité; les accords collectifs de droit commun (relatifs au dialogue social notamment).

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

conventionnelles contraires à ce principe. En revanche, le contentieux relatif à la vérification des clauses régissant les modalités d'information et de consultation des représentants des salariés est plus rare. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer cette différence. L'une tient au caractère bien plus récent des accords collectifs admis à fixer conventionnellement les modalités d'information et de consultation. Plus récents encore sont ceux qui ont été conclus dans le cadre de lois revêtant uniquement un caractère supplétif. À l'inverse, dans le cadre de la négociation collective portant sur l'exercice du droit syndical, les innovations conventionnelles ont toujours été plus nombreuses, le cadre légal se limitant aux dispositions régissant la section syndicale et les différents représentants syndicaux.

### Hypothèses et plan d'étude

L'analyse juridique des accords relatifs au dialogue social et visant à configurer le CSE s'est d'abord attachée de manière qualitative à identifier à partir des potentialités offertes par les ordonnances du 22 septembre 2017 l'objet des innovations, des adaptations, des améliorations que les interlocuteurs sociaux ont pu apporter au dialogue social, en particulier s'agissant du CSE.

Nous nous sommes ainsi attachés à montrer comment les accords conclus à l'occasion de la mise en place du CSE ont constitué le point de départ d'une régulation conventionnelle ou, à tout le moins, d'une consolidation de la configuration conventionnelle déjà en place (1.). Partant de cette ébauche d'un droit conventionnel des relations collectives de travail, nous avons été en mesure d'examiner comment ont été construits les cadres de discussions du dialogue social (2.), les moyens mis à disposition des acteurs du dialogue social (3.), ainsi que la manière dont sont régis les processus décisionnels internes au groupe ou à l'entreprise (4.).

Ensuite, partant des potentialités examinées et dont l'étude offre quelques exemples, nous nous sommes attachés à apprécier si et dans quelle mesure ces quelques accords participaient à mieux rationaliser le dialogue social dans l'entreprise. Comme nous l'avons indiqué à propos des dispositions légales, il existe deux formes de rationalité, une rationalité instrumentale et une rationalité procédurale. L'hypothèse est que les auteurs des normes conventionnelles font leur l'objectif de rationalisation du dialogue social. Les accords cherchent ainsi à mieux structurer les relations sociales de manière à « optimiser » le dialogue social en l'adaptant aux structures de l'entreprise. Ils cherchent aussi à le structurer de manière à légitimer les décisions prises dans le cadre du dialogue social et, parfois au-delà, à permettre au groupe et à l'entreprise de s'autoréglementer, de manière autonome vis-à-vis du cadre légal.

Or, la reprise des objectifs de la loi par les interlocuteurs sociaux ou leur reformulation peut juridiquement s'observer dans la relation que les accords entretiennent avec les normes légales d'une part et avec les autres normes élaborées dans l'entité d'autre part.

Ainsi, le fait que certains accords excluent l'application de la loi dans le cadre de la supplétivité ou innover en marge de celle-ci témoigne d'une certaine volonté de s'émanciper du cadre fixé par le législateur. À l'inverse, le fait que d'autres se contentent de dupliquer le contenu des normes légales, éventuellement de les mettre en œuvre ou de les améliorer montre un plus grand attachement et une plus grande fidélité au modèle légal. C'est dans l'appréciation de ces différentes relations entre les normes dont les combinaisons sont multiples que l'on peut porter une appréciation sur la manière dont les interlocuteurs sociaux ont, à leur niveau, cherché à rationaliser le dialogue social, à leur rendre plus efficace ou plus légitime, selon la manière dont ils l'expriment.

### Encadré 2 – Différents types de rapports normatifs internes à l'entreprise ou au groupe

Rapport d'exclusion à la faveur de la loi : règles issues de dispositions légales d'ordre public absolu exclues du champ de la négociation collective.

Rapport de prévalence : règles issues de dispositions légales d'ordre public absolu ou issues d'exigences se rapportant à la protection de droits fondamentaux imposant aux interlocuteurs sociaux de ne pas y porter atteinte dans l'exercice de leur pouvoir normatif.

Rapport de duplication : la norme décentralisée se contente de reproduire l'énoncé la norme centralisée.

Rapport d'amélioration : la norme décentralisée prévoit des règles plus favorables que la norme centralisée.

Rapport d'innovation : la norme décentralisée prévoit des droits ou des dispositifs totalement absents de la norme centralisée.

Rapport d'implémentation : dans le cadre d'une habilitation conventionnelle, l'accord décentralisé met en œuvre un dispositif prévu ou instauré par la norme centralisée sans en définir les modalités précises d'application.

Rapport d'exclusion à la faveur de la norme décentralisée : l'accord conclu au niveau décentralisé écarte l'application des règles prévues au niveau centralisé, en raison du caractère supplétif de certaines dispositions légales ou de l'autorisation à déroger.

Au sein des différentes entités dans lesquelles plusieurs accords régissant le dialogue social ont pu être étudiés, de la même manière que nous l'avons fait en rapport avec la loi, il est possible d'analyser les rapports qui existent entre les normes internes à l'entreprise (cf. encadré 2) et dont on peut tirer des enseignements quant à la manière dont les relations sociales sont structurées.

## 2.2 La régulation conventionnelle du dialogue social

Avant toute chose, il est remarquable à la lecture des accords de configuration du CSE qu'au-delà de la seule mise en place du CSE, les négociateurs aient souhaité, dans le cadre de certains accords, structurer le dialogue social interne dans l'entreprise ou le groupe. Cette démarche révèle le caractère hiérarchique et centralisé de la régulation du dialogue social en leur sein. Ainsi, certains accords de configuration du CSE contiennent-ils de nombreuses normes d'habilitation qui définissent l'étendue du pouvoir normatif des interlocuteurs sociaux situés aux autres échelons de l'entreprise en matière de dialogue social. Parfois, cela résulte aussi d'un accord de méthode ou d'un accord-cadre relatif au dialogue social conclu en amont de l'accord de configuration du CSE.

Cette possibilité résulte de la combinaison des habilitations légales de négocier relatives au CSE et les règles d'articulation des accords collectifs issues de la loi du 8 août 2016.

D'abord, la conclusion d'accords de méthode dont l'objet est de fixer le cadre de futures négociations est désormais encouragée.

Ensuite, les articles L. 2253-5 et suivants du Code du travail prévoient désormais que les accords collectifs des groupes ou des entreprises les plus centralisés puissent limiter le pouvoir de négocier des interlocuteurs sociaux présents aux niveaux décentralisés du groupe ou de l'entreprise. Ainsi, s'il le prévoit, un accord de groupe peut-il prévaloir sur les accords d'entreprise et d'établissement conclus antérieurement comme postérieurement ; de même un accord d'entreprise peut-il prévaloir sur les accords d'établissement conclus antérieurement ou postérieurement. Autrement dit, l'existence d'une clause de fermeture (ou d'impérativité) a donc pour conséquence de limiter la liberté de négocier collectivement des interlocuteurs sociaux présents aux échelons décentralisés de l'entreprise jusqu'à

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

pouvoir la supprimer totalement<sup>21</sup>. C'est certainement ici l'un des aspects les plus nets des transformations induites par les réformes du dialogue social et des ordonnances de 2017 : ce n'est plus tant la loi ou le juge qui dessinent les cadres de représentation, mais les interlocuteurs sociaux eux-mêmes – pour peu qu'ils se saisissent des facultés ouvertes par la loi. Un paradoxe peut être souligné : si l'attention du législateur porte beaucoup sur le niveau de l'entreprise et encourage à la décentralisation, un certain nombre de groupes étudiés procèdent à une recentralisation au niveau du groupe. L'attention ainsi portée par les directions des groupes et la volonté affichée de réglementer ce qui peut ou ne pas être fait aux niveaux inférieurs montrent que la négociation collective sur le dialogue social peut être un instrument de structuration du groupe lui-même.

C'est sur ce fondement que certains accords portant configuration du CSE conclus aux niveaux les plus centralisés, en particulier celui du groupe, ont pu imposer une certaine structuration des CSE, en n'ouvrant qu'ici ou là des espaces de négociation au niveau des entreprises ou des établissements où sont mis en place les CSE. Autrement dit, les entreprises qui appartiennent à un groupe ont parfois une liberté toute relative dans la manière dont est configuré le CSE, cette configuration étant intervenue à l'échelon supérieur du groupe. À ce titre, la relative indétermination législative du groupe comme niveau de négociation soulève quelques difficultés. L'article L. 2232-30 du Code du travail confie aux interlocuteurs sociaux le soin de fixer le champ d'application de l'accord de groupe, tandis que l'article L. 2232-31 dispose que la convention ou l'accord de groupe est négocié et conclu entre l'employeur de l'entreprise dominante ou un ou plusieurs représentants, mandatés à cet effet, des employeurs des entreprises concernées par le champ de la convention ou de l'accord. Cette référence à la notion d'entreprise dominante met en valeur les liens capitalistiques entre les entités du groupe et ne permet pas d'interroger l'idée même de communauté de travail à ce niveau. C'est pourtant cet accord qui portera configuration de la représentation des salariés au sein des CSE dans les entreprises. De toute évidence, il n'existe pas un type de groupe. Plus précisément, les degrés d'intégration varient d'un groupe à l'autre. Cela est d'autant plus vrai que les groupes ont tendance à « instrumentaliser les frontières juridiques des entreprises qui en sont membres ». Les libertés accordées dans la structuration de la représentation du personnel, au niveau du groupe, comme au niveau de l'entreprise, sont des « ressources mobilisables selon les intérêts et les pouvoirs en cause »<sup>22</sup>. Plus que jamais, l'expérience de la négociation de groupe montre « la nécessité et la difficulté qu'il y a à saisir à la fois le tout et les parties qui le composent sans que l'un ou l'autre s'évanouissent »<sup>23</sup>.

### Rationaliser en définissant précisément les habilitations à négocier des différents niveaux

De manière souple, et dans une logique de délégation, voire de supplétivité, les accords conclus au niveau centralisé renvoient aux accords de niveau inférieur ou au règlement intérieur des CSE le soin de définir tel ou tel aspect. S'instaure alors un rapport d'implémentation (délégation) ou d'exclusion (supplétivité) à la faveur de la norme décentralisée. De manière plus impérative, soucieux d'harmoniser certains principes à l'échelle de l'entreprise ou du groupe, l'accord centralisé entend maintenir un rapport de conformité limitant l'autonomie des négociateurs à l'échelle locale, autorisant parfois un rapport d'amélioration. Dans ce cas, l'application des accords d'entreprise et/ou d'établissement est subordonnée au respect des clauses d'impérativité contenues dans l'accord de groupe et/ou d'entreprise sur la base duquel il a été conclu.

---

<sup>21</sup> Ce qui n'est pas sans soulever des interrogations au regard de la liberté syndicale et de la liberté de négocier collectivement garanties par les normes internationales et européennes.

<sup>22</sup> A. Catel Duet, « Être ou ne pas être : le groupe comme firme unifiée ou comme ensemble de sociétés ? Une approche sociologique », *Droit et société*, 2007/3.

<sup>23</sup> M.-A. Souriac, « Les accords de groupe, quelques difficultés juridiques », *Dr. soc.* 1991, p. 491.

### **Dans le corpus AERO**

Dans le groupe AERO, ont été définies, au sein de l'accord de groupe sur la représentation élue du personnel et les représentants de proximité du 13 décembre 2018, les modalités de mise en œuvre et de fonctionnement des CSE, CSE-C (CSE central) et représentants de proximité. Toutefois, doivent être définies « localement » les dispositions relatives aux commissions des CSE, aux commissions du CSE-C, et le nombre et la répartition de représentants de proximité. Ainsi, le 30 août 2019, un accord relatif à la déclinaison au sein de la Société AERO SA de l'accord de groupe sur la représentation élue du personnel et les représentants de proximité a été conclu dans cette perspective.

### **Dans le corpus CONSTRUCTION**

L'accord en faveur du dialogue social au sein du groupe CONSTRUCTION de 2019, s'inscrit dans les engagements de développement durable du groupe. Cet accord collectif fixe relativement peu de règles impératives pour les niveaux inférieurs, mais affirme un certain nombre de « recommandations » comme « déterminer le niveau le plus approprié de mise en place des CSE, des CSSCT, ainsi que l'éventuelle nécessité de mettre en place des représentants de proximité » (section III).

### **Dans le corpus FINANCES**

« Par principe, les ordres du jour et les supports associés des réunions du Comité Social et Économique sont portés à la connaissance de la délégation élue du personnel au Comité Social et Économique, titulaires et suppléants, a minima 3 jours ouvrés en amont de la réunion, sauf disposition expresse locale prévoyant un délai supérieur ».

### **Dans le corpus GBM**

L'accord de groupe renvoie les modalités de désignation des représentants de proximité aux accords d'entreprise tout en fixant une règle supplétive. Ainsi est-il prévu que « chaque entreprise définit par accord les périmètres de proximité au sein desquels seront désignés les représentants de proximité, ainsi que leur répartition sur chacun d'eux. À défaut d'accord et donc de périmètres de proximité, les représentants de proximité seront désignés sur le périmètre de l'entreprise ou de l'UES ». La liberté est plus grande encore s'agissant de la désignation des représentants de proximité dans les entreprises « métiers » multi-sites de plus de 750 salariés où c'est à l'accord d'entreprise de définir les périmètres de proximité au sein desquels seront désignés les représentants de proximité, le nombre de représentants de proximité et leur qualité, la répartition des représentants de proximité au sein des périmètres de proximité, le mode de désignation des représentants de proximité. Quel que soit l'effectif, le mode de désignation fixé par l'accord de groupe s'applique à défaut d'accord sur un mode de désignation différent.

La formulation au niveau du groupe peut donc être plus ou moins contraignante.

Le recours aux accords de méthode ou aux accords-cadres sur le dialogue social et la mise en place du CSE est un instrument de rationalisation du dialogue social. Concrètement, il encadre l'exercice du pouvoir normatif des différents interlocuteurs sociaux présents aux différents échelons de l'entreprise de manière à inscrire le dialogue social s'exerçant aux différents échelons de l'entreprise dans un cadre commun.

L'effort de rationalisation est d'abord rendu nécessaire par l'existence de nombreuses habilitations légales de négocier, certaines renvoyant à la conclusion d'un accord collectif de droit commun, d'autres à celle d'un accord collectif exclusivement majoritaire (sans possibilité de validation par la majorité des salariés, autrement dit un accord collectif au regard du seul alinéa 1er de l'article L. 2232-12 du Code du travail), d'autres encore à la conclusion du protocole d'accord préélectoral ; d'autres enfin exigent un accord unanime. À dire vrai, la principale difficulté porte sur le nombre de sièges et la définition du nombre et des périmètres des cadres de représentation, particulièrement s'agissant des établissements distincts. En effet, alors que ces deux thèmes de négociation sont très liés et sont au centre des préoccupations et des rivalités entre organisations syndicales pour représenter les salariés, le législateur a prévu que l'un serait traité dans le cadre du protocole d'accord préélectoral ouvert à

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

l'ensemble des syndicats intéressés par les élections et l'autre dans le cadre de l'accord de configuration dont la conclusion est réservée aux seules organisations syndicales représentatives. Ceci crée des difficultés pour s'accorder sur les règles de validité des accords conclus dès lors que toutes les clauses permettant de configurer le CSE ne sont pas toujours négociées par le même cercle d'organisations syndicales. Ainsi, la conclusion d'un accord-cadre ou d'un accord de méthode permet aux interlocuteurs sociaux de s'accorder sur ce point, d'organiser le processus de négociation dans le temps et dans une certaine mesure de limiter le risque de contentieux. Autrement dit, il s'agit de rationaliser pour sécuriser.

### **Dans le corpus de EPICA**

Un accord de méthode relatif à la négociation sur la déclinaison des dispositions légales et réglementaires en matière de dialogue social à EPICA fixant le champ de la négociation, les « grands principes de la négociation ».

### **Dans le corpus FINANCES**

Le nombre de sièges de membres titulaires et de membres suppléants est précisé dans le protocole d'accord préélectoral et dans l'accord relatif au comité social et économique négocié dans chaque entreprise.

### **Dans le corpus INFO**

Un accord d'entreprise sur la méthodologie de négociation sur le droit syndical et le dialogue social au sein de la compagnie INFO France a été conclu. Il organise la négociation collective sur le dialogue social de manière thématique et temporelle.

« Les thèmes de négociation s'articulent autour au moins de six axes :

- Analyse et compréhension des mesures des ordonnances n° 2017-1385, n° 2017-1386 et n° 2017-1388 du 22 septembre 2017 ;
- Dialogue social au sein d'INFO France en 2017 et pistes d'amélioration ;
- Analyse comparative (*Benchmarking*) sur les pratiques dans des entreprises comparables et au niveau de la branche professionnelle, et partage de documents ;
- Déclinaisons des ordonnances n° 2017-1385, n° 2017-1386 et n° 2017-1388 du 22 septembre 2017 au sein d'INFO France ;
- Partage de l'espace et des limites de la négociation de l'ensemble des parties ;
- Recherche de solutions pragmatiques qui serviront de base aux nouveaux accords ».

### **Dans le corpus DISTRIB**

Il convient d'évoquer l'avenant sur le dialogue social et la mise en place des Comités sociaux et économiques d'établissement au sein de la société DISTRIB Hypermarchés. Le préambule de l'accord évoque la décision d'un TGI qui a annulé deux clauses de l'accord de configuration des CSE conclu en juillet 2018. L'article 1<sup>er</sup> stipule en outre : « les parties signataires de l'accord du 5 juillet 2018 rappellent que les dispositions relatives à la modification du nombre de sièges et du volume des heures de délégation ainsi que la répartition des sièges au sein des différents collèges de l'établissement relève du protocole d'accord préélectoral. Elles rappellent que les dispositions en ce sens contenues aux articles 1.2 et 4.2 du Titre 3 [...] constituaient des recommandations dès lors qu'elles devaient être formalisées au sein d'un protocole d'accord national. »



## Rationaliser par la hiérarchisation des relations sociales

Ensuite, le souci de rationaliser le dialogue social vise aussi à mieux hiérarchiser les relations sociales. Ainsi, l'accord conclu au niveau central cherche à définir le pouvoir normatif des interlocuteurs sociaux au niveau centralisé sans toutefois éviter la conclusion d'une multitude d'accords à des époques et à des niveaux différents, ce qui est aussi une source de complexité désormais du droit du travail. Cette sophistication de la régulation du dialogue social rend en effet souvent délicate l'appréhension des normes qui effectivement déterminent les modalités du dialogue social.

### **Au sein du corpus GBM**

Selon le préambule de l'accord de groupe sur l'organisation et le fonctionnement des CSE, il s'agit de fixer un cadre à l'organisation de la représentation du personnel dans les entreprises en tenant compte de leurs spécificités.

### **Au sein du corpus FINANCES**

« C'est pourquoi le présent accord vise à définir un cadre commun de mise en œuvre du Comité Social et Économique pour les entreprises du périmètre de FINANCES Intégrée, différencié selon l'effectif des entreprises concernées, tel qu'arrêté lors de la négociation du protocole d'accord préélectoral en application des dispositions des articles L.1111-2 et L.1111-3 du Code du travail » [...] « En application des dispositions de l'article L.2253-5 du Code du travail, les parties conviennent que les stipulations du présent accord prévalent sur celles ayant le même objet, des accords conclus antérieurement ou postérieurement dans les entreprises comprises dans le périmètre, sauf disposition expresse contraire prévue par le présent accord ».

Exemple d'une clause renvoyant à un accord décentralisé, le nombre de sièges et crédits d'heures :  
« Le nombre de sièges de membres titulaires et de membres suppléants est précisé dans le protocole d'accord préélectoral et dans l'accord relatif au Comité Social et Économique négocié dans chaque entreprise ».

Exemple d'une clause renvoyant au règlement intérieur du CSE : les modalités de désignation des membres de la commission des marchés sont définies au sein du règlement intérieur du comité social et économique.

### **Au sein du corpus AUTO – SAS**

Représentants de proximité : avant les élections professionnelles, chaque établissement distinct ouvre une négociation avec les organisations syndicales représentatives locales. Celle-ci a pour but de définir dans le cadre d'un accord collectif à durée déterminée dont l'échéance est la fin des mandats du CSE :

- Le nombre total de représentants de proximité pour l'établissement sachant que celui-ci ne peut dépasser le nombre de représentants suppléants du CSE en fonction des effectifs ;
- Le nombre de zones de proximité dans l'établissement, ainsi que leur périmètre, lequel peut correspondre notamment à un métier et/ou un périmètre géographique ;
- Dans chaque zone, une commission de proximité est constituée ;
- Le nombre de représentants de proximité par zone.

À défaut d'accord majoritaire fixant ces bases, aucune représentation de proximité ne peut être mise en place.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

### Rationaliser en spécialisant les instances à travers la mise en place de commissions

Seules la CSSCT, la commission des marchés et la commission égalité professionnelle sont imposées par l'accord d'entreprise. Chaque CSE a la possibilité de créer des commissions supplémentaires, par inscription à son règlement intérieur. Leurs membres peuvent être librement choisis parmi les salariés de l'établissement.

**Au sein du corpus AUTO**, au niveau central, le CSE-C est composé d'une commission économique, d'une CSSCT centrale, lesquels peuvent être amenés à être réunies simultanément. En revanche, les commissions formation et égalité sont supprimées. L'accord précise que ces sujets sont pris en charge respectivement par des instances conventionnelles que sont l'Observatoire central des Emplois et des Compétences et l'Observatoire central en matière d'égalité professionnelle et de mixité.

**Au sein du corpus INFO**, l'accord d'entreprise sur la pratique du dialogue social et l'exercice du droit syndical définit la répartition des sièges par établissement sur la base des collèges tout en précisant que cela peut être modifié localement par l'accord préélectoral.

Toutefois, quelle que soit l'autonomie que le niveau centralisé entend laisser aux échelons décentralisés, il faut observer que le potentiel de négociation n'est pas toujours exploité. À la lecture de certains accords décentralisés, il ressort en effet que ceux-ci se contentent uniquement de dupliquer les clauses contenues dans l'accord centralisé ou, de manière différente, que tous les accords conclus aux échelons décentralisés ont été peu ou prou rédigés dans les mêmes termes sur la base d'un modèle dont on peut penser qu'il a été rédigé au niveau centralisé.

#### Dans le corpus AUTO-SAS

Il ressort de l'étude des accords d'établissement à qui revient le soin de prévoir la mise en place des représentants de proximité que ceux-ci effectuent tous un renvoi à l'accord d'entreprise concernant le fonctionnement et les prérogatives confiées aux représentants de proximité.

En second lieu, la structuration de la régulation interne du dialogue social dans l'entreprise doit prendre en compte la présence de plusieurs accords collectifs ayant vocation à le réguler selon une logique, non pas verticale comme exposée en premier lieu, mais selon une logique horizontale juxtaposant des accords génériques et des accords spéciaux.

Ainsi se trouve-t-on amené à appliquer la règle spéciale et écarter la règle générale. *Specialia generalibus derogant* disent les juristes. Ainsi, un accord générique sur le dialogue social peut-il être conclu afin de fixer un cadre stable et pérenne du dialogue social. Il a une dimension que l'on pourrait appeler institutionnelle.

Parallèlement à cet accord, les interlocuteurs sociaux peuvent décider de conclure des accords spéciaux organisant sur des thématiques données ou à l'occasion de circonstances particulières le dialogue social sur la base de règles différentes. Entre les deux accords figure alors un rapport d'exclusion à la faveur de l'accord spécial.

Il peut s'agir tout d'abord d'accords conclus à titre transitoire. De tels accords ne remettent pas en cause la volonté d'institutionnaliser le dialogue social dans l'entreprise. Au contraire, envisager des périodes transitoires c'est vouloir temporiser et assurer la continuité du dialogue social et des missions confiées aux représentants des salariés.

#### Dans le corpus FINANCES

Citons par exemple l'avenant à l'accord collectif portant sur le délai de consultation sur la situation économique et financière de l'entreprise au titre de l'exercice 2018.

#### Dans le corpus AERO

À côté de l'accord de groupe sur la représentation élue du personnel et les représentants de proximité figurent un accord de groupe relatif à la consultation sur les orientations stratégiques et la mise en

œuvre de la BDES ainsi qu'un accord de groupe sur les modalités de déploiement de la loi relative au dialogue social et à l'emploi.

Il peut aussi s'agir d'accords spéciaux conclus dans le cadre de processus décisionnels particuliers, notamment à l'occasion de décisions ponctuelles de restructuration. Ces accords ont une dimension davantage organisationnelle. De tels accords de procédure (dits aussi de méthode) instaurent un dialogue social *ad hoc* adapté à un processus extraordinaire de réorganisation. L'accord sur le dialogue social ou l'accord de configuration du CSE est alors mis à l'écart pour préférer des modalités spécifiques d'information et de consultation du CSE, voire pour instituer des institutions d'origine conventionnelle écartant ou du moins marginalisant le rôle du ou des CSE.

### Dans le corpus GBM

Citons également « l'accord Groupe de méthode en vue d'une expertise commune dans le cadre de la consultation des CSE sur l'aménagement des locaux des sites de S\* et P\* », conclu le 4 juin 2021 par la CFDT, la CFE-CGC, la CGT et la CGT-FO dont l'échéance correspond à la fin du processus décisionnel, à savoir le 22 octobre 2021.

Il peut aussi s'agir enfin d'un thème particulier sur lequel l'entreprise ou le groupe entend construire un dialogue social spécifique. Tel est le cas notamment dans les accords sur la QVT ou encore sur les accords de type organisationnel conclus dans le cadre de restructurations comme a pu le montrer l'étude de l'accord AUTO conclu en novembre 2020.

La régulation conventionnelle du dialogue social, définie généralement par le niveau centralisé, participe assurément d'une forme de rationalisation du dialogue social. Elle témoigne en effet d'une volonté de piloter les processus décisionnels ce qui conduit les dirigeants à vouloir harmoniser le dialogue social en fixant ce que certains interlocuteurs sociaux ont appelé un cadre commun. Cette rationalisation-harmonisation rend compte de ce mouvement de centralisation des relations collectives de travail au sein des entreprises et de groupes quand bien même elle laisse aux niveaux plus décentralisés de l'entreprise ou du groupe des espaces de discussion.

## 2.3 La construction conventionnelle des espaces du dialogue social

### Le caractère modulable du CSE

Le comité social et économique, plus encore que le comité d'entreprise ou le CHSCT, revêt un caractère modulable au sein duquel peuvent être constitués plusieurs espaces de discussion. À cet égard, les marges de négociation ont été largement accrues, conférant aux interlocuteurs sociaux le soin de définir concrètement les cadres pertinents de représentation et les espaces de discussion.

#### ■ Les cadres de mise en place des CSE

En premier lieu, figurent les cadres de représentation qui désignent le cadre dans lequel sont mises en place les institutions de représentation. Le CSE a-t-il vocation à être mis en place dans l'entreprise, ou le cas échéant, au niveau de l'unité économique et sociale (UES) ? Si l'entreprise (ou l'UES) est composée de plusieurs établissements, alors l'institution du comité social et économique sera déclinée de telle sorte qu'un comité social et économique d'établissement soit mis en place dans chaque établissement distinct ainsi qu'un comité social et économique central d'entreprise au niveau de l'entreprise tout entière.

L'opération de division de l'entreprise en établissements distincts est désormais confiée au premier chef aux interlocuteurs sociaux dans le cadre de la négociation de l'accord de configuration du comité social et économique. À la lecture de l'habilitation légale de négocier, le pouvoir de négociation est entier. L'analyse est confortée par la DGT : « lorsque le périmètre des établissements distincts est négocié dans le cadre de l'accord d'entreprise ou dans le cadre de l'accord avec le comité social et économique, la loi n'impose pas la prise en compte de critères spécifiques (art. L. 2313-2 et L. 2313-

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

3). Ces critères peuvent donc être librement déterminés par les partenaires sociaux »<sup>24</sup>. Pour autant, la définition de l'entreprise en établissements distincts relève directement de la mise en œuvre du principe constitutionnel de participation, et plus précisément de l'existence d'une représentation des salariés aux niveaux pertinents de décision. Cette exigence figure expressément dans les normes européennes. Par conséquent, il faut rappeler que le pouvoir normatif des interlocuteurs sociaux en la matière doit rester soumis à l'exigence du principe de l'effet utile dont dépend l'effectivité du droit de participation des travailleurs et plus spécifiquement au titre du droit de l'Union européenne du droit des travailleurs à l'information et à la consultation.

### **Dans le corpus AUTO-SAS**

Le périmètre de mise en place des comités sociaux et économiques (CSE) correspond à celui des établissements distincts existant au sein d'AUTO-SAS.

### **Dans le corpus INFO**

Le nombre d'établissements distincts a été fixé à 3 (contre 7 auparavant). L'accord s'en justifie ainsi : « La Compagnie a connu de profondes mutations de ses activités, en passant d'activités de production industrielle à des activités orientées vers les services. Cette transformation s'est accompagnée d'une refonte de son système d'organisation pour mettre en place une organisation plus verticalisée et centralisée qui limite le réel pouvoir de direction et l'autonomie de gestion des implantations régionales, et concentre les pôles de décision au sein du siège de la Compagnie ».

### **Dans le corpus AERO**

L'accord précise que le nombre d'établissements distincts reste inchangé et, s'il venait à être modifié, une négociation serait engagée.

### **Dans le corpus EPICA**

L'accord relatif aux IRP à EPICA définit 9 établissements distincts.

### **Dans le corpus du Groupe CONSTRUCTION**

De manière plus originale, CONSTRUCTION France a créé l'« Instance CONSTRUCTION France » - qui ressemble à s'y méprendre à un comité social et économique central, mais n'en est visiblement pas un dans l'esprit des signataires. Cette instance de représentation a été, selon l'accord collectif, créée à la demande des représentations du personnel et constitue un échelon de représentation entre les filiales françaises et le niveau du groupe. Cette « instance » reprend l'essentiel des règles habituelles de fonctionnement du CSE (thèmes, réunion, secrétariat, etc.), mais s'en démarque à plusieurs égards : du côté patronal tous les membres du COMEX sont membres de l'institution ; le nombre de suppléants représente la moitié du nombre de titulaires ; est instituée une réunion préparatoire obligatoire précédant la réunion elle-même ; etc. Partant du postulat que ce niveau n'est pas obligatoire (ce qui est discutable au regard de l'effet utile de la représentation du personnel), les signataires ont pris un certain nombre de libertés, qui, si l'instance était requalifiée en CSE, seraient illégales (membres siégeant de manière permanente du côté patronal, limitation du recours à l'expertise [une journée d'assistance semestrielle], etc.).

## ■ Les antennes déconcentrées du CSE aux échelons locaux

En second lieu, parallèlement aux cadres de représentation figurent des espaces de discussion qui sont des antennes du CSE et qui participent ainsi directement au fonctionnement interne de l'instance. Que ce soit au travers de la mise en place de commissions internes ou au travers de la mise en place de représentants de proximité (C. trav. Art. L.2313-7 s.), l'accord de configuration du CSE peut organiser et sérier des espaces de discussion. Comme auparavant, les commissions internes peuvent être appelées à intervenir dans le cadre des processus décisionnels auxquels participe le CSE sur certaines thématiques spécifiques. Mais davantage qu'auparavant, les commissions internes et les

<sup>24</sup> CSE, 117 questions réponses, question n°29, janvier 2020.

représentants de proximité apparaissent aussi comme des sortes d'organes déconcentrés par rapport au comité social et économique dont ils dépendent. Il n'est pas rare qu'ils soient appréhendés comme des sous-cadres de représentation institués dans une logique de proximité avec les communautés des travailleurs. Cependant, en tant qu'antennes, ces instances n'ont pas d'autonomie juridique. Par conséquent, une réunion du CSE sera parfois nécessaire pour considérer juridiquement l'intervention ou l'action du CSE.

## La composition du CSE\*

\*Le CSE (le CSE central d'entreprise ou les CSE d'établissement) ne dispose de la personnalité morale que dans les entreprises d'au moins 50 salariés

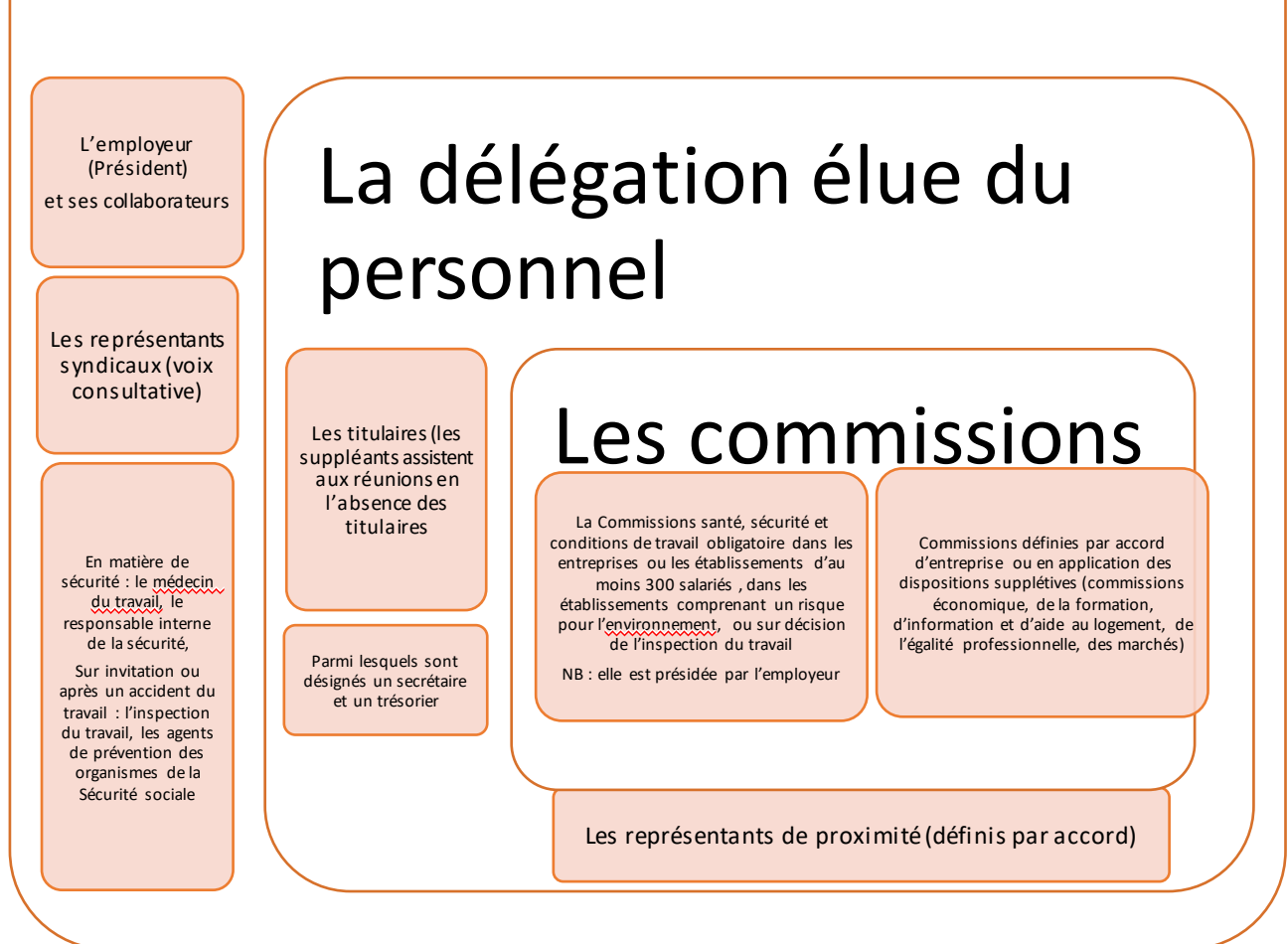


Figure 1 – La composition du CSE

Sur ce point les marges de négociation sont très grandes du fait de la suppléativité de la plupart des normes légales, seules la CSSCT et la commission des marchés<sup>25</sup> étant régies par des lois d'ordre public. Ces marges de négociation apparaissent d'autant plus importantes que le niveau centralisé de négociation redonne cette liberté de négocier aux échelons décentralisés de sorte qu'au sein d'une même entité le nombre de commissions, l'existence de représentants de proximité, leur fonctionnement et leurs attributions pourront varier.

<sup>25</sup> Conformément aux articles L.2315-44-1 à L. 2315-44-4 du Code du travail

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

### Exemples relatifs à la CSSCT

#### **Dans le corpus DISTRIB**

Une CSSCT est mise en place dans l'ensemble des CSE d'établissement, indépendamment des effectifs.

#### **Dans le corpus INFO**

L'accord a défini le nombre de CSSCT au sein des 3 établissements distincts sur la base de la réunion de plusieurs sites géographiques. Ainsi ont été mises en place 3 CSSCT dans 2 établissements distincts et 2 CSSCT dans le troisième établissement distinct.

#### **Dans le corpus AERO**

Une CSSCT est créée dans tous les établissements d'au moins 50 salariés identifiés pour la mise en place d'un CSE d'établissement. L'accord ajoute les situations particulières de certains établissements qui disposent d'une organisation spécifique en matière de santé compte tenu des activités ou du nombre de sites. Une CSSCT centrale est également constituée. Notons qu'une commission centrale QVT a été mise en place par l'accord QVT dont les rapports sont transmis aux CSSCT et aux représentants de proximité.

#### **Dans le corpus EX-NB**

Une CSSCT est créée mais dont la composition prend en compte 8 secteurs

### Exemples relatifs aux commissions

#### **Dans le corpus de FINANCES**

Parallèlement à la CSSCT et à la commission des marchés, l'accord du 13 mars 2019 institue :

- Une commission question de proximité (dite CQP) lorsqu'ont été mis en place des représentants de proximité ;
- Une commission économique et stratégie ;
- Une commission politique sociale.

#### **Dans le corpus AUTO-SAS**

Outre la CSSCT, l'accord prévoit la mise en place d'une commission de proximité réunissant les représentants de proximité.

#### **Dans le corpus INFO**

L'accord prévoit en dehors de la CSSCT centrale 4 commissions : la commission économique, la commission formation professionnelle et emploi, la commission des institutions sociale et de l'aide au logement, la commission de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Au niveau des établissements distincts figurent les mêmes commissions ainsi que la commission des marchés.

#### **Dans le corpus AERO**

Seront mises en place au minimum une commission anticipation/emploi/formation et une commission égalité professionnelle. Au niveau central et dans les sociétés mono-établissement est en outre mise en place une commission économique. Au niveau local, d'autres commissions que celles prévues par l'accord de groupe sont parfois mises en place. Ainsi, l'accord relatif à la déclinaison au sein de la Société AERO SA de l'accord Groupe sur la représentation élue du personnel et les représentants de proximité prévoit la mise en place d'une commission logement.

#### **Dans le corpus de EPICA**

Outre la CSSCT, sont mises en place la commission emploi, information et aide au logement, la commission formation, la commission égalité professionnelle et la Commission des marchés.

#### **Dans le corpus EX (NB\*)**

Outre les commissions légales, huit commissions consacrées à la gestion des ASC sont créées :

- Commission des œuvres sociales : 7 membres ;

- Commission du tourisme social : 6 membres ;
- Commission Centres de vacances : 6 membres ;
- Commission CE services : 6 membres ;
- Commission sports et loisirs : 6 membres ;
- Commission solidarité : 4 membres + Secrétaire et Trésorier ;
- Commissions fonds social : 4 membres + Secrétaire et Trésorier ;
- Commission restaurant d'entreprise : 6 membres.

### Dans le corpus GBM

L'accord de groupe reprend les 6 commissions légales. Ainsi dans les entreprises d'au moins 300 salariés, sont créées obligatoirement une commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), une commission de la formation, une commission de l'égalité professionnelle, une commission d'information et d'aide au logement ; en outre, une commission économique est créée dans les entreprises d'au moins 1 000 salariés et une commission des marchés est créée au sein des CSE quand ces derniers dépassent pour au moins deux des trois critères les seuils définis par la loi (effectifs, ressources annuelles et total bilan). S'agissant de la commission d'aide au logement, l'accord indique qu'un accord d'entreprise peut prévoir de ne pas créer cette commission. Elle devient par conséquent optionnelle.

Avec la fusion des institutions représentatives du personnel, on assiste à une concentration et une centralisation horizontale du dialogue social<sup>26</sup>. Dans ce contexte, la question de la mise en place de représentants de proximité est décrite comme un enjeu majeur pour les entreprises. On craint qu'« avec la centralisation des instances et leur focalisation sur des sujets à un niveau macro, la capacité à prendre en compte et à traiter des particularités par établissement ou par site soit limitée », mais aussi de saturer « en temps et en qualité » les réunions du CSE « si les sujets de proximité assimilables à des "questions DP" remontent de façon non régulée ». Les entreprises s'inquièteraient donc « de savoir qui va faire remonter du terrain les réclamations de leur personnel. Elles craignent la disparition des délégués du personnel qui filtraient les préoccupations issues du quotidien d'une petite communauté de travail »<sup>27</sup>. Pour autant, la loi est assez peu précise et exigeante concernant la mise en place de cette représentation dite de proximité. En effet, l'article L. 2313-7 du Code du travail dispose simplement que l'accord collectif qui définit le nombre et le périmètre des établissements distincts dans l'entreprise (« l'accord d'entreprise défini à l'article L. 2313-2 ») peut mettre en place des représentants de proximité. On s'interroge sur la possibilité de mettre en place des représentants de proximité dans des entreprises non constituées en établissements distincts. Certains auteurs plaident en ce sens<sup>28</sup>.

L'instauration d'une représentation de proximité est donc purement optionnelle. De plus, aucun critère légal, à la différence de la détermination du périmètre des établissements distincts, n'est prévu afin de guider les interlocuteurs sociaux qui souhaiteraient s'engager sur cette voie : « seul importera alors l'accord, accord collectif auquel l'employeur est partie et auquel il peut donc, par son refus de signer, s'opposer. La référence à la loyauté dans le processus de négociation masque ici difficilement la position privilégiée dans laquelle se trouve l'employeur »<sup>29</sup>.

Les représentants de proximité, comme leur nom l'indique, sont censés garantir une représentation du personnel au plus près des salariés. Pensée en partie pour pallier la disparition des délégués du personnel, c'est, sans surprise, que l'institution de tels représentants s'observe tout particulièrement

---

<sup>26</sup> F. Favennec-Héry, « Le comité social et économique : une instance à construire », Semaine Sociale Lamy, n° 1790, 13 novembre 2017.

<sup>27</sup> S. Niel, A quoi sert le représentant de proximité, Semaine sociale Lamy, 12 février 2018, n° 1802.

<sup>28</sup> E. Jeansen, « Les représentants de proximité, une représentation du personnel à dessiner » : JCP S. 2018 n° 1084.

<sup>29</sup> C. Nicod, La « tentative loyale de négociation », préalable incontournable à la détermination unilatérale par l'employeur du périmètre de la représentation par les élus du personnel, RDT, 2019, p. 589.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

dans les organisations complexes et dans les entreprises comprenant un nombre important de salariés. Toutefois, la loi étant silencieuse sur le périmètre de mise en place de ces représentants, les interlocuteurs sociaux sont libres de définir les unités et à partir de combien de salariés, une telle représentation doit être mise en place. Ainsi, ils ne sont pas contraints, comme tel était le cas s'agissant des délégués du personnel, par le seuil de onze salariés.

### **Au sein du groupe AERO**

Les représentants de proximité sont mis en place dans les établissements/antennes/agences/sites à partir de 50 salariés.

Au-delà du caractère purement facultatif de cette représentation, c'est la marge de manœuvre laissée aux interlocuteurs sociaux qui retient l'attention. Le même texte indique que l'accord définit le nombre de représentants de proximité, leurs attributions, notamment en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, les modalités de leur désignation, ainsi que leurs modalités de fonctionnement, notamment le nombre d'heures de délégation dont ils bénéficient pour l'exercice de leurs attributions.

### **Exemples relatifs aux représentants de proximité**

#### **Dans le corpus de FINANCES**

La mise en place de représentants de proximité et de la commission au sein de laquelle ils sont réunis dépend de la taille de l'entreprise. Sauf dispositions spécifiques prévues dans le cadre d'un accord relatif au comité social et économique négocié et signé au sein de chaque entreprise, la représentation du personnel ne comprend pas de représentants de proximité dans les filiales de moins de 300 salariés.

Les représentants de proximité sont désignés parmi les représentants élus sur proposition des organisations syndicales et à la suite d'une élection qui a lieu lors de la réunion de mise en place du CSE.

Deux adaptations sont prévues pour assurer la représentation de l'ensemble des salariés sur l'ensemble des « sites ».

1. À titre dérogatoire, si des sites distants comprenant 30 salariés et plus ne sont pas représentés par des membres élus du comité social et économique, les modalités de désignation au sein de la commission questions de proximité peuvent être adaptées dans les conditions suivantes : le comité social et économique peut désigner, en qualité de représentants de proximité au sein de la commission questions de proximité, des candidats présentés aux élections professionnelles, non élus au comité social et économique, et qui exercent leur emploi sur le périmètre géographique des sites distants visés ci-dessus.

2. La commission questions de proximité peut être structurée selon un schéma dérogatoire dans les entreprises comprenant 300 salariés et plus et disposant d'un site distant doté d'un effectif minimum de 250 salariés. La notion de site distant peut notamment recouvrir différentes implantations géographiques situées au sein d'un même bassin d'emploi (exemple : île-de-France, région bordelaise). Dans ce cas, il est possible de mettre en place plusieurs commissions questions de proximité, au travers de l'accord relatif au comité social et économique négocié au sein de chaque entreprise concernée.

#### **Dans le corpus DISTRIB**

À la suite de l'avenant à l'accord de juillet 2018, les suppléants peuvent être appelés à être représentants de proximité. Ils exercent leurs prérogatives dans le cadre de l'établissement distinct. Cependant, cette possibilité n'existe que pour autant que dans les établissements où le nombre de membres du CSE est inférieur au nombre défini par l'article R. 2314-1 du Code du travail. Dans les autres cas, les suppléants ne sont pas représentants de proximité.

#### **Dans le corpus AUTO-SAS**

Pour rappel. L'accord relatif au dialogue social et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales au sein de AUTO S.A.S. renvoie la mise en place des représentants de



proximité à la conclusion d'un accord d'établissement. Au sein des sept accords d'établissement, les représentants de proximité sont mis en place dans des « zones ».

Par ailleurs, l'accord d'entreprise prévoit, parallèlement à la désignation des représentants de proximité (RPROX) la désignation de « désignés de proximité » (DPROX) par les OSR qui peuvent les désigner en considération de leur représentativité dans une zone de proximité donnée.

### **Dans le corpus AERO**

Les représentants de proximité sont mis en place dans les « établissements/antennes/agences/sites à partir de 50 salariés »

### **Dans le cadre du corpus INFO**

Un représentant de proximité est attribué pour chaque site INFO de plus de 20 salariés selon la répartition définie à l'article 6.4.2 (périmètre des CSSCT) du présent accord. Les représentants de proximité sont mis en place dans le périmètre des CSSCT. Leur nombre est défini ainsi : « un représentant de proximité est attribué pour chaque site INFO de plus de 20 salariés ». Ces derniers sont désignés par le CSE sur proposition de chaque OSR. L'accord prévoit que « les représentants de proximité sont choisis parmi les membres du comité social et économique ou parmi les salariés de l'établissement *de façon à susciter des vocations et permettre à ceux qui le souhaitent de développer une responsabilité syndicale* ».

### **Dans le cadre du corpus EPICA**

Les représentants de proximité sont élus par le CSE d'établissement. L'accord fixe un nombre de représentants de proximité en fonction de la taille de l'établissement : 6 pour les établissements de moins 2 000 salariés ; 12 pour les établissements comprenant entre 2 000 et 3 999 salariés ; 18 pour les établissements de plus de 4 000 salariés.

### **Dans le cadre du corpus GBM**

Le nombre de représentants de proximité dépend de la taille de l'entreprise. Entre 300 et 750 salariés, le CSE peut désigner 2 représentants de proximité. Dans celles dont l'effectif est d'au moins 750 salariés, l'accord définit le nombre de représentants de proximité sur la base de 3 critères cumulatifs : 1 RP par tranche de 600 salariés, 1 RP par tranche de 10 000 km<sup>2</sup> et 1 RP par tranche de 50 caisses ou agences. Quant au périmètre, l'accord renvoie aux accords d'entreprise le soin de le définir et fixe une règle supplétive selon laquelle les représentants de proximité seront désignés sur le périmètre de l'entreprise ou de l'UES.

## Le caractère possiblement évolutif du CSE

Le caractère évolutif du CSE, c'est-à-dire sa capacité à évoluer dans le temps, est quelquefois prévu par les négociateurs à l'occasion de la conclusion des accords.

De manière classique, le caractère évolutif du CSE se traduit par la durée déterminée de l'accord qui conduira à renégocier au terme de celui-ci ou par l'inscription d'obligation de renégociation dans les clauses finales des accords. En toute hypothèse, il reste possible de réviser l'accord conclu de sorte que la configuration retenue initialement puisse évoluer et s'adapter aux relations sociales dans l'entreprise, ainsi qu'aux évolutions législatives. Pour prendre un exemple récent, à la suite de la loi d'août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, il conviendra de réviser les accords de configuration de manière à prendre en compte l'extension des missions du CSE aux questions environnementales. Celui-ci doit désormais être informé et consulté de manière périodique et de manière ponctuelle à ce sujet. De plus, la base de données économiques et sociales a été complétée de nouveaux items consacrés à la question environnementale et son nom a été modifié, puisqu'elle est désormais nommée légalement base de données économiques, sociales et environnementales.

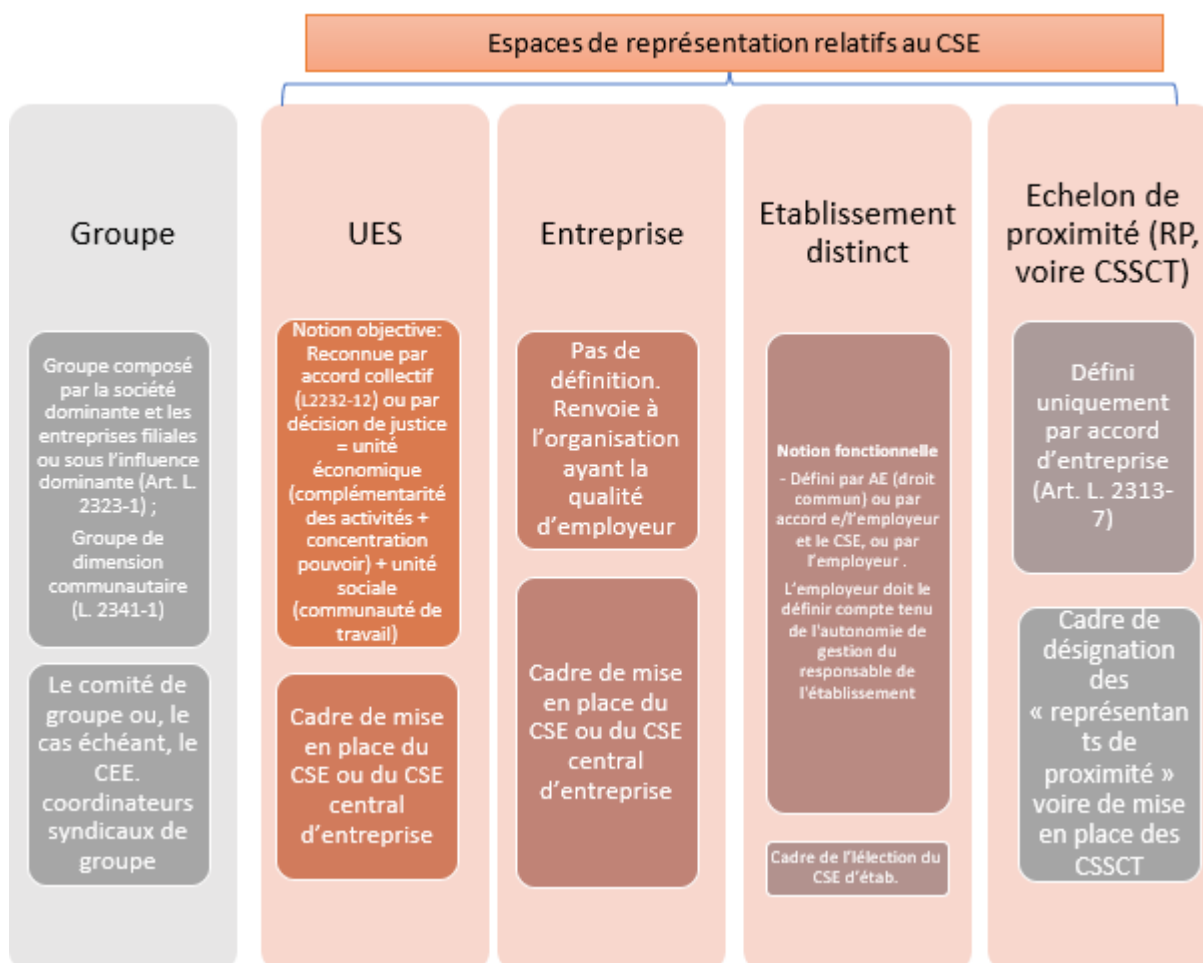


Figure 2 – Schéma récapitulatif des cadres de représentation intéressants le CSE

La durée déterminée de certains accords, de même que la faculté de réviser les accords de configuration du CSE, interroge cependant sur les conséquences que cela peut avoir sur l'exercice des mandats de représentation. Cela tempère la dimension institutionnelle que la loi semblait vouloir donner aux accords collectifs de configuration du CSE. Dans la logique de décentralisation de la production des normes sociales, il s'agit de substituer à une régulation légale une régulation conventionnelle. Mais cette décentralisation a-t-elle nécessairement pour corollaire d'instaurer une instabilité quant à la manière dont les intérêts des salariés seront représentés dans le cadre de la représentation élue ?

#### Dans le corpus FINANCES

Il est prévu que l'accord « cessera de produire effet le 31 décembre 2023, soit 4 ans après l'échéance légale du 31 décembre 2019 relative à la mise en œuvre du Comité Social et Économique dans chaque entité. À l'arrivée de ce terme, conformément à l'article L.2222-4 du Code du travail, il cessera immédiatement de produire tout effet ».

#### Dans le corpus EPICA

L'accord a été conclu à durée indéterminée. Il convient de noter la mise en place d'une commission de suivi : les parties signataires du présent accord conviennent de se réunir au premier semestre 2020 et à mi-mandature afin d'assurer le suivi de l'accord et d'examiner les éventuelles adaptations nécessaires.

De manière plus originale, certaines clauses traduisent ce souci d'adaptation à la réalité de chaque CSE en permettant que l'adaptation du CSE soit inscrite dans le fonctionnement même du CSE.

#### **Au sein du corpus FINANCES**

Des commissions complémentaires peuvent être mises en place au titre des prérogatives du comité social et économique par l'accord collectif relatif au comité social et économique négocié au sein de chaque entreprise.

Leur mise en place est conditionnée par la formalisation d'une demande motivée et circonstanciée (objet, composition, fréquence, etc.) du comité social et économique, via une délibération transmise à la direction.

Sous réserve du respect des conditions ci-dessus, la direction aura par principe vocation à répondre favorablement à ces demandes, par écrit et sans nécessiter d'amender l'accord collectif relatif au comité social et économique négocié au sein de chaque entreprise. Un éventuel refus devra faire l'objet d'une réponse écrite et motivée.

#### **Dans le corpus EPICA**

L'accord de 2018 relatif aux IRP de EPICA prévoit que le comité social et économique peut créer des Commissions ponctuelles nécessaires à l'examen de problèmes particuliers.

L'organisation des cadres de discussion au sein du CSE telle qu'elle ressort des accords étudiés fait apparaître deux éléments. En premier lieu, elle confirme le risque mis en évidence par l'analyse des dispositions légales d'une centralisation des relations collectives de travail dans l'entreprise par la manière dont les accords peuvent définir le cadre de mise en place des CSE. Outre le pilotage par le haut constaté précédemment, il faut donc ajouter une centralisation des relations sociales qui interroge le respect du principe de l'effet utile. Celui-ci impose que les représentants des salariés soient mis en place au niveau pertinent de l'entreprise ce qui s'apprécie non seulement au regard de la manière dont est organisé le pouvoir décisionnel mais aussi au regard de la capacité à exprimer effectivement les intérêts des salariés. La rationalisation du dialogue social a donc consisté dans un processus de centralisation.

Ce n'est pas tout. L'étude des accords sur ce point révèle en outre le caractère très modulable et même évolutif du CSE. Loin de simplifier le système de représentation des salariés, le juriste doit constater sa bien plus grande complexité car il n'y a plus un modèle de CSE mais une multitude de formes de CSE qu'il devient difficile de synthétiser et même d'analyser. Cette difficulté tient aussi au fait que le CSE ne résulte pas d'un accord mais de plusieurs accords conclus à des niveaux différents, sur des processus particuliers sans compter les révisions déjà intervenues pour faire évoluer les cadres de discussion jugés pertinents. Persiste donc ici une forme de rationalité fonctionnelle, que l'on retrouvera d'ailleurs au stade de l'analyse des clauses encadrant les processus décisionnels. Cela conduit à la construction d'un droit conventionnel sur mesure et à la demande ouvrant là encore sur une grande complexité de l'ordonnement juridique des relations collectives de travail. Au « stroboscope législatif » s'ajoutent désormais aussi le stroboscope et le pointillisme conventionnel.

## **2.4 La distribution conventionnelle de moyens aux acteurs du dialogue social**

Cette partie s'intéresse plus spécifiquement à la question des moyens des organisations syndicales. De fait, nombre d'accords étudiés contiennent des stipulations visant à accorder des moyens destinés à financer les syndicats et l'action syndicale en particulier dans le cadre du dialogue social de l'entreprise.

Nous nous y sommes intéressés en tentant de saisir les finalités et fonctions que remplissent ainsi les moyens accordés aux équipes syndicales dans les entreprises étudiées. À cet égard, il s'agit de replacer ces moyens dans l'ordonnement plus large des relations collectives de travail résultant des accords d'entreprise et du cadre légal.

À la lecture des accords, il est possible de distinguer plusieurs sortes d'avantages visant à financer l'action syndicale dans l'entreprise.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

Il aurait été possible de distinguer les avantages selon leur objet, certains prévoyant des avantages pécuniaires, sous la forme d'une subvention, d'autres prévoyant l'octroi d'avantages en nature pris en charge et financés par la direction, d'autres enfin prévoient le financement de moyens humains financés par la direction, au travers de l'attribution d'heures de délégation ou de mise à disposition de salariés. Ce n'est pas la grille d'analyse retenue pour présenter les accords, mais l'indiquer à titre liminaire permet de souligner que nous avons entendu largement la question du financement accordé aux représentants des salariés, acteurs du dialogue social.

Pour notre part, nous avons préféré mettre en avant les bénéficiaires des avantages ainsi consentis à l'action syndicale. Les avantages financiers sont en effet destinés à différents acteurs du dialogue social.

### Prévalence des principes attachés à la liberté syndicale

Les accords relatifs au dialogue social instaurant des moyens à destination des acteurs de ce dialogue méritent d'être juridiquement analysés à l'aune des principes liés à la liberté syndicale et en particulier au principe d'égalité de traitement entre organisations syndicales.

L'atteinte à ce principe découle du caractère injustifié et/ou disproportionné de la différence de traitement établie par l'accord. Ainsi, la distinction entre syndicats signataires et non-signataires d'une convention collective n'est jamais pertinente dès lors que l'effet normatif de tels accords a été reconnu. Plus encore, selon la Cour de cassation, un tel critère viole nécessairement le principe d'égalité. Partant, l'accord collectif ou la décision de l'employeur qui repose sur un tel critère de distinction doit être annulé<sup>30</sup>. Pourtant, on peut constater la survivance de telles clauses dans certains corpus, comme chez AUTO-SAS ou chez CONSTRUCTION.

En revanche, et s'agissant d'une institution d'origine conventionnelle, un accord collectif peut subordonner « l'octroi d'avantages à des syndicats à une condition de représentativité »<sup>31</sup> et même écarter la règle de concordance<sup>32</sup>. Depuis longtemps déjà la Cour de cassation décide que « les clauses de la convention collective peuvent restreindre les droits qu'elle institue »<sup>33</sup>. La chambre sociale de la Cour de cassation a par exemple jugé licite l'accord instaurant une subvention aux syndicats représentatifs dont le montant dépend de la « représentativité réelle de chaque syndicat »<sup>34</sup>. En l'occurrence, l'accord prenait en compte la composition salariale du secteur et l'audience obtenue lors des élections prud'homales de sorte que la différence de traitement est justifiée par des raisons liées à l'influence du syndicat dans le champ d'application de l'accord. En outre, la Cour relève qu'aucun syndicat représentatif n'est privé de l'avantage, constatant ainsi le caractère proportionné de la différence de traitement créée par l'accord. À l'inverse, la Cour de cassation refuse que la disposition conventionnelle réserve une prérogative aux seules organisations représentatives affiliées à un

---

<sup>30</sup> Ainsi, les parties à un accord ne peuvent pas subordonner la participation aux négociations futures ou ayant lieu à un niveau décentralisé à la condition d'avoir conclu l'accord collectif initial ou l'accord-cadre : Soc, 2 décembre 1998 ; Bull. civ. V, n° 532, p. 399 ; D. 1999, p. 177, obs. M.-L. Morin ; Soc, 30 avril 2003, Bull. civ. V, n°155, préc. Rapp. Soc, 17 septembre 2003, Bull. civ. V, n° 240 ; R.J.S. 11/03, n° 1297 ; D. 2004, p. 388, note I. Odoul-Asorey ; G.A.D.T., Dalloz, 2008, n° 160, p. 729. Toutefois, s'agissant des avenants de révision, si toutes les organisations syndicales représentatives au niveau de conclusion de l'accord doivent être invitées à la négociation, l'article L. 2261-7 prévoit que seuls les syndicats signataires de l'accord initial peuvent être signataires de l'avenant. Il est cependant possible de se demander si « l'accord fixant l'objet et la périodicité des discussions dans le cadre de la négociation d'entreprise [...] ne pourrait pas programmer des réunions séparées avec les différents syndicats, pourvu qu'il n'en résulte aucune discrimination à l'égard de l'un d'eux » (J. Pélissier, A. Lyon-Caen, A. Jeammaud, E. Dockès, G.A.D.T., Dalloz, 2008, p. 737).

<sup>31</sup> Cass. soc, 16 septembre 2008, Bull. civ. V, n° 162 ; S.S.L. 2008, n° 1386 ; L. Pécaut-Rivolier, G. Loiseau, « L'entre-deux de la représentativité syndicale », S.S.L. 2010, n° 1438. En l'espèce, il s'agissait de l'élection des représentants des salariés au Conseil d'administration de la caisse de retraite de l'entreprise Elf Aquitaine à laquelle prétendait participer l'U.N.S.A.

<sup>32</sup> Cass. soc, 22 septembre 2010, n° 09-60.410, Bull. civ. V, n° 194, S.S.L. 2010, n° 1461 ; J.C.P. éd. S 2010, p. 1499, obs. B. Gauriau ; J.C.P. éd. E 2011, p. 1086, S. Béal et C. Terrenoire ; Dr. soc. 2011, n°695, obs. F. Petit.

<sup>33</sup> Cass. soc, 26 avril 1979, Bull. civ. V, n° 348 ; Soc, 24 avril 1985, Bull. civ. V, n° 499.

<sup>34</sup> Cass. soc, 10 octobre 2007, Dr. soc. 2008, p. 106, note G. Borenfreund ; J.C.P. éd. E. 2007, n° 50, 2557 ; S.S.L. 2007, n° 221.

syndicat représentatif au niveau national<sup>35</sup>. Selon les juges, un tel accord collectif porterait atteinte de toute organisation de prouver sa représentativité aux fins d'exercer une prérogative syndicale. Plus récemment, il est possible de citer l'arrêt du 27 janvier 2021<sup>36</sup> rendu à propos de l'accord relatif à la rénovation du dialogue social conclu au sein des sociétés composant l'UES Solvay France. Ce dernier prévoyait le remboursement par l'employeur du reste à charge des cotisations syndicales individuelles versées aux syndicats représentatifs, après soustraction de la partie fiscalement déductible de l'impôt sur le revenu. Si la Cour de cassation admet qu'en l'absence de disposition législative contraire, un accord collectif peut instituer des mesures de nature à encourager l'adhésion des salariés aux organisations syndicales, elle refuse que celui-ci réserve la participation de l'employeur au paiement par le salarié de sa cotisation aux seules organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. Selon les juges de la chambre sociale de la Cour de cassation, les dispositifs conventionnels prévus par les accords favorisant l'activité syndicale ne sauraient porter atteinte à la liberté du salarié d'adhérer ou de ne pas adhérer au syndicat de son choix. Et par ailleurs, le montant de la participation de l'employeur ne peut pas représenter la totalité du montant de la cotisation due par le salarié. En l'espèce, elle a estimé que l'accord portait une atteinte excessive à l'égalité de traitement des syndicats notamment en ce qu'elle affectait, au-delà de cette égalité entre syndicats, la liberté individuelle de chaque salarié d'adhérer au syndicat de son choix. Toutefois, on peut penser que l'accord aurait pu moduler cette participation en fonction de paramètres tels que l'audience électorale du syndicat. En effet, on sait que, d'après la Cour de cassation, « une disposition conventionnelle plus favorable peut instaurer, pour son application, une différence de traitement entre syndicats représentatifs, dès lors, d'une part, que la disposition ne prive pas ces syndicats de l'exercice de leurs droits légaux, et, d'autre part, que cette différence est justifiée par des raisons objectives matériellement vérifiables liées à l'influence de chaque syndicat »<sup>37</sup>.

Dans le corpus étudié, trois critères sont le plus souvent utilisés : l'audience électorale, le nombre d'élus ou le nombre de salariés représentés.

### **Critère de l'audience**

#### **Dans le corpus AERO**

L'accord de 2006, resté inchangé en 2010, accorde un certain nombre de moyens aux organisations syndicales représentatives dont la hauteur dépend de l'audience obtenue. Ainsi en va-t-il du nombre de salariés syndiqués pouvant être détachés au profit des syndicats et du crédit d'heures donné à chaque syndicat représentatif ou encore, depuis l'avenant de 2010 (reprise par l'accord de 2015 et de 2018), de la subvention annuelle versée à chaque intercentre composée d'une part forfaitaire et d'une part variable calculée en fonction du nombre de suffrages obtenus.

#### **Dans le corpus GFI-FINANCES**

L'accord GFI de 2002 prévoit déjà au profit des organisations syndicales représentatives au niveau national un contingent d'heures de délégation et une allocation pour frais de fonctionnement dont une partie est calculée en fonction du nombre de voix recueillies. Dans l'accord FINANCES de 2009, les syndicats représentatifs bénéficient d'un contingent de 150 heures, tandis que ceux qui ont obtenu plus de 25 % des suffrages exprimés ont un supplément de 50 heures. Ainsi l'accord crée-t-il une différence de traitement entre syndicats représentatifs selon qu'ils ont obtenu plus ou moins de 25 % des suffrages exprimés.

<sup>35</sup> Cass. soc, 16 septembre 2008, Bull. civ. n° 162 ; S.S.L. 2008, n° 1386 ; L. Pécaut-Rivolier, G. Loiseau, « L'entre-deux de la représentativité syndicale », S.S.L. 2010, n° 1438.

<sup>36</sup> Cass. Soc., 27 janvier 2021, n°18-10.672.

<sup>37</sup> Soc. 29 mai 2013, n° 12-26.955, D. 2013. 1733, note F. Petit, et 2599, obs. J. Porta ; Dr. soc. 2013. 597, rapp. L. Pécaut-Rivolier ; RDT 2013. 639, obs. I. Odoul-Asorey.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

### **Dans le corpus DISTRIB**

L'accord sur l'exercice du droit syndical conclu en 2017 prévoit 16 mandats supplémentaires de délégués syndicaux d'entreprise répartis sur la base des résultats obtenus au premier tour des élections professionnelles.

### **Dans le corpus CONSTRUCTION**

L'accord en faveur du dialogue social au sein du groupe CONSTRUCTION conclu en octobre 2017, prévoit la répartition d'une enveloppe budgétaire affectée au financement des moyens des organisations syndicales. Cette enveloppe comprend deux pans : un montant fixe de 20 000 € est accordé pour toute organisation syndicale qui a un représentant au moins au comité de groupe ; une enveloppe de 130 000 € répartie entre les organisations qui sont représentatives au niveau de groupe (en particulier celles qui atteignent le seuil de 10 % des voix) et en fonction de leurs résultats électoraux. Il peut arriver qu'une organisation bénéficie de la première enveloppe, mais pas de la seconde (en l'occurrence la CFTC ayant atteint de seuil de 9 % aux élections dans les filiales, dispose bien d'un siège, mais n'est pas représentative au niveau du groupe). La répartition de l'enveloppe fait l'objet d'un avenant annuel précisant les sommes versées à chacune des organisations syndicales bénéficiaires.

### **Critère du nombre d'élus**

#### **Au sein du corpus EPICA**

L'accord dialogue social de 2012 prévoit un détachement d'un équivalent temps plein à chaque organisation syndicale ayant au moins un élu titulaire au comité national (comité central d'entreprise élu au suffrage direct) et/ou un représentant EPICA désigné au comité de groupe. Ce critère est substitué à celui de la représentativité, auquel il n'est pas fait référence.

### **Dans le corpus DISTRIB**

Le crédit d'heures spécifiques accordé aux organisations syndicales représentatives d'un volume total de 5 220 heures par an est réparti entre elles en fonction du nombre d'élus titulaires aux comités d'établissement au 31 décembre.

### **Dans le corpus CONSTRUCTION**

Avoir un siège au comité de groupe donne droit au versement d'une enveloppe de 20 000 € par an (cf. *supra*).

### **Critère du nombre de salariés représentés**

De manière générale, ce critère est retenu lorsqu'il s'agit d'améliorer les avantages légaux (délégués surnuméraires, attribution du local) ou dans le cadre des dispositions légales supplétives à déterminer le nombre de membres et les moyens alloués aux CSSCT ou aux représentants de proximité lorsqu'ils sont mis en place.

### **Dans le corpus EPICA**

Le montant du budget accordé aux syndicats qui sont représentatifs dans seulement certains établissements est calculé en fonction du nombre d'établissements dans lesquels ils ont prouvé leur représentativité et de l'effectif du ou des établissements concernés. L'accord relatif IRP à EPICA conclu à la suite des ordonnances de 2017 prévoit ainsi un nombre de représentants de proximité en fonction de la taille des établissements.

### **Dans le corpus INFO**

Le nombre de membres des CSSCT est fixé par site en fonction du nombre de salariés. De même, il est prévu la désignation d'un représentant de proximité pour chaque site de 20 salariés selon la même répartition que pour les membres des CSSCT.

Ce principe d'égalité de traitement entre organisations syndicales vaut quel que soit l'objet de l'avantage et quel que soit son destinataire. Ainsi, que l'avantage soit un avantage en nature ou un avantage financier, le principe d'égalité a vocation à s'appliquer. Cela étant, l'objet de l'avantage sera pris en compte, et sera même déterminant, pour apprécier la pertinence du critère de distinction prévu par l'accord et dire si la différence de traitement est licite ou non. Par ailleurs, ce principe s'appliquera de la même manière selon que le syndicat, personne morale soit destinataire de l'avantage, ou que ce soit ses représentants ou ses adhérents.

Lors de la recherche menée à propos des effets de la loi du 20 août 2008, nous avons montré l'apparition de clauses qui avaient sophistiqué la partition entre syndicats représentatifs et non représentatifs en prenant en compte la pluralité des niveaux de représentation, le caractère cyclique de la représentativité ou encore le type de prérogatives selon que le syndicat prétend engager la collectivité des salariés ou qu'il entend seulement disposer de moyens pour exercer librement le droit syndical.

À cet égard, nos conclusions issues de la première recherche demeurent valables. Les accords avaient intégré les conséquences issues de la loi du 20 août 2008, cherchant ici ou là à en atténuer certains effets, notamment quant au caractère cyclique de la représentativité, en temporisant la disparition des moyens en cas de perte de représentativité ou en instaurant des moyens aux syndicats non représentatifs ou quant aux répercussions liées à la règle dite de concordance.

### **Dans le corpus INFO**

L'accord distingue désormais les syndicats présents dans l'entreprise. Les syndicats dits « mixtes » qui sont ceux qui ne sont pas représentatifs « au niveau de la Compagnie INFO France » ou « au niveau d'un ou plusieurs établissements » ; les « syndicats représentatifs au niveau national, mais non représentatifs au niveau local sur un ou plusieurs établissements ». L'accord sur la pratique du dialogue social conclu à la suite des ordonnances de 2017 reproduit dans le même esprit cet exercice de cartographie des mandats en distinguant les niveaux de représentants (établissement, compagnie, comité de groupe et comité européen).

### **Dans le corpus EPICA**

Les organisations représentatives au niveau d'EPICA bénéficient d'un budget calculé en fonction de l'effectif total de l'entreprise et qui est réparti de manière égalitaire entre elles. Les organisations syndicales représentatives au niveau d'un ou plusieurs établissements sans être représentatives au niveau central disposent quant à elle d'un budget moindre. Parmi celles-ci, le budget sera plus ou moins élevé en fonction non seulement du nombre d'établissements dans lesquels elles ont prouvé leur représentativité, mais encore de l'effectif du ou des établissements dans lesquels la représentativité est établie. Les différences d'effectifs peuvent ainsi conduire à allouer un budget plus important à une organisation pourtant représentative dans moins d'établissements. En revanche, les différences d'audience ne jouent pas.

### **Dans le corpus FINANCES**

L'accord de 2009 prévoit que le permanent syndical désigné par un syndicat ayant perdu sa représentativité perd automatiquement son mandat. Toutefois, l'accord prévoit que la fin du mandat intervient dans un délai de six mois et, en tout état de cause, offre le temps nécessaire au repositionnement du permanent.

### **Dans le corpus AERO**

L'accord de 2018, comme dans celui de 2010, prévoit un délai de 3 mois pour restituer le local syndical dédié en cas de perte de sa représentativité.

### Encadré 3 – Les principes de transparence financière et d'indépendance

La loi du 20 août 2008 a créé un nouveau critère de représentativité : la transparence financière.

L'instauration de ce critère est allée de pair avec l'instauration de toute une série de règles comptables imposées aux organisations syndicales afin qu'elles puissent faire la preuve de la satisfaction de ce critère<sup>38</sup>. On rappellera à cet égard que la Cour de cassation permet à un syndicat de rapporter la preuve de cette transparence quand bien même il n'a pas respecté les règles formelles que la loi lui impose en principe de respecter<sup>39</sup>. Elle n'en retient pas moins une interprétation extensive de cette exigence que la loi ne l'impose qu'au titre de la représentativité. En effet, la Cour de cassation l'exige également au titre de l'exercice du droit syndical dans l'entreprise (constitution d'une section syndicale et désignation du représentant de la section syndicale)<sup>40</sup> et de la possibilité de participer au processus électoral dans l'entreprise<sup>41</sup>. Cette solution avait suscité des interrogations, justifiant même une question prioritaire de constitutionnalité, laquelle a été renvoyée par la Cour de cassation au Conseil constitutionnel<sup>42</sup>. Ce dernier y a répondu en avril 2020 en confirmant la constitutionnalité des dispositions légales et de l'interprétation extensive de la Cour de cassation<sup>43</sup>. Le juge constitutionnel a estimé qu'« en imposant aux syndicats une obligation de transparence financière, le législateur a entendu permettre aux salariés de s'assurer de l'indépendance, notamment financière, des organisations susceptibles de porter leurs intérêts ».

Au-delà de la seule transparence financière, c'est aussi la question de l'indépendance du syndicat qui peut être mise en cause, critère cardinal qui garantit l'authenticité du syndicat. L'appréciation de l'indépendance conduira à s'intéresser à l'origine des ressources du syndicat<sup>44</sup>. Le versement de fond par la partie patronale aux organisations syndicales interroge cette indépendance.

À cet égard, les accords accordant des moyens financiers aux organisations syndicales permettent de légitimer ce financement patronal. D'abord, du fait de leur origine conventionnelle, juridiquement, la source de l'avantage n'est pas une norme patronale, mais une norme négociée, de sorte que la suspicion à l'égard des moyens financiers accordés aux syndicats et plus largement aux représentants des salariés est moindre. Ensuite, les accords, rebaptisés pour beaucoup en « accord sur le dialogue social », présentent ces moyens financiers, non comme un financement fait aux syndicats, mais un financement mis au service du dialogue social. Enfin, les accords visent à normaliser l'aide financière en en précisant le contenu, les règles d'attribution et les modalités de versement et d'utilisation des ressources financières, de telle sorte que l'on puisse non seulement s'assurer qu'il n'y a là aucun moyen de pression utilisé sur les acteurs du dialogue social, mais encore vérifier, tracer, le montant et le versement des sommes et des moyens alloués aux équipes syndicales.

Ce point a fait l'objet d'une récente décision. Ainsi, dans un arrêt rendu le 27 janvier 2021 (18-10.672) :

Un accord collectif peut instituer des mesures de nature à favoriser l'activité syndicale dans l'entreprise, et dans ce cadre, en vue d'encourager l'adhésion des salariés de l'entreprise aux organisations syndicales, prévoir la prise en charge par l'employeur d'une partie du montant des cotisations syndicales annuelles, dès lors que le dispositif conventionnel ne porte aucune atteinte à la liberté du salarié d'adhérer ou de ne pas adhérer au syndicat de son choix, ne permet pas à l'employeur de connaître l'identité des salariés adhérant aux organisations syndicales et bénéficie tant aux syndicats représentatifs qu'aux syndicats non représentatifs dans l'entreprise.

Toutefois, le montant de la participation de l'employeur ne doit pas représenter la totalité du montant de la cotisation due par le salarié, le cas échéant après déductions fiscales, au regard du critère d'indépendance visé à l'article L. 2121-1 du Code du travail.

Ces remarques montrent au demeurant que le rapport qui existe entre ce principe juridique et les clauses conventionnelles consiste non pas seulement dans un rapport hiérarchique de prévalence, mais aussi dans un rapport hiérarchique d'implémentation. Si l'accord collectif ne doit pas porter atteinte à la liberté syndicale tant dans sa dimension individuelle que collective, il devient aussi la règle qui met en œuvre et assure l'effectivité de ces règles à valeur constitutionnelle.

<sup>38</sup> C. trav. Art. L. 2135-1, L. 2135-4 et L. 2135-5.

<sup>39</sup> Cass. soc., 29 février 2012, n° 11-13.748 ; Cass. soc., 17 octobre 2018, n° 18-60.030.

<sup>40</sup> Cass. soc., 22 février 2017, pourvoi n° 16-60.123, Bull. 2017, V, n° 29 ; Cass. soc., 17 octobre 2018, n° 18-60.030

<sup>41</sup> Cass. soc. 13 juin 2019, n° 18-24.814.

<sup>42</sup> Cass. soc. 29 janvier 2020, n°19-40.034 (QPC).

<sup>43</sup> Décision n° 2020-835 QPC du 30 avril 2020.

<sup>44</sup> Cass. soc., 26 févr. 2020, n° 19-19.397 P+B.



### Les moyens accordés aux représentants des salariés titulaires d'un mandat

En premier lieu, les avantages financiers prévus par les accords sont destinés aux représentants des salariés titulaires d'un mandat, avec de plus en plus souvent des moyens supplémentaires bénéficiant à certains d'entre eux occupant une fonction reconnue par l'accord (secrétaire, trésorier, coordinateur, etc.) ou spécifique à un processus décisionnel particulier (sur les raisons cf. *infra*). L'étude menée sur l'influence de la loi de 2008 avait montré l'apparition de ces crédits d'heures dédiés à la participation au dialogue social entrepris par la direction ou dédiés à certains représentants des salariés les instituant comme des sortes de chefs de file. Ici cette tendance se confirme.

Les avantages accordés aux titulaires d'un mandat de représentation consistent d'abord dans l'octroi d'un crédit d'heures de délégation. Sur ce point, il faut souligner l'influence de l'ordonnance du 22 septembre 2017 qui a rendu supplétives les règles légales relatives aux crédits d'heures accordés aux membres du comité social et économique en même temps que le nombre de membres composant l'institution. Cette question est de ce fait devenue un levier majeur de la négociation relative à la configuration locale du comité social et économique, désormais empreinte d'une logique donnant donnant. Au demeurant, la possibilité de négocier le volume d'heures de délégation explique pourquoi, alors que cette question relève désormais du champ de la négociation du protocole d'accord préélectoral, certaines directions ont fait le choix de l'inclure dans l'accord de configuration du comité social et économique ou de négocier les deux accords de manière concomitante. Ainsi pouvaient-elles en faire un objet de concession en contrepartie d'autres renoncations sur le fonctionnement, les moyens ou les prérogatives du CSE<sup>45</sup>. La négociation relative aux crédits d'heures de délégation ne consiste pas uniquement à en déterminer le montant. Certains accords ont également saisi l'opportunité désormais ouverte par la loi de les annualiser et de définir les modalités selon lesquelles les heures de délégation doivent être utilisées et éventuellement peuvent être mutualisées entre les représentants titulaires et suppléants. En outre, certains accords ont prévu des crédits supplémentaires, en particulier à destination des représentants siégeant au sein des CSSCT ou des représentants de proximité lorsque l'accord décide de les instituer ou de représentants d'origine conventionnelle.

#### **Dans le corpus EPICA**

L'accord a prévu un crédit d'heures au profit des membres des CSSCT en distinguant ceux qui étaient par ailleurs titulaires (6 heures supplémentaires) et ceux qui sont suppléants ou extérieurs au CSE (20 heures/mois) ainsi qu'un crédit d'heures au profit des représentants de proximité (8 heures/mois)

#### **Dans le corpus AERO**

L'accord sur le dialogue social prévoit des crédits d'heures de délégation pour les DSC et les DS d'établissement plus favorables que la loi. L'accord de groupe sur la représentation élue du personnel et les représentants de proximité prévoit un crédit d'heures pour les suppléants de 4 heures par mois.

#### **Dans le corpus INFO**

L'accord sur la pratique du dialogue social prévoit la mise en place de représentants de proximité bénéficiant d'un crédit d'heures. Il prévoit également des mandats « extralégaux » tels les correspondants syndicaux locaux, les représentants au sein du comité social paritaire. Pour autant l'accord reconnaît explicitement que « la mise en place du CSE central et des CSE locaux conduira à une baisse du nombre de mandats au sein de la compagnie ».

#### **Dans le corpus FINANCES**

Le crédit d'heures de délégation accordé aux membres du CSE est celui prévu par les dispositions réglementaires. Cependant, l'accord de 2019 prévoit des crédits d'heures complémentaires accordés aux secrétaires et aux trésoriers CSE dont le volume dépend de la taille de l'entreprise, avec une exception pour FINANCES SA dans laquelle le secrétaire et le trésorier sont mis à disposition à 100 %

---

<sup>45</sup> J. Diringier et F. Petit, « La négociation préélectorale, une terre mouvante », Droit Social, Dalloz, 2019, pp.385

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

pour cette mission, ainsi qu'aux membres de la CSSCT (avec la même exception pour FINANCES SA). En outre, l'accord crée des « pools d'heures » supplémentaires. Un pool d'heures est destiné aux représentants de proximité lorsqu'ils sont mis en place par les accords d'entreprise (ce pool annuel d'heures représente alors 15 % du nombre total annuel des heures de délégation). Un autre est dédié aux représentants chargés des activités sociales et culturelles.

### **Dans le corpus ALU**

L'accord conclu dans la société ALU NB\* prévoit un crédit d'heures de 5 heures par mois pour les suppléants, un crédit d'heures supplémentaires pour les membres de la CSSCT, un crédit d'heures complémentaires.

### **Dans le corpus DISTRIB**

L'accord de 2018 sur le dialogue social et la mise en place des CSE d'établissement au sein de la société DISTRIB HYPERMARCHÉS SAS prévoit un volume d'heures de délégation supérieur à la loi. Cependant, et du fait d'un recours, l'accord précise qu'il s'agit de simples recommandations, la fixation des heures de délégation relevant de la négociation du protocole d'accord préélectoral. L'accord de 2017 sur l'exercice du droit syndical et le fonctionnement des IRP au niveau national prévoit quant à lui « une dispense totale de présence dans l'emploi » entièrement rémunérée, au profit des DS nationaux Hypermarchés (DSN) et DSN adjoints Hypermarchés (DSNA).

Parallèlement au financement des heures de délégation, les salariés titulaires d'un mandat de représentation bénéficient d'autres avantages visant à faciliter l'exercice de leur mandat. Ainsi leur attribue-t-on des *smartphones*, des PC portables, etc. Les accords prévoient également la prise en charge de frais améliorant le fonctionnement de l'institution, tels que la prise en charge des frais afférents aux réunions préparatoires ou aux déplacements ou la mise à disposition d'une assistance administrative. Sur un autre terrain, notamment lorsque les accords s'attaquent à la valorisation des compétences acquises à l'occasion du mandat, ce sont encore des droits de formation (bilan de compétence, VAE, etc.) que les accords reconnaissent aux salariés exerçant un mandat de représentation et dont le coût est mis à la charge de la direction.

### **Dans le corpus AERO**

Les représentants de l'intercentre bénéficient de 4 jours de formation ou de colloque en matière juridique ou économique entièrement financés par la direction (prix de la formation, frais afférents et rémunération des stagiaires). Il prévoit également la fourniture d'un téléphone portable et d'un PC portable pour chaque intercentre. Par ailleurs, l'accord sur le dialogue social prévoit la fourniture d'un téléphone et d'un PC portables pour l'ensemble des délégués syndicaux (centraux ou d'établissement), pour les membres des CSE ou des CSE centraux, y compris les représentants syndicaux.

### **Dans le corpus INFO**

La fourniture d'un *smartphone* est prévue pour les DSC et l'accord prévoit en outre la possibilité d'utiliser son ordinateur portable professionnel pour l'exercice de son mandat de représentation. L'accord prévoit également la possibilité pour les secrétaires des CSE de bénéficier d'un véhicule professionnel ou d'un abonnement SNCF. L'accord prévoit également le détachement de personnel administratif au profit des CSE (incertitude sur la prise en charge financière du salaire par le CSE).

### **Dans le corpus ALU**

L'accord conclu par la société ALU NB\* prévoit la mise à disposition d'un PC portable pour le secrétaire et d'un PC fixe ou portable pour le trésorier. L'accord sur le droit syndical conclu en 2018 prévoit également la fourniture d'un PC portable pour chaque délégué syndical. Cet accord prévoit également le remboursement des frais de déplacement (hôtels, restaurants, moyens de transport) selon les règles définies par la Politique Voyage ALU. Notons enfin le financement d'une formation d'une journée organisée en cours de mandat et animée par la direction de l'entreprise (ou ses représentants).

### Les moyens accordés aux organisations syndicales, personnes morales

En deuxième lieu, les accords instituent un financement à destination des organisations syndicales, en tant que personne morale. À la suite de la loi du 20 août 2008, et la coexistence dans l'entreprise de syndicats représentatifs et de syndicats non représentatifs, l'étude des accords a montré l'apparition de clause attribuant des moyens, notamment financiers, aux organisations syndicales non représentatives. Généralement, les moyens qui leur sont alors accordés sont moindres que ceux accordés aux organisations syndicales représentatives. Sur ce point les accords étudiés qui ont été conclus après les ordonnances de 2017 ont maintenu ce financement différencié. À cela s'ajoute également une prise en compte une part variable, certains fixant cette part variable en fonction de la taille de l'entreprise et du nombre de salariés représentés, d'autres en fonction de l'audience électorale du syndicat. Ainsi plus un syndicat a une base électorale forte, plus ils disposent de moyens financiers, donnant l'impression d'une prime donnée aux syndicats les plus représentatifs.

#### **Dans le corpus AERO**

L'accord sur les moyens des intercentres prévoit un budget de fonctionnement dont le montant est calculé ainsi : 7 460 € + 3,90 € /suffrage + un budget de 4 000 € distinct du fonctionnement général des intercentres.

#### **Dans le corpus INFO**

L'accord prévoit un budget global de 50 000 € réparti en organisations syndicales, représentatives ou non, en fonction des suffrages et disponible sur la base de justificatifs sous forme de remboursement de frais dont il est précisé qu'il s'agit de frais exclusivement engagés dans le cadre des IRP d'INFO France.

#### **Dans le corpus ALU**

L'accord sur le droit syndical conclu en 2018 dans l'entreprise ALU NB\* prévoit un crédit d'heures de 240 heures par an et par organisation syndicale (représentative) auquel se rajoute un crédit annuel de 800 heures réparties entre les organisations syndicales en fonction des résultats des dernières élections au comité d'entreprise.

#### **Dans le corpus DISTRIB**

L'accord sur l'exercice du droit syndical prévoit une subvention répartie entre les OSR en fonction du nombre de représentants élus à laquelle s'ajoute un budget de fonctionnement égal à 3 000 euros pour couvrir les frais d'équipement. La subvention est fixée à 5 000 euros par tranche de 50 élus titulaires et au-delà de 100 élus, 100 euros par élu titulaire au sein des établissements.

À ces moyens financiers s'ajoutent des moyens matériels financés par l'employeur. Cela apparaît notamment dans l'équipement des locaux syndicaux, mais il peut s'agir d'autres équipements matériels tels que la prise en charge du coût de logiciels la mise en place de moyens de communication (*smartphone*) ou d'outils numériques (intranet, plateformes participatives) ou encore la mise à disposition de véhicules de service.

#### **Dans le corpus AERO**

Une plateforme appelée « TOL » est accessible aux organisations syndicales qui peuvent créer une « communauté TOL ».

#### **Dans le corpus INFO**

L'accord prévoit la fourniture de 3 *smartphones* en plus de celui donné au DSC, que ce dernier attribue aux représentants du personnel appartenant à l'organisation, ainsi qu'un numéro de téléconférence (*conf-call*) attribué à chaque organisation syndicale.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

C'est enfin des moyens en termes de personnel que les accords prévoient. Certains prévoient la mise à disposition de salariés dont le salaire est pris en charge par la direction (les permanents syndicaux ou détachement de personnel administratif). D'autres accords accordent des crédits d'heures de délégation. Ces crédits d'heures sont la plupart du temps attachés à un mandat en particulier, mais il arrive qu'un crédit d'heures global soit alloué aux syndicats qui décident de sa répartition entre ses représentants, élus ou syndicaux, voire au profit des simples syndiqués. D'autres encore prévoient la désignation de représentants dits surnuméraires.

### **Dans le corpus AERO**

Chaque intercentre, qui est la structure syndicale au niveau du groupe, bénéficie de la prise en charge de frais de personnel, équivalent à 2 ETP en 2015, et à 5 en 2018 (3 permanents, un assistant administratif et un apprenti). De plus, l'accord sur le dialogue social accorde aux organisations syndicales au niveau des entreprises et des établissements un crédit d'heures de délégation à répartir entre ses membres. Il prévoit également la désignation de DSC centraux surnuméraires, d'un RS suppléant au CSE (avec un crédit d'heures).

### **Dans le corpus INFO**

L'accord sur la pratique du droit syndical prévoit le détachement de l'équivalent d'un mi-temps pour exercer une activité syndicale en dehors de la compagnie INFO.

### **Dans le corpus DISTRIB**

L'accord sur l'exercice du droit syndical prévoit une subvention spécifique en heures de délégation (5 220 heures/an) répartie entre les OSR en fonction du nombre de représentants élus titulaires.

## Les moyens accordés aux syndiqués

En troisième lieu, il convient d'évoquer les avantages accordés aux simples syndiqués, notamment en leur permettant de s'absenter pour participer aux réunions syndicales grâce à un crédit d'heures individuel. Parmi les accords étudiés, deux accords le prévoient et de manière tout à fait limitée en comparaison par exemple à ce que prévoit le droit de la fonction publique.

### **Dans le corpus AERO**

L'accord prévoit que les membres des OSR au niveau des sociétés ou des établissements puissent s'absenter, sans perte de salaire, pour participer aux réunions se tenant en dehors du groupe. L'accord fixe un crédit d'heures égal à 60 heures par an et par OSR auquel s'ajoute un crédit d'heures global annuel déterminé au niveau de chaque établissement en fonction du nombre de salariés et réparti entre chaque OSR en fonction de leur audience électorale. Il peut être majoré pour les établissements de province situés à plus de 150 km du siège de la société AERO SA. À cela s'ajoute un crédit de 3 heures par an accordé à tout salarié du groupe pour participer aux réunions d'information syndicales que peuvent organiser les organisations syndicales représentatives.

### **Dans le corpus ALU**

L'accord conclu au sein de la société ALU NB\* prévoit également un crédit de 3 heures par an accordé à tout salarié pour participer aux réunions d'information syndicales organisées par les organisations syndicales représentatives.

## 2.5 Des finalités assignées à l'attribution des moyens accordés aux acteurs du dialogue social

Les accords conclus en 2008 avaient montré que les négociateurs poursuivaient une finalité commune à celle du législateur, à savoir renforcer la légitimité des représentants des salariés. Plusieurs mécanismes sont à l'œuvre. Parallèlement aux modes de répartition égalitaire entre les organisations syndicales représentatives, les accords prévoient des ventilations inégales des moyens syndicaux.

Ces clauses, qui prennent en compte l'implantation et le poids respectifs des différentes organisations syndicales, varient en fonction des droits reconnus aux syndicats (cf. *supra*) et apparaissent en particulier à propos des moyens accordés aux organisations syndicales ou aux représentants des salariés, qu'ils soient élus ou syndicaux.

Sur ce point, les ordonnances de 2017 n'ont pas modifié la donne et les accords conclus postérieurement à leur entrée en vigueur les ont conservées. Et l'on peut réaffirmer que ces clauses « témoignent du souci prégnant des négociateurs de vouloir combler le "déficit de légitimité" des syndicats, comme si être représentatif ne suffisait pas toujours ».

Il n'est pas rare non plus que des stipulations rappellent que les moyens et les avantages reconnus aux représentants des salariés visent à promouvoir le dialogue social dans l'entreprise ou le groupe. Dans cette perspective, les accords assignent une finalité aux moyens dont bénéficient les syndicats, privant ces derniers du pouvoir d'en être seuls décisionnaires. Dans une certaine mesure, l'exercice du droit syndical est inféodé aux logiques de l'entreprise.

Quelles sont les manifestations plus concrètes de cette institutionnalisation ?

D'abord, on constate une forme de diffusion du modèle hiérarchique au sein même des institutions de représentation. C'est notamment par la reconnaissance de fonctions reconnues à certains représentants des salariés à qui des moyens spécifiques vont être accordés en vue d'exercer certaines prérogatives qui consistent à coordonner l'action des autres représentants.

### Dans le corpus INFO

Il appartient aux DSC de répartir les moyens, notamment les *smartphones* accordés aux autres représentants des salariés.

### Dans le corpus AERO

Il convient en particulier d'évoquer les moyens accordés aux « intercentres », structure syndicale instituée au niveau du groupe par un accord conclu en 1999 qui avait fait l'objet d'un avenant en 2010. À son échéance, un nouvel accord a été conclu le 23 novembre 2015 et révisé en 2018 à la suite de la réorganisation au sein du groupe AERO et des fusions intervenues entre les filiales. Ces intercentres sont définis comme les « structures de coordination centrale pour chacune des organisations syndicales représentatives au niveau du groupe ». Elles sont notamment chargées de définir « les relations entre l'Intercentre et les sections syndicales ou syndicats présents dans le groupe AERO ». À cette fin, elles ont le pouvoir d'organiser une réunion par mois et une assemblée générale par an dont les frais sont pris en charge par les sociétés du groupe (déplacements et hébergement). Depuis 2018, cette mission de coordination est confiée en particulier non plus à 1, mais à 3 permanents dont les salaires sont financés par la direction. De plus l'accord leur accorde « pour faciliter leurs missions de coordination » un *smartphone*, un PC portable doté de la fonction « *mobility* » et finance pour chaque intercentre le financement des salaires d'un assistant administratif et d'un apprenti.

### Dans le corpus FINANCES

Le traitement donné à certains représentants de FINANCES SA est remarquable par rapport à ceux exerçant les mêmes fonctions au sein des filiales en prévoyant qu'ils puissent se consacrer à plein temps à leur mandat de représentation.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

### **Dans le corpus DISTRIB**

Il en va de même des DSN et DSNA qui sont dispensés de présence dans leur emploi. L'accord sur l'exercice du droit syndical investit le DSN du pouvoir de gérer le crédit d'heures spécifique et de répartir le volume d'heures entre les différents titulaires d'un mandat, ainsi que la gestion de la dotation financière.

Ensuite, les accords étudiés sont à l'origine d'une profusion d'instances et de procédures, qui constituent autant de temps consacré aux relations avec la direction, tandis que les moyens donnés aux syndicats pour renforcer le lien avec les salariés sont rares.

Plus précisément, ce sont notamment les temps et des espaces de discussion qui ont lieu au niveau central voire au niveau du groupe qui sont ainsi pourvus de moyens supplémentaires, matérialisant le phénomène de centralisation des relations sociales.

Par ailleurs, il convient de relever que nombreux sont désormais les moyens dédiés à certains thèmes de discussion décidés par la direction, notamment institués par des accords de procédure (parfois appelés accords de méthode) ou encore les moyens dont les modalités sont définies par la direction.

### **Dans le corpus EPICA**

L'accord de méthode relatif à la négociation sur la déclinaison des dispositions légales et réglementaires en matière de dialogue social au EPICA, l'accord prévoit le financement supplémentaire de 20 ordres de mission, ainsi que d'une formation relative aux nouvelles dispositions législatives ou réglementaires à destination des négociateurs et d'une personne par section syndicale.

### **Dans le corpus AERO**

L'accord sur le dialogue social prévoit l'octroi de moyens et d'heures de délégation pour participer aux réunions de négociations menées au niveau du groupe ainsi qu'aux réunions préparatoires et aux réunions de suivi. Plus spécifiquement, on peut aussi citer l'accord sur l'organisation des négociations relatives à l'harmonisation des statuts qui prévoit un volume d'heures de délégation spécifique pour mener les négociations. Significative de ce point de vue est aussi la réunion d'information collective prévue par l'accord sur le dialogue social portant sur les droits, devoirs et responsabilités liés à l'exercice des mandats à l'attention des nouveaux élus et de leurs managers.

### **Dans le corpus INFO**

L'accord de méthodologie de la négociation sur le droit syndical et le dialogue social de février 2017 prévoyait en plus du crédit d'heures de délégation donné à chaque OSR un crédit d'heures spécifiques de 50 heures supplémentaires. Dans l'accord sur la pratique du dialogue social, le processus de centralisation a été temporisé par la mise en place de moyens transitoires accordés aux représentants élus (crédits d'heures supplémentaires pour les membres des CE), par la mise en place de groupe de travail pour déterminer les modalités de la transition, par la prise en charge partielle des frais de migration des systèmes de gestion des CE par la direction.

### **Dans le corpus FINANCES**

Dans l'accord de 2019, une commission de suivi et de recours est mise en place pour suivre le processus de mise en place du CSE, composée de 3 représentants par OSR. Les réunions et le temps passé sont pris en charge par la direction sans déduction des crédits d'heures de délégation. L'accord prévoit également le financement de formations visant un « bon niveau d'appropriation par chaque salarié mandaté du nouveau cadre du dialogue social » consistant notamment des sessions de présentation du nouveau cadre, des ateliers pour maîtriser les outils numériques, ainsi que des actions de formation réservées aux membres du bureau du comité social et économique, au secrétaire de la commission santé, sécurité et conditions de travail et aux présidents des commissions.

### **Dans le corpus ALU**

Il convient de souligner la journée de formation organisée et animée par la direction à destination de l'ensemble des salariés titulaires d'un mandat et dont l'objectif est de présenter l'activité industrielle, commerciale et financière de la société ALU NB\*.

### Dans le corpus DISTRIB

L'accord sur l'exercice du droit syndical de 2017 précise que le volume d'heures de délégation accordé aux organisations syndicales représentatives a pour but de « permettre de soutenir et de renforcer le travail des membres des organisations syndicales représentatives, notamment dans le cadre des commissions et des négociations ou de toute réunion paritaire ou non ». De même s'agissant de la dotation financière, l'accord précise qu'elle doit être destinée de manière privilégiée au financement de formations. En outre, l'accord prévoit la possibilité pour les organisations syndicales de se réunir en amont (3 jours de réunion préparatoire) et en aval (1 jour de réunion consécutive) de la réunion dite paritaire. Il prévoit également une « avance permanente sur frais » pour les représentants des salariés amenés à se déplacer aux réunions nationales à l'initiative de la direction allant selon les mandats de 400 euros à 1500 euros.

Enfin, l'institutionnalisation de l'action syndicale est en outre confortée par l'essor des accords sur les « carrières syndicales » et plus largement les avantages visant à reconnaître et valoriser les compétences des représentants élus, au travers en particulier d'actions de formation. Pour ne s'en tenir qu'aux questions de financement, il s'agit en particulier du financement des actions de formation visant à valoriser les compétences acquises pendant le mandat.

### Dans le corpus INFO

L'accord sur la pratique du dialogue social est sur ce point intéressant, car il appréhende le passage au CSE comme une restructuration. Ainsi met-il en place un dispositif d'accompagnement et de reclassement des salariés qui sont appelés à ne plus exercer de mandat qui consiste notamment dans le financement d'ateliers de mobilité, d'actions réalisées par un cabinet de consultant LHH Altédia (entretien professionnel, bilan professionnel), auquel s'ajoute le financement d'actions de formation classiques (VAE, bilan de compétences, etc.).

### Dans le corpus FINANCES

L'accord de 2019, en complément du dispositif d'accompagnement adapté à la situation des représentants du personnel à l'issue de leur mandat prévu par l'accord de GPEC de 2017 (art. 5.1.4) prévoit des actions, notamment la possibilité de faire un bilan de compétences et/ou d'être accompagné dans le cadre de la VAE.

## 2.6 L'organisation conventionnelle des processus décisionnels intéressant le CSE

La manière dont les accords collectifs organisent les processus décisionnels est une question essentielle dans le cadre d'une recherche sur la qualité du dialogue social.

Avant toute chose, il faut souligner que l'analyse juridique s'est ici concentrée sur les stipulations qui avaient pour objet les prérogatives dites consultatives du comité social et économique et non celles se rapportant à la gestion des activités sociales et culturelles, quand bien elles participent indéniablement des relations sociales dans l'entreprise et sont une part importante de la vie des CSE.

Les accords configurent le dialogue social au sein du CSE selon trois paramètres au moins : le sujet, la temporalité et la spatialité. À cela s'ajoute parfois le souci de prendre en compte les négociations collectives concourantes. La prise en compte de l'ensemble des paramètres explique la complexité des processus décisionnels que les accords peinent à vouloir rationaliser. Il n'est pas rare que les questions d'articulation des instances et des procédures soient laissées en suspens.

### Les répartitions d'ordre thématique au sein du CSE

Les accords de configuration du CSE peuvent organiser les cadres de discussion au sein du CSE en fonction des thématiques réinsufflant une logique fonctionnelle qui a disparu avec le CHSCT et les délégués du personnel. Parfois, les accords collectifs invoquant la « qualité » du dialogue social passé réintroduisent ces figures connues : le CHSCT devient CSSCT, le délégué du personnel devient

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

représentant de proximité. Les interlocuteurs sociaux ne font alors qu'user d'une faculté ouverte par les ordonnances de 2017. Les interlocuteurs sociaux soulignent souvent le volontarisme de maintenir ces acteurs du « dialogue social ». Par ailleurs, certains accords font preuve de véritables innovations par la création conventionnelle de commissions.

L'accord de configuration non seulement définit le nombre de ces « antennes » internes au CSE mais encore en précise le rôle. C'est ici que l'on peut de nouveau observer les rapports d'implémentation et d'innovation vis-à-vis de la loi, soit que l'accord adapte les modalités de commissions prévues par la loi, soit qu'il décide d'en créer de nouvelles dont il revient alors à l'accord de préciser comment elles interviennent dans les processus d'information et de consultation.

À titre d'exemple, on peut citer l'accord conclu au sein des entités composant le groupe de FINANCES. L'accord relatif au dialogue social conclu en mars 2019 et dont l'objet est la configuration générale des CSE au sein des différentes entreprises composant le périmètre de FINANCES intégrée, l'accord regroupe les commissions légales pour n'en établir que deux et en crée une troisième de manière totalement originale : création d'une commission économique et stratégique, création d'une commission politique sociale, création d'une commission question de proximité.



Tableau 2 – Missions et moyens de CSSCT

| Nom                 | Liens CSE-CSSCT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Objectif                                                                                                                                             | Prérogatives                                                                                                                                                | Moyens                                                                                                     | Liens avec les salariés                                                                                          |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AERO</b>         | <p>Analyse des RPS</p> <p>Prévention des facteurs de pénibilité</p> <p>Contribuer la prévention de la santé physique et mentale</p> <p>Proposer des actions de prévention en matière d'accidents</p>                                                                                                                                                                                                                     | <p>Contribuer à faciliter le maintien dans l'emploi des TH et l'accès des femmes à tous les emplois</p>                                              | <p>Proposition visant à améliorer les conditions de travail</p> <p>Action de prévention en matière de harcèlement moral, sexuel ou agissements sexistes</p> | <p>Inspections et enquêtes</p> <p>Désigner un référent harcèlement</p>                                     | <p>Informé du rapport annuel sur la situation générale de la santé et le bilan mené au titre de l'accord QVT</p> |
| <b>CONSTRUCTION</b> | <p>Recommandation d'avoir une réunion de CSE/mois, avec à chaque fois un point à l'ordre du jour sur la santé</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Recommandation d'avoir un CSSCT y compris dans les entreprises entre 50 et 300 salariés (articulé avec Plan DD et objectif « zéro accident »)</p> | <p>Suivi de différents indicateurs (actions prises, taux accidents, etc.) au niveau du groupe (ventilé par « pôles »)</p>                                   | <p>Information annuelle obligatoire à tous les niveaux d'une information « Qualité de vie au travail »</p> |                                                                                                                  |
| <b>EX- NB*</b>      | <p>La CSSCT se voit confier par délégation du CSE toutes ses attributions relatives à la santé, la sécurité et aux conditions de travail, à l'exception du recours à un expert ainsi que de l'ensemble de ses attributions consultatives. À ce titre, les membres de la CSSCT peuvent missionner les représentants d'un ou plusieurs secteurs en vue de la réalisation de visites ou enquêtes au sein de ces entités</p> |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                             |                                                                                                            |                                                                                                                  |

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

| Nom            | Liens CSE-CSSCT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Objectif                                                                                                         | Prérogatives                                                                                                                          | Moyens | Liens avec les salariés                                                                                                                                                                                               |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AUTO</b>    | Les CSSCT sont compétentes, par délégation d'attribution du CSE, pour les questions relatives à la santé, sécurité et conditions de travail du périmètre du CSE à l'exclusion des missions relevant, en ce domaine, des représentants de proximité.                                                                                                                                                                | Travailler en amont de la réunion du CSE sur tout dossier nécessitant la consultation de ce dernier              | Procède à l'étude préalable des dossiers de recherche de reclassement suite à une déclaration d'inaptitude médicale avant avis du CSE |        | CSSCT centrale peut réunir les secrétaires adjoints des CSE d'établissement en charge de la gestion des CSSCT<br><br>Réunion commune de la commission économique et de la CSSCT centrale en vue d'une analyse globale |
| <b>ALU</b>     | La CSSCT se voit confier par délégation du CSE toutes ses attributions relatives à la santé, la sécurité et aux conditions de travail, à l'exception du recours à un expert ainsi que de l'ensemble de ses attributions consultatives. À ce titre, les membres de la CSSCT peuvent missionner les représentants d'un ou plusieurs secteurs en vue de la réalisation de visites ou enquêtes au sein de ces entités. |                                                                                                                  |                                                                                                                                       |        |                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>DISTRIB</b> | Exerce par délégation les prérogatives du CSE, notamment l'analyse des risques professionnels, les enquêtes AT/MP, l'exercice des droits d'alerte, le suivi de la démarche de prévention des RPS                                                                                                                                                                                                                   | Se réunit au moins 4 fois par an. Dans ce cadre, tiendra 4 réunions préparatoires préalables aux réunions du CSE |                                                                                                                                       |        |                                                                                                                                                                                                                       |

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

| NOM          | Liens CSE-CSSCT                                                                                                                                                                                                                                                                    | Objectif                                                                                                              | Prérogatives                                                                                                                                                                              | Moyens                                                                                                                                                                                                                                       | Liens avec les salariés                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EPICA</b> | <p>Exerce par délégation les prérogatives du CSE, ainsi que la recherche de mesures préventives dans toute situation d'urgence et de gravité</p> <p>Les simples informations dues au CSE en matière de santé, sécurité et de condition de travail sont communiquées à la CSSCT</p> | Formule des recommandations avant toute consultation du CSE en matière de santé, sécurité et de conditions de travail | Examine les questions relatives aux salariés extérieurs                                                                                                                                   | Examine le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail                                                                                                                             | <p>Réunion une fois par trimestre, à la suite de tout accident du travail, en cas d'événement grave lié à l'activité de l'établissement.</p> <p>CR 4 fois par an lors d'une séance du CSE sur la base d'un rapport présenté par le secrétaire adjoint du comité</p> |
| <b>INFO</b>  | Par délégation, la CSSCT exerce les prérogatives du CSE à l'exception de l'expertise et des attributions consultatives                                                                                                                                                             | Formule des recommandations et questions qui seront soumises au vote des élus                                         | <p>Les CSSCT locale sont réunies au moins une fois par trimestre.</p> <p>La CSSCT centrale se réunit au moins une fois par trimestre à la fin du cycle des réunions des CSSCT locales</p> | <p>Visite trimestrielle des établissements et point global sur l'immobilier</p> <p>Suivi et analyse des accidents du travail</p> <p>Préparation de la consultation sur le bilan général de la santé et du programme annuel de prévention</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>GBM</b>   | Assiste le CSE par délégation de tout ou partie des attributions                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## ■ Représentants de proximité

Comme cela a été rappelé, c'est l'accord collectif qui trace, très librement, les contours de cette institution. De manière très claire, « c'est avec la création de l'institution des représentants de proximité que se manifeste le pari fait en faveur d'une adaptabilité des droits collectifs de représentation »<sup>46</sup>. L'instauration de représentants de proximité constitue « le thème le plus ouvert à la négociation collective (et) l'accord ne doit pas être lacunaire car il n'y a pas de disposition supplétive »<sup>47</sup>. D'aucuns évoquent un « kaléidoscope conventionnel », indiquant de la sorte que de nombreux accords collectifs propres aux grandes entreprises, consacrent une extrême variété de solutions relatives à la mise en place des représentants de proximité<sup>48</sup>.

Plusieurs voies s'offrent aux interlocuteurs sociaux. La plus évidente consiste à reconduire les principales missions des anciens délégués du personnel au profit des représentants de proximité, particulièrement s'agissant de la transmission des réclamations des salariés.

### Dans le corpus INFO

Le représentant de proximité a un rôle important à jouer au quotidien pour remonter les problématiques et réclamations individuelles ou collectives à la direction afin qu'elle les traite dans les plus brefs délais. Ce fonctionnement a vocation à améliorer le traitement de ces situations qui existent forcément et à optimiser les réunions du CSE. Un récapitulatif du traitement de ces réclamations sera partagé lors de la réunion plénière du CSE suivant.

Toutefois, libre aux interlocuteurs sociaux d'élargir le champ des compétences du représentant de proximité, en ne les cantonnant pas uniquement à la seule prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail. Parfois les représentants de proximité peuvent être perçus comme une « antenne relais », avec une fonction bilatérale : ils permettent de faire remonter des informations au CSE sur les salariés du périmètre concerné (sur des domaines plus ou moins définis) et font la promotion des actions du CSE auprès des salariés au niveau local. D'aucuns évoquent la possibilité d'ériger le représentant de proximité au rang de véritable *Business partner* qui contribuerait à la création de valeur au profit de l'ensemble de l'entreprise. Dans cette perspective, les compétences du représentant de proximité devraient également tendre « au progrès de la compétitivité de l'entreprise grâce à l'accroissement de l'engagement des collaborateurs »<sup>49</sup>. Ils pourront se voir confier des missions visant à :

- La préconisation d'améliorations dans l'organisation du travail du site ;
- La recommandation d'actions de nature à améliorer la qualité de vie au travail du personnel ;
- L'amélioration de la communication interne.

### Dans le corpus AERO

Les représentants de proximité se voient confier comme mission d'informer la direction des ressources humaines locale sur les événements affectant la vie du site. De plus, ils identifient les axes éventuels d'amélioration quant au fonctionnement quotidien de l'établissement.

---

<sup>46</sup> A. Coeuret, « La mise en place négociée du comité social et économique », Droit social, 2019.

<sup>47</sup> P.-H. Antonmattei, A. Donnette-Boissière et C. Mariano, « Actualité du droit et de la pratique de la négociation collective », Droit social, 2019, p. 1054.

<sup>48</sup> S. Rioche, « CSE et représentants de proximité : un kaléidoscope conventionnel », JCP S 2018, n° 1343, p. 8.

<sup>49</sup> Ibid.

Tableau 3 – Missions des représentants de Proximité

| Nom             | Réclamations individuelles et collectives                                                                                                                                                                                                                             | Enjeux de SSCT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Droits des RdP vis-à-vis des instances                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FINANCES</b> | Réclamations des salariés                                                                                                                                                                                                                                             | Signalement en matière de santé et RPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>AUTO</b>     | Réclamations individuelles et collectives                                                                                                                                                                                                                             | Droit d’alerte lié à l’atteinte aux droits des personnes                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Délégations de certaines missions en matière de santé, sécurité et conditions de travail qui doivent se faire au plus proche du terrain (inspections et enquêtes)<br><br>Information-consultation dans un cadre circonscrit et organisé |
| <b>INFO</b>     | Réclamations individuelles et collectives                                                                                                                                                                                                                             | Traiter les problématiques liées au travail, aux conditions de travail, d’emploi, de formation, de santé et sécurité au travail.                                                                                                                                                                                                                             | Participent aux réunions préparatoires de la CSSCT                                                                                                                                                                                      |
| <b>DISTRIB</b>  | Réclamations individuelles                                                                                                                                                                                                                                            | Application du Code du travail, des dispositions légales notamment en matière de protection sociale et des conventions et accords collectifs applicables.                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>AERO</b>     | Pas d’indication précise.<br><br>Les représentants de proximité auront pour mission d’informer la DRH locale et le CSE sur les événements affectant la vie du site et suivre les axes éventuels d’améliorations quant au fonctionnement quotidien de l’établissement. | Pas d’attribution spécifique identifiée. Toutefois, les représentants de proximité ont une mission générale d’information. Ainsi, ils informeront le CSE et les commissions intéressées de toutes situations importantes relevant de leurs prérogatives.<br><br>De même, ils informeront la DRH local et le CSE sur les événements affectant la vie du site. |                                                                                                                                                                                                                                         |

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

| Nom                 | Réclamations individuelles et collectives                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Enjeux de SSCT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Droits des RdP vis-à-vis des instances                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EPICA</b>        | <p>Il exerce également une mission de proximité avec les salariés des unités, en relais du comité social et économique d'établissement</p> <p>Il peut solliciter la direction de centre ou son représentant</p> <p>Mais le pouvoir de porter les réclamations individuelles et collectives et d'exercer les droits d'alerte non spécifiquement visés</p> | <p>Il contribue à l'amélioration des conditions de travail dans l'établissement</p> <p>Il peut être force de proposition pour contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans l'établissement</p>                                                                                                                                                                               | <p>N'assiste pas aux réunions du comité social et économique ;</p> <p>Création d'une commission qui leur est dédiée</p> <p>Il est un interlocuteur local en la matière et agit en lien avec la commission santé, sécurité et conditions de travail</p> |
| <b>CONSTRUCTION</b> | <p>Pas d'impulsion au niveau du groupe ou au niveau de CONSTRUCTION France pour imposer des représentants de proximité. Néanmoins des entreprises de CONSTRUCTION ont choisi d'en avoir (la SA CONSTRUCTION France pour elle-même, et certaines filiales S* par exemple).</p>                                                                            | <p>Lorsque des représentants de proximité sont mis en place, ils constituent des « antennes » du CSE, élus parmi les membres du CSE. L'accent est le plus souvent mis sur trois thèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réclamations collectives et individuelles ;</li> <li>- Signaux (faibles) en matière de santé ;</li> <li>- Relai local des actions du CSE.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>GBM</b>          | <p>Ils ne peuvent exercer directement de missions dévolues au CSE ou à la CSSCT mais venir en appui de ces instances du CSE et de la CSST</p>                                                                                                                                                                                                            | <p>Lorsque les entreprises ont mis en place des représentants de proximité, ces derniers peuvent assister les membres de la CSSCT dans l'exécution de leurs missions.</p> <p>Ils peuvent relayer les préoccupations locales des salariés</p>                                                                                                                                               | <p>Peuvent venir en assistance de la CSSCT lorsqu'elle effectue les inspections ou des enquêtes.</p>                                                                                                                                                   |

Ce travail d'organisation thématique cherche à clarifier selon une logique fonctionnelle le travail des représentants des salariés et d'identifier les cadres dans lesquelles les discussions entre les représentants et la direction auront lieu sur tel ou tel sujet.

Ceci conduit à s'interroger sur l'objectif de rationaliser le dialogue social en simplifiant (en réduisant) le nombre d'institutions de représentation des salariés et sur l'objectif de transversalité et de décloisonnement censé permettre aux représentants des salariés d'avoir une vision plus globale des projets décidés par la direction.

S'agissant de l'objectif de rationalisation, il s'avère en effet que la création de ces cadres de discussion reproduit en réalité un certain nombre des incertitudes et des complications que l'on imputait au système de représentation des salariés que l'institution du CSE était précisément censée résorber. Or, il apparaît à la lecture des accords que des espaces de discussion ont été créés par voie conventionnelle dont on ne se sait pas toujours très bien comment ils s'articuleront. Tel est le cas en particulier de la thématique de la santé au travail qui est confiée à la CSSCT et aux représentants de proximité, étant précisé qu'elle devra en tout état de cause être discutée en réunion plénière. Il est rare en revanche que les accords précisent comment la coordination des discussions s'effectuera ou comment le CSE pourra recueillir le fruit de ce travail, en particulier dans le cadre de procédures de consultation dont les délais sont parfois contraints. En réalité, s'observent ici deux formes de rationalité qui entrent en contradiction et produisent des difficultés juridiques inextricables. D'un côté, la rationalité instrumentale persiste ne serait-ce parce qu'il est interdit de remettre en cause le principe de l'instance unique que constitue le CSE. De l'autre, les interlocuteurs sociaux cherchent à réinsuffler un peu de la rationalité fonctionnelle qui avait justifié la création du CHSCT à côté du CE et des DP en bricolant dans le cadre du CSE des antennes déconcentrées au sein desquelles il est possible de discuter précisément d'un sujet ou de prendre en compte les intérêts spécifiques d'un collectif de travail en particulier.

C'est ici que se pose donc ensuite la question de ce qu'il reste du décloisonnement auquel était censée aboutir la création du CSE et corrélativement du passage d'une logique fonctionnelle à une logique transversale. De fait, la persistance de ces cadres de discussion spécifique tempère l'idée de transversalité.

### Le déroulement des procédures d'information et de consultation et leur fréquence

L'ordonnance n° 2017-1386 reprend les principales modifications issues des lois de 2013 et de 2015 concernant les modalités d'information et de consultation qui avaient été définies pour le comité d'entreprise, à savoir :

- L'obligation de mettre en place une base de données économiques et sociales dont elle rend la mise en place obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés ;
- L'organisation des procédures d'information et de consultation récurrentes en trois grands thèmes ;
- La fixation d'un délai dans lequel les représentants des salariés doivent rendre leur avis (cf. aussi encadré 4), étant rappelé qu'au terme de ce délai les représentants des salariés sont réputés avoir donné un avis négatif.

Par ailleurs, elle ouvre largement très largement les modalités d'information et de consultation à la négociation collective d'entreprise, l'essentiel des règles régissant les procédures d'information et de consultation, récurrentes ou ponctuelles, sont désormais supplétives

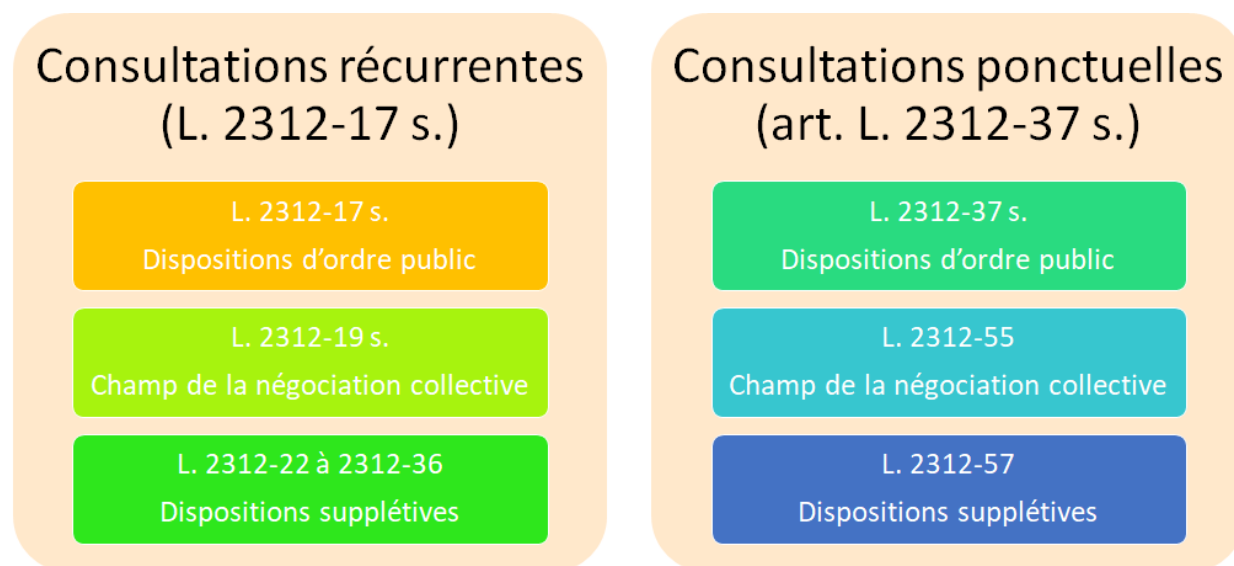


Figure 3 – Schéma récapitulatif des règles régissant les procédures d'information et de consultation

Plusieurs habilitations figurent dans la loi autorisant les interlocuteurs sociaux à conclure un accord fixant :

- Les modalités d'information et de consultation dans le cadre des procédures périodiques (C. trav. Art. L. 2312-19) ;
- L'architecture, l'organisation et le fonctionnement de la BDES (C. trav. Art. L. 2312-21) ;
- Modalités d'information et de consultation dans le cadre des procédures ponctuelles (C. trav. Art. L. 2312-55) ;
- Le nombre d'expertises dans le cadre des consultations récurrentes (C. trav. Art. L. 2315-79).
- Les délais d'expertise (C. trav. Art. L. 2315-85)

C'est donc désormais par la voie négociée que les règles d'information et de consultation du CSE sont fixées. Ainsi, un accord collectif conclu avec les OSR majoritaires (sans procédure de sauvetage) ou un accord interne au CSE définit le contenu, la périodicité, le niveau des procédures d'information et de consultation périodiques (ou récurrentes). Il en va de même des modalités selon lesquelles le CSE sera informé et consulté sur les thèmes de consultation ponctuelle.

En principe, l'accord reste soumis au principe de l'effet utile de sorte qu'il ne peut porter atteinte au principe d'antériorité de la consultation par rapport à la décision et plus largement porter atteinte à la possibilité du CSE d'exercer utilement ses compétences. Le principe de l'effet utile résulte des exigences désormais attachées au principe constitutionnel de participation des travailleurs ainsi que de celles résultant des normes européennes consacrant le droit à l'information et à la consultation des travailleurs reconnue par l'article 27 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne et mis en œuvre notamment par la directive 2002/14 du 11 mars 2002. En droit de l'Union européenne, l'effet utile apparaît plus clairement. Aux termes de l'article 27, il ressort que « les travailleurs ou leurs représentants doivent se voir garantir, *aux niveaux appropriés*, une information et une consultation *en temps utile*, dans les cas et conditions prévus par le droit communautaire et les législations et pratiques nationales ». Et ainsi que l'énonce la directive 2002/14, « la transmission par l'employeur de données aux représentants des travailleurs [vise à] leur permettre de prendre connaissance du sujet traité et de l'examiner ». Et plus précisément encore « l'information s'effectue à *un moment, d'une façon et avec un contenu approprié*, susceptibles notamment de permettre aux représentants des travailleurs de procéder à un *examen adéquat* et de préparer, le cas échéant, la consultation, c'est-à-dire l'échange de vues et l'établissement d'un dialogue entre les représentants des travailleurs et l'employeur ».



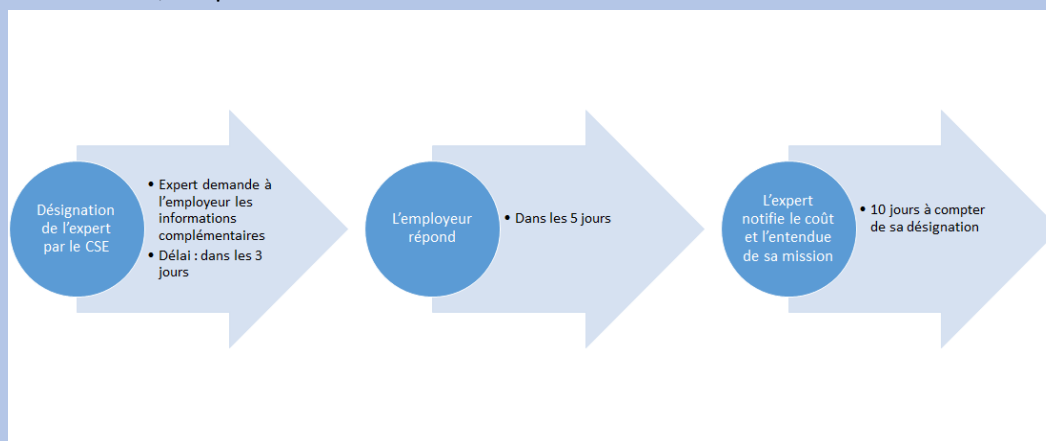
Ces exigences procédurales ici rappelées constituent des garanties essentielles apportées au droit à l'information et à la consultation des travailleurs et que la Cour de cassation a rappelées dans un arrêt rendu le 26 février 2020 opérant un revirement de jurisprudence et livrant ainsi une interprétation des nouvelles règles régissant les modalités d'information et de consultation des représentants des travailleurs conformes à la directive 2002/14 (Cass. Soc. 26 févr. 2020, n° 18-22.759 ; cf. Aussi Cass. Soc. 27 mai 2020, n° 18.26-483).

Il est important d'insister sur ce point en particulier à la suite de l'ordonnance de 2017 qui a supprimé le délai de 15 jours minimum qu'avait prévu la loi de 2013 et en deçà duquel l'accord d'entreprise ne pouvait réduire la durée des procédures d'information et de consultation. Ce minimum avait précisément pour but d'apporter une garantie légale à l'exigence de l'effet utile tirée du principe constitutionnel de participation – ce que relève d'ailleurs le Conseil constitutionnel dans sa décision rendue le 4 août 2017 (n° 2017-652 QPC). Cette garantie légale apparaissait en effet pertinente du point de vue constitutionnel dès lors que les délais de consultation prévus par voie réglementaire sont supplétifs.

#### Encadré 4 – Rappel des délais applicables à titre supplétif

À défaut d'accord, en application des dispositions réglementaires, le délai est fixé à : en principe, un mois ; en cas d'expertise, deux mois ; en cas d'expertises lorsque la consultation a lieu au niveau central et au niveau des établissements, trois mois (pour les procédures complexes, cf. *infra*).

À défaut d'accord, l'expertise a lieu selon les délais suivants :



De plus, l'existence de ce délai légal minimum permettait de sécuriser les accords conclus dans la mesure où les juges se contentaient de vérifier que ce minimum était respecté. Faute désormais de limite précise, les juges seront amenés à exercer un contrôle de conventionalité, appréciant que la durée prévue par l'accord respecte le principe de l'effet utile et décidant d'annuler toute clause contraire.

Un tel doute peut notamment exister à propos du corpus AUTO.

#### Dans le corpus AUTO

Le délai fixé dans le cadre des procédures d'information et de consultation récurrentes est de 15 jours calendaires (sauf en cas d'expertise) et de 8 jours pour les procédures d'information et de consultation ponctuelles (sauf en cas d'expertise).

#### Dans le corpus DISTRIB

Une des entités du groupe a conclu un accord d'entreprise fixant à 15 jours « sauf en cas de dossier urgent nécessité par l'actualité ou portant sur un périmètre Groupe où celui-ci pourra être réduit à huit (8) jours ». Ce délai est porté à 1 mois lorsque sont consultés le niveau central et le niveau des établissements et à deux mois en cas de désignation d'un expert.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

C'est peut-être là une des raisons qui a conduit la majorité des entités étudiées à ne pas négocier sur cette question. Ainsi, formellement, soit l'accord reste silencieux sur la question, soit il renvoie à l'application des durées réglementaires supplétives tout en se laissant la possibilité de le fixer ultérieurement par accord ou à l'occasion d'une procédure d'information et de consultation par accord avec les membres du CSE, solution qui est sans doute la plus respectueuse du principe de l'effet utile car elle fixe un délai au regard du nombre de sujets à traiter (pour ce qui est des consultations périodiques) ou de la complexité du projet de l'employeur.

C'est ainsi que certains accords étudiés concernent des processus décisionnels spécifiques pour lesquels un accord de procédure a été conclu.

### **Dans le corpus GBM**

Un accord de méthode de groupe a été conclu en vue d'une expertise commune dans le cadre de la consultation des CSE sur l'aménagement des locaux des sites de S\* et P\*. L'accord a alors pour objet de déterminer la date à laquelle les parties décident de faire partir le délai de la procédure d'information et de consultation (art. 5), de fixer la date et l'heure de son terme, ainsi que les modalités selon lesquelles l'expertise se déroulera.

Au-delà de la question des délais, il ressort de l'étude que le pouvoir de négocier s'est porté sur la périodicité des procédures d'information et de consultations récurrentes. Si certains accords se contentent de reprendre à leur compte les périodicités prévues par les règles légales supplétives, dans le cadre d'un simple rapport de duplication avec les normes légales, d'autres ont modifié ces fréquences de manière à les adapter aux processus décisionnels internes décidés par les dirigeants de l'entreprise ou du groupe.

### **Dans le corpus FINANCES**

En application de l'article L.2312-19 du Code du travail, les parties conviennent en conséquence d'adapter la fréquence de la consultation relative aux orientations stratégiques à la durée du plan stratégique de FINANCES. La consultation sur les orientations stratégiques est conduite dans chaque entité relevant du périmètre du présent accord, la première année du plan stratégique.

Au-delà de la consultation prévue au 13-1, les parties conviennent d'organiser, au niveau du comité de FINANCES Intégrée, une réunion annuelle de suivi du déploiement du plan stratégique, pour l'ensemble des entités comprises dans le périmètre de FINANCES Intégrée.

Par ailleurs, en application de l'article 20 de l'accord relatif à l'emploi et à la GPEC sur le périmètre de FINANCES Intégrée du 30 juin 2017, il est rappelé qu'une consultation relative aux emplois sensibles est organisée annuellement dans chaque entreprise.

À titre dérogatoire, l'avenant à l'accord collectif portant sur le délai de consultation sur la situation économique et financière de l'entreprise au titre de l'exercice 2018 prévoit qu'« à l'expiration de cette date, et en l'absence d'avis émis à l'expiration de ce délai, le Comité Social et Économique sera réputé avoir été consulté et avoir rendu un avis négatif ». Il stipule en outre que « les parties conviennent que le délai de consultation prévu par le présent accord respecte le principe de l'effet utile de la consultation, permettant aux membres du Comité Social et Économique d'exercer utilement leurs compétences et de rendre un avis éclairé en ayant disposé d'un délai d'examen suffisant ».

### **Dans le corpus INFO**

La périodicité des procédures d'information et de consultation demeure annuelle.

## L'articulation des procédures d'information et de consultation dans les organisations entrepreneuriales à structure complexe

Comme pour le CE, les consultations des CSE d'établissement et du CSE-C sont en principe alternatives.

Ce n'est que de manière exceptionnelle qu'elles ont lieu de manière cumulative et les hypothèses ont été limitées, à savoir :

- Des mesures d'adaptation décentralisées au niveau des établissements, voire d'un seul établissement (en cas de projets importants) ;
- Des mesures d'adaptation projetées simultanément au projet « central ».

L'articulation entre les deux procédures résulte là encore d'un accord collectif. À défaut d'accord, le(s) CSE d'établissement sont consultés avant le CSE-CE et dans le délai dans lequel ce dernier doit rendre son avis.

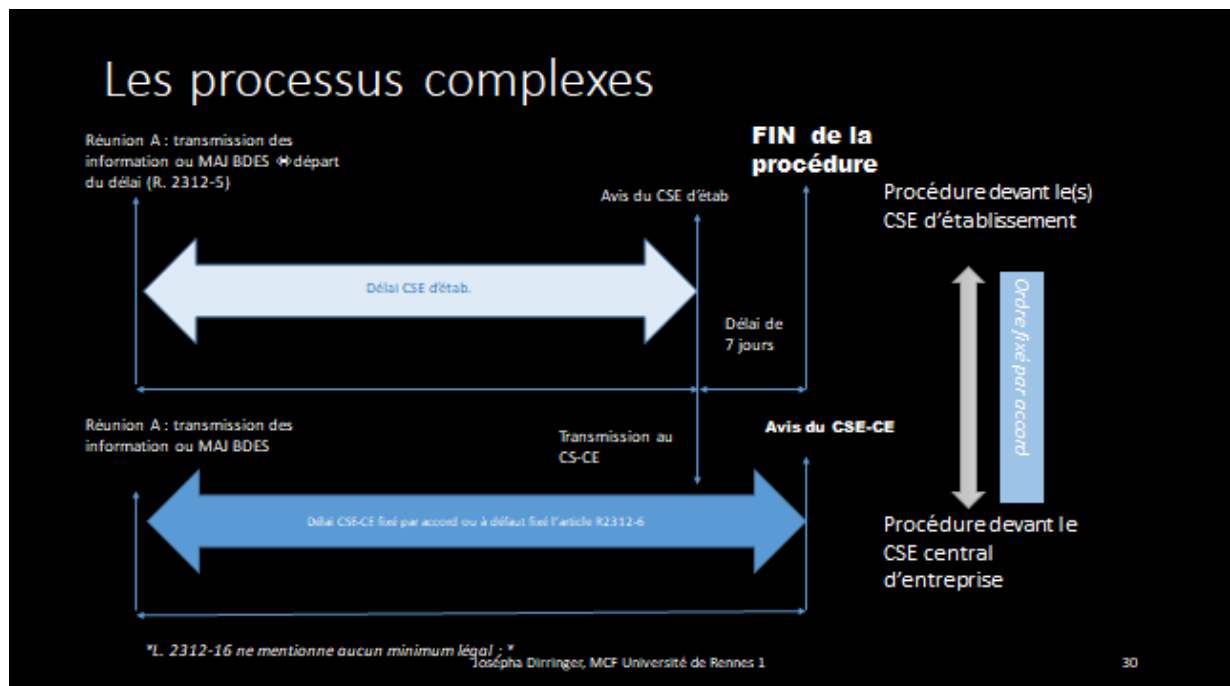


Figure 4 – Schéma récapitulatif de l'articulation des procédures d'information et de consultation dans les organisations entrepreneuriales à structure complexe

L'un des objets de la négociation vise donc à organiser les procédures d'information et de consultation complexes en décidant à quel niveau et dans quel ordre elles doivent avoir lieu.

Cependant, ce que relève l'étude des accords conclus dans les entreprises appartenant à un groupe c'est l'importance prise par ce niveau dans le cadre des processus décisionnels. Outre le fait que c'est parfois à ce niveau qu'est configuré le CSE (cf. *supra*), les accords de configuration du CSE, et plus largement relatifs au dialogue social, renvoient certaines procédures d'information et de consultation au niveau du groupe, c'est-à-dire au niveau du comité de groupe. Il en va de même des négociations collectives obligatoires pour lesquelles un accord de groupe est préféré de manière à dispenser les entités du groupe de l'obligation de négocier.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

### Dans le corpus AUTO

| Typologie de projet                                                                                                                                 | Niveau de consultation                                                                                                                                                                                                                               | Information a posteriori                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projet important avec ou sans décision stratégique pour l'entreprise mais sans mesure d'adaptation                                                  | CSE-C                                                                                                                                                                                                                                                | CSE concernés                                                                                                              |
| Projet important avec des impacts différents dans les établissements concernés mais sans implication ou décision au niveau général de l'entreprise. | CSE concernés                                                                                                                                                                                                                                        | Bureau du CSE-C ou CSSCT centrale<br>CSSCT centrale quand il y a des modifications importantes relevant de ses compétences |
| Projet important avec décision stratégique pour l'entreprise et avec des mesures spécifiques d'adaptation en local                                  | CSE-C puis CSE<br>Dans ce cas, l'avis (= résultat des votes) du CSE-C sera remis en séance de chaque CSE par le président.<br>Les dossiers à destination du CSE-C et des CSE concernés pourront être concomitamment envoyés aux instances précitées. |                                                                                                                            |

En matière d'information et de consultation, cette possibilité est prévue par la loi s'agissant de la consultation sur les orientations stratégiques. Cette dernière peut être confiée au comité de groupe. Dans ce cas, l'avis de ce dernier est transmis à chaque CSE institué dans les sociétés du groupe qui reste consulté sur les conséquences de ces orientations stratégiques, ainsi qu'à l'organe chargé de l'administration de l'entreprise dominante de ce groupe (C. trav. Art. L. 2312-20). De même, l'article L. 2312-56 dispose qu'un accord de groupe peut prévoir que les consultations ponctuelles soient effectuées au niveau du comité de groupe. De manière similaire, il est prévu que l'avis du comité est transmis à chaque comité social et économique des entreprises du groupe, qui reste consulté sur les conséquences des projets sur l'entreprise.

La simplicité de ces règles qui vise à transférer la procédure d'un niveau à l'autre est parfois trompeuse. Il peut s'avérer particulièrement délicat en réalité d'organiser le processus décisionnel lorsque celui-ci est piloté au niveau du groupe et qu'il doit être décliné à tous les niveaux de l'organisation productive. Si la consultation sur les orientations stratégiques n'a lieu qu'au niveau central, le fait qu'elle ait lieu au niveau du groupe suppose seulement de devoir articuler deux niveaux de procédures d'information et de consultation, le niveau du groupe et le niveau central des entreprises. En revanche, s'agissant des procédures d'information et de consultations ponctuelles, il pourra se trouver des cas où la consultation du CSE des entreprises du groupe suppose que soient consultés et le niveau central et le niveau local. Au demeurant, quand bien même un accord tente d'imposer le niveau central par exclusion au niveau des CSE d'établissement, il sera toujours possible de se demander si l'accord respecte le principe de l'effet utile et si la consultation a bien eu lieu au niveau pertinent.

La complexité de certains processus décisionnels explique sans doute pourquoi certaines entités décident de conclure des accords collectifs de méthode spécifiques à certains projets de réorganisation de manière que les interlocuteurs sociaux s'accordent sur les niveaux où auront lieu les procédures

d'information et de consultation. Il arrive néanmoins à la lecture de certains accords qu'on puisse émettre des réserves quant à la manière dont les interlocuteurs sociaux ont défini les modalités d'information et de consultation dans le respect de l'effet utile et dans le respect des missions du CSE.

Allant plus loin en effet que la seule organisation des consultations menées au sein des comités de groupe et des entreprises, certains accords vont en effet jusqu'à créer des cadres de discussion *ad hoc* avec les organisations syndicales. Cela ouvre sur une autre question qui tient à la manière d'articuler le rôle du CSE avec celui des organisations syndicales.

### L'articulation avec le dialogue social mené dans le cadre de la négociation collective

Depuis 2015, on a pu observer une volonté du législateur de marquer plus clairement le dualisme du système de représentation dans l'entreprise en distinguant mieux ce qui relève de la négociation collective avec les organisations syndicales et ce qui relève de la consultation des représentants élus des salariés. Ainsi le législateur a-t-il souhaité revenir sur la jurisprudence EDF du 5 mai 1998 qui imposait de consulter le comité d'entreprise préalablement à la conclusion d'un accord collectif, de sa révision ou en cas, également, de dénonciation unilatérale par l'employeur.

Cette autre forme qu'a prise la « rationalisation du dialogue social », pour reprendre les termes de la loi Rebsamen, est sans doute moins nette lorsque l'on analyse de plus près le rôle que peuvent jouer les représentants élus des salariés dans les processus de négociation collective.

D'abord, il arrive que le CSE soit un agent de négociation collective et soit amené à lui-même conclure des accords collectifs de travail. Depuis 2017, le législateur envisage même la possibilité que l'instance élue et collégiale supplante le rôle des organisations syndicales. Ainsi, l'instauration du conseil d'entreprise constituerait, à n'en pas douter, la fin du double canal de représentation dans l'entreprise tel qu'il s'était construit en France à partir de 1968. Cependant, les règles visant à accorder au CSE un pouvoir de négociation ne seront pas évoquées dans le présent rapport, le panel d'accords étudiés n'étant constitué que de grandes entreprises dans lesquelles des organisations syndicales sont implantées et dont aucune n'a retenu la mise en place d'un conseil d'entreprise.

Ensuite, selon une logique de subsidiarité, le CSE peut être amené à remplacer les OSR lorsqu'il est consulté sur les plans unilatéraux que l'employeur doit élaborer en l'absence d'accord dans le cadre des négociations obligatoires. Sur ce point, l'étude des seuls accords sur le dialogue social ne permet pas d'étudier l'importance de ce rôle subsidiaire confié au CSE.

Ensuite, et cela ressort des accords étudiés, le CSE joue un rôle dans le cadre des négociations collectives menées avec les organisations syndicales. S'il n'est pas lui-même l'auteur de l'accord, il intervient parfois au stade de la négociation et dans tous les cas au stade de l'application de l'accord, ces attributions consultatives l'amenant à contrôler la manière dont l'employeur met en œuvre les accords conclus. En somme il arrive encore que la représentation élue et la représentation syndicale soient complémentaires.

D'une part, la loi reconnaît au CSE le pouvoir de désigner un expert chargé d'assister les organisations syndicales dans le cadre de certaines négociations collectives (L. 2315-92.-I et L. 2315-95). D'autre part et surtout, les négociations collectives obligatoires doivent prendre appui sur les consultations périodiques, de même que la consultation du comité social économique est l'occasion de faire le bilan de la mise en œuvre des accords collectifs conclus dans le cadre des négociations collectives obligatoires.

- La consultation annuelle sur les orientations stratégiques porte sur la GPEC et, donc, éventuellement sur la mise en œuvre de l'accord GPEC. Depuis 2013, le législateur indique que la négociation sur la GPEC est menée en tenant compte des orientations stratégiques présentées aux CSE (C. trav. Art. L. 2242-20) ;

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

- La consultation sur la politique sociale de l'entreprise prendra appui sur l'accord GPEC (notamment en termes de formation, de catégorie d'emploi, du recours à la sous-traitance, etc.). Ainsi que sur l'accord égalité professionnelle et QVT (égalité hommes-femmes, handicap, etc.) (C. Trav. Art. L 2312-6 et R.2242-2) ;
- La consultation sur la politique sociale de l'entreprise, qui porte notamment sur les actions de prévention en matière de santé et de sécurité, prendra appui sur l'accord conclu en faveur de la prévention des effets de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels ;
- La consultation sur la politique sociale de l'entreprise, qui porte notamment sur les actions de prévention en matière de santé et de sécurité, prendra appui sur l'accord conclu en faveur de la prévention des effets de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels (C. Trav. art. L 2312-27 ; D. 4162-1) ;
- De même, la consultation sur la situation financière et économique est évidemment d'une aide précieuse pour négocier les salaires, l'épargne salariale et le temps de travail.

Ces croisements expliquent pourquoi certains accords intègrent dans des accords globaux consacrés au dialogue social la configuration du CSE qui prend place à côté d'autres parties de l'accord consacrées à l'exercice du droit syndical et à la négociation collective avec les organisations syndicales. De manière différente, certaines entités étudiées ont été amenées à réviser leur accord sur l'exercice du droit syndical de manière à adapter certaines clauses impactées par la création du CSE.

### Dans le corpus FINANCES

L'accord relatif au dialogue social a pour principal objet la configuration du CSE mais prévoit toutefois en son article 14 l'organisation de certaines négociations obligatoires.

A été conclu un avenant n° 1 à l'accord collectif relatif aux conditions d'exercice des fonctions syndicales et des instances représentatives du personnel au sein de FINANCES SA du 30 octobre 2009. En application de l'article L.2242-10 du Code du travail, il est convenu que les négociations obligatoires relatives aux salaires, à la qualité de vie au travail et au droit à la déconnexion, sont organisées au seul niveau du périmètre de FINANCES Intégrée. Ce faisant, les parties conviennent donc que les entreprises comprises dans son champ d'application sont dispensées d'adresser les thématiques susvisées lors des négociations obligatoires.

En application de l'article L.2242-10 du Code du travail, il est également convenu de porter à 3 ans la périodicité des négociations sur la qualité de vie au travail et le droit à la déconnexion.

Cette articulation résulte aussi parfois des stipulations qui créent des institutions d'origine conventionnelle *ad hoc* et dans lesquelles les membres du CSE sont appelés à participer à leur fonctionnement ou à collaborer afin que ses avis soient transmis à ces institutions ou inversement que leur travail soit transmis aux représentants du CSE.

### Dans le corpus AUTO

Il est par ailleurs convenu que l'observatoire est réuni en amont sur des sujets relevant de son périmètre.

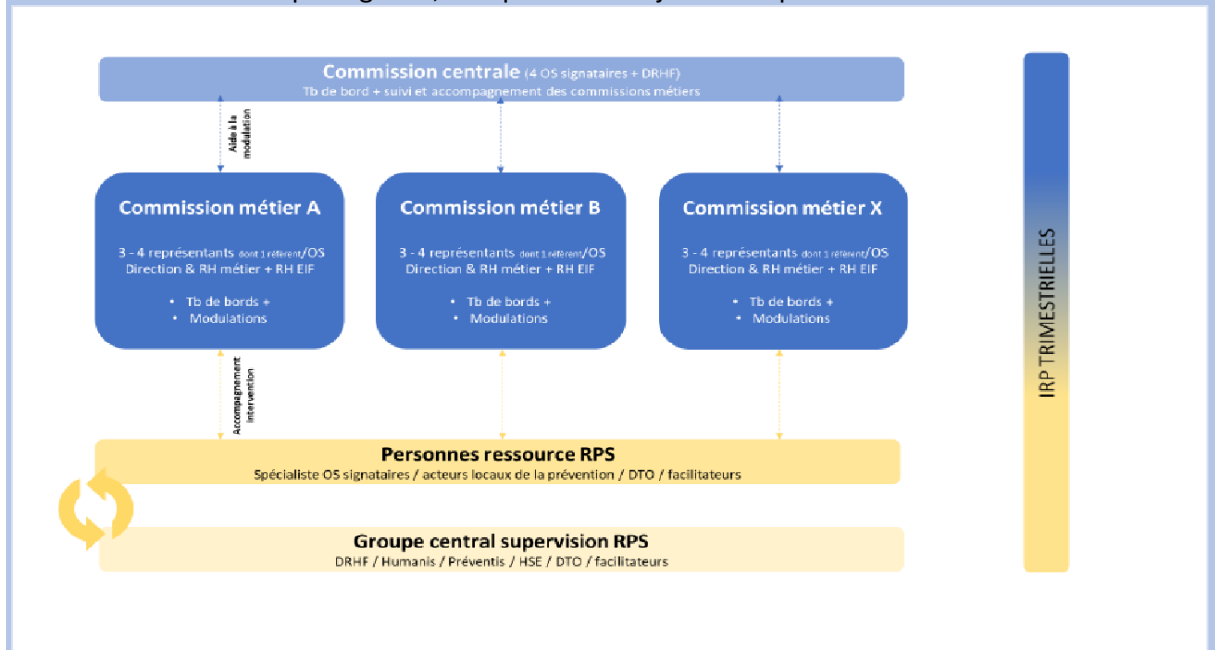
Les commissions locales se tiennent avant la réunion de l'observatoire central (ou commission centrale, le cas échéant).

Dans certains cas, l'importance prise par les institutions d'origine conventionnelle conduit à se demander si ces institutions d'origine conventionnelle ne comportent pas un risque de contournement. Ce risque tient à plusieurs facteurs. Intervenant sur des questions similaires, il existe un risque objectif de concurrence et de nuire aux missions du CSE. Ainsi, par un effet siphon, l'instance conventionnelle aura aspiré certaines thématiques qui relèvent par ailleurs du CSE, et privant l'intervention de ce dernier de son utilité. À tout le moins, le CSE peut ne plus être l'espace principal des discussions. Or, constatant que certaines institutions ne sont composées que des organisations syndicales représentatives, voire des seules organisations syndicales signataires de l'accord (ce qui est

illégal), l'institution d'origine conventionnelle exclut les syndicats non représentatifs ou non signataires d'un cadre de discussion entrant pourtant dans le champ de compétence du CSE. Autrement dit, outre l'entrave au fonctionnement du CSE, ceci comporte en outre le risque de constituer une inégalité de traitement entre organisations syndicales.

### Dans le corpus AUTO

L'accord conclu dans le cadre de la restructuration intègre une partie entière consacrée à la prévention des RPS. L'accord met en place tout un processus institutionnel visant à prévenir les RSP dans le cadre de la restructuration. Le plan de prévention mis en place par l'accord construit un cadre exceptionnel qui est en marge à la fois du cadre ordinaire<sup>50</sup> et du cadre légal. Ce ne sont pas les mêmes acteurs ni les mêmes dispositifs. Cela démontre sans doute une volonté de mettre en place des mécanismes qui soient adaptés au projet de restructuration et à la hauteur des mesures affectant l'emploi des salariés. De ce point, la norme négociée se veut ici vectrice d'une logique intégrative des questions de santé mentale. Cependant, le caractère nouveau et donc inexpérimenté de cette organisation institutionnelle, ajouté au risque de concurrence avec les autres espaces de discussion, en particulier le comité social et économique, n'est pas de nature à rassurer ni quant à la possibilité du CSE et des CSSCT d'exercer leur prérogative, ni quant à l'objectif de préservation de la santé mentale.



Source : Schéma tiré de l'accord

Ce risque tient également à la multiplication de cadres de discussion qui rend évidemment plus difficile l'exercice de l'ensemble des prérogatives du CSE pour les représentants qui siègent dans plusieurs instances. Investis sur les processus décisionnels initiés par la direction dans ces différents espaces de discussion, il devient plus difficile aux élus de se concentrer au travail de représentation vis-à-vis des salariés. Cette conséquence que nous avons déjà relevée dans le contexte de la loi du 20 août 2008 apparaît d'autant plus présente avec la disparition des délégués du personnel et la centralisation du cadre de mise en place des CSE.

Dans le cadre du corpus AUTO, l'accord conclu dans le cadre de la réorganisation en novembre 2020 instaure des acteurs appelés des « facilitateurs ». On sera tenté de se demander ce qu'il facilite et du point de vue de qui ? Selon l'accord, les facilitateurs sont appelés à être contactés par les salariés qui rencontrent des difficultés. Leur mission est « de favoriser l'écoute, de libérer la parole et de mettre

<sup>50</sup> Sur ce point la recherche pourra être complétée par une comparaison avec les accords relatifs au CSE.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

en œuvre les outils de médiation ». L'accord précise enfin que les facilitateurs sont rattachés à la direction de l'éthique et de la compliance, et sont, selon l'accord, « indépendants, neutres et impartiaux ». Ici encore on est en droit de se demander si une telle institution n'est pas de nature à entraver la mission des représentants du comité social et économique ou à tout le moins de limiter l'utilité de leur intervention. L'intervention des facilitateurs entre en effet directement en conflit avec le rôle premier des membres du CSE, reprenant les missions dévolues auparavant aux délégués du personnel et aux membres du CHSCT, de rapporter les réclamations individuelles et collectives des salariés, notamment en matière de santé, à promouvoir la santé et la sécurité et le cas échéant à exercer une alerte en cas d'atteinte aux libertés individuelles ou en cas de danger grave et imminent. Cela n'est pas sans rappeler une décision de la Cour de cassation rendue par la chambre criminelle le 20 mars 1984 dans laquelle un employeur était poursuivi pour entrave à la mission des délégués du personnel, précisément pour avoir mis en place des « facilitateurs ». Les situations ne sont évidemment les mêmes, ne serait-ce qu'en raison de la source instituant les facilitateurs, mais l'utilisation de la même expression est évidemment de nature à opérer un rapprochement. Dans le cas présent d'AUTO-SAS, ils sont d'origine conventionnelle. En cas de contentieux, cela aura sans doute son importance aux yeux des juges. Néanmoins, on rappellera l'argumentation des juges du fond qui avaient caractérisé le délit d'entrave. Ainsi avaient-ils jugé que les nouvelles structures mises en place au sein de l'entreprise pouvaient, dans la pratique, avoir pour résultat de différer l'intervention des délégués du personnel ou de la rendre inutile ». Et plus loin d'ajouter: « l'existence même des nouvelles structures était de nature à dissuader le personnel d'avoir recours aux bons offices des délégués ainsi privés de leurs attributions légales »<sup>51</sup>. Sans doute, les mêmes craintes peuvent-elles être exprimées au sujet de l'institution instaurée par l'accord conclu en novembre 2020, et ce indépendamment de la source qui en est à l'origine.

### 2.7 Conclusion de l'analyse juridique

L'un des objectifs du législateur a été au travers de l'instauration du CSE de simplifier le système de représentation des salariés et de le rendre plus efficace en l'adaptant aux entreprises.

L'analyse juridique permet de les nuancer, à tout le moins d'en préciser le sens, et parfois de les formuler autrement à partir de ce qu'ont voulu mettre en place les interlocuteurs sociaux et des potentialités nouvelles qui leur sont ouvertes. En définitive, ce sont quatre évolutions que l'on a pu identifier.

- En premier lieu, il ressort de l'analyse juridique que loin de simplifier le système de représentation des salariés celui-ci apparaît plus complexe du point de vue de l'environnement normatif ;
- En deuxième lieu, moins qu'une simplification du système de représentation des salariés dans l'entreprise, la réforme a débouché sur une volonté de rationalisation du dialogue social, rationalisation qui n'a pas le même sens dans toutes les entreprises ;
- En troisième lieu, l'objectif d'un dialogue social plus efficace a débouché sur une représentation des salariés davantage tournée vers ses rapports avec la direction plus que ceux avec les salariés ;
- En quatrième et dernier lieu, la négociation collective consacrée au CSE pourrait déboucher sur un nouvel équilibre entre les deux canaux de représentation, élu et syndical.

#### ■ Un environnement normatif plus complexe

L'analyse juridique des accords collectifs sur le dialogue social et la configuration conventionnelle des CSE permet, à partir d'un certain nombre d'exemples, de rendre compte des potentialités ouvertes par les ordonnances de 2017 et de la manière dont elles ont été mobilisées par les acteurs.

---

<sup>51</sup> Crim, 20 mars 1984, n° pourvoi 83-93.403, Publié au bulletin



Comme nous l'avons rappelé, l'un des objectifs du législateur a été au travers de l'instauration du CSE de simplifier le système de représentation des salariés et de le rendre plus efficace en l'adaptant aux entreprises.

Ces objectifs sont en réalité très ambigus dans leur formulation. Ces potentialités s'avèrent très nombreuses. Cela résulte des différents types de rapports qui existent désormais entre les normes légales et les normes conventionnelles, ainsi qu'entre les normes conventionnelles produites au sein des groupes et des entreprises. Le nombre de combinaisons possibles contredit l'impression de simplicité qui se dégage de la présentation des dispositions légales réparties entre les dispositions d'ordre public, le champ de la négociation collective et les dispositions supplétives. En étudiant les règles légales et les règles conventionnelles, on peut dénombrer plusieurs articulations possibles : rapport de prévalence, rapport d'amélioration, rapport d'innovation, rapport d'implémentation, rapport de duplication, rapport d'exclusion sont autant de configurations possibles du comité social et économique et d'articulations entre les normes qui le régissent. C'est précisément parce que les rapports normatifs sont devenus plus nombreux qu'il existe désormais de multiples possibilités d'aménagement de l'institution du comité social et économique et de configuration interne du dialogue social au sein des groupes et des entreprises. Outre le caractère modulable du comité social et économique, il faut ajouter son caractère évolutif.

Cela apparaît dans le nombre d'accords conclus au sein d'une entité consacrés au dialogue social, aux différents niveaux, à l'occasion de projets spécifiques ou à la suite d'une volonté de réviser le cadre initialement défini conduit comme nous l'avons indiqué à une forme de pointillisme conventionnel doublé parfois d'un effet de stroboscope. L'univers normatif s'en trouve particulièrement complexifié au point qu'il devient parfois difficile de comprendre exactement selon quelles modalités le dialogue social doit se dérouler.

#### ■ Une rationalisation du dialogue social exprimée dans les accords collectifs

Un certain nombre d'accords ont cherché à cette occasion de rationaliser le dialogue social, ce qui est parfois exprimé de manière explicite dans les préambules des accords.

Pour certains, cette rationalisation a pris la forme d'une réduction du nombre d'instances. Des exemples ont permis d'illustrer cette tendance déjà décrite d'une diminution des représentants des salariés et des instances notamment en redéfinissant les établissements distincts cadres de mises en place des CSE d'établissement. Pour limiter les conséquences liées à la centralisation des instances, certains accords ont mis en place des représentants de proximité ou davantage de commissions, ce qui n'est en réalité pas sans réintroduire une certaine complexité dans la mesure où il convient alors de coordonner les différents espaces de discussion internes au CSE, ce qui n'est pas toujours très clair à la lecture des accords.

D'autres accords ont entendu rationaliser le dialogue social en cherchant à clarifier le rôle des différentes instances en répartissant les discussions en fonction des espaces de discussion. Suivant cette entreprise de rationalisation fonctionnelle, les accords cherchent à préciser ce qui revient au niveau local ou central, ou encore ce qui revient de faire aux représentants du CSE dans les commissions, aux représentants de proximité, etc. Là encore, cette rationalisation fonctionnelle s'avère davantage un idéal qu'une réalité. Du moins pressent-on à la lecture des accords que la simplicité formelle des stipulations conventionnelles laisse subsister des silences et des incertitudes quant à la manière dont elles pourront s'appliquer. Tel est le cas en particulier des rapports entre CSE et CSSCT ou encore des rapports entre les CSSCT et les représentants de proximité qui sont parfois insuffisamment pensés.

D'autres accords encore envisagent la rationalité du dialogue social non dans une perspective purement instrumentale mais dans une visée davantage procédurale et organisationnelle. Pour ceux-là, la complexité de l'environnement normatif ne semble pas être un problème. Elles s'en satisfont et ne craignent pas de mettre en place des processus décisionnels sophistiqués. Outre les accords ayant

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

pour objet le dialogue social, la représentation des salariés et le droit syndical, s'ajoutent parfois en plus des accords de méthode *ad hoc* conclus pour organiser à la carte et sur demande le dialogue social. On peut y voir une forme de rationalité procédurale, très pragmatique, faisant le pari d'un droit qui est non seulement négocié mais aussi très mouvant. L'idée de simplifier les processus décisionnels s'en trouve quant à elle affaiblie.

Dans ces groupes et entreprises, l'objectif est davantage de créer un dialogue social qui puisse être adapté et piloté par les dirigeants du groupe ou de l'entreprise au gré des orientations stratégiques. Il s'agit d'une autre forme de rationalisation où la négociation collective centralisée permet un pilotage par le groupe ou le niveau central. Selon les sujets et selon les objectifs, il convient de pouvoir moduler et faire évoluer les cadres de représentation, adapter les moyens des représentants des salariés ou encore organiser le dialogue social compte tenu de la complexité ou du caractère sensible de certains sujets de discussion.

### ■ Une représentation élue des salariés tournée vers la direction

À la lecture des accords, le système de la représentation élue des salariés dans l'entreprise apparaît donc davantage tourné vers les relations avec la direction. L'existence de CSSCT et de représentants de proximité dans les accords sur le dialogue social maintient formellement le lien de représentation. Cependant il existe encore de nombreuses incertitudes quant à la manière dont ces cadres de discussion sont censés fonctionner et se coordonner avec le CSE. Cela interroge sur l'effectivité du lien de représentation. Il existe en effet quelques doutes sur la manière dont les représentants des salariés parviendront dans une logique ascendante à recueillir et porter efficacement les sollicitations et les aspirations des salariés. On songe en particulier aux questions relatives aux conditions de travail et de santé au travail ainsi qu'aux réclamations des salariés. Les raisons de ces doutes tiennent à plusieurs facteurs : le nombre de réunions, la participation de ces représentants des salariés aux réunions du CSE, les remontées de leurs actions, les heures et les moyens qui leur sont alloués. Tout ceci semble en effet souvent insuffisant, voire absent de certains accords qui parfois se limitent à dupliquer les dispositions légales sans réflexion sur le rôle de représentation de ces salariés.

La conclusion d'une distanciation des représentants des salariés par rapport à la communauté des travailleurs résulte inversement du constat des moyens importants qui sont donnés aux représentants des salariés au niveau du groupe et dans le cadre des discussions avec la direction. Ainsi l'analyse des moyens mis à la disposition des salariés conforte l'analyse déjà faite d'une professionnalisation des fonctions de représentation des salariés. Cette tendance semble s'être même accrue dans les entreprises qui ont cherché à renforcer le dialogue social au niveau central au détriment de celui présent au niveau local. Ainsi, pour compenser la disparition d'établissements distincts, certains accords ont accru les moyens donnés à ceux disposant d'un mandat de représentation. Cela a cependant pour conséquence de concentrer le « travail » de représentation sur quelques salariés qui sont ainsi beaucoup plus isolés du reste des salariés et ce d'autant plus que leur mission consiste essentiellement à participer aux réunions avec la direction.

### ■ De nouveaux équilibres entre représentation élue et représentation syndicale

L'essor des accords collectifs ayant pour objet la représentation des salariés conduit inévitablement à donner aux organisations syndicales un pouvoir sur la manière dont fonctionne la représentation élue des salariés. Il en résulte un risque de déséquilibre. Le CSE en devenant une institution modulable et évolutive dispose d'un pouvoir de représentation plus précaire. À l'inverse, les organisations syndicales semblent être un canal de représentation plus stable (même si évidemment certaines risquent toujours de perdre leur représentativité).

Par ailleurs, la conclusion des accords sur le CSE semble avoir été l'occasion pour les syndicats de renégocier les moyens qui leur étaient alloués. Il n'est pas rare par exemple que les moyens donnés aux représentants élus prennent en compte le poids respectif des organisations syndicales, voire qu'il

s'agit d'accorder aux organisations syndicales directement des moyens supplémentaires mais qui sont destinés aux mandats électifs.

Surtout, à la lecture de certains accords, c'est davantage une forme de concurrence qui parfois se fait jour. Parfois, les organisations syndicales interviennent en contournant le CSE à l'occasion de négociations collectives organisationnelles. Le rôle du CSE s'avère plus ou moins inutile dans la mesure où les discussions ont déjà eu lieu avec les organisations syndicales dans le cadre d'institutions d'origine purement conventionnelle. Cela concerne notamment les accords sur l'emploi. Des exemples existent aussi s'agissant des questions de santé, tels que la prévention des risques psychosociaux qui fait l'objet de processus décisionnels *ad hoc* en marge du CSE.

### 3 L'analyse issue des monographies d'entreprise

Dans cette partie, il s'agit d'analyser la mise en place des nouvelles instances et leurs différents impacts sur le dialogue social en s'appuyant sur 8 monographies d'entreprise, principalement de grande taille et de secteurs différents (voir tableau 1 en introduction). L'analyse est aussi enrichie à partir des entretiens menés avec des experts des deux cabinets au service des représentants du personnel impliqués dans la recherche : Orseu et Syndex. Le questionnement porte à la fois sur la négociation de la mise en place des CSE et sur le fonctionnement des nouvelles instances (cf. guide d'entretien en annexe). Les entretiens dans les entreprises ont été menés à la fois avec des représentants des salariés et des directions.

L'analyse s'articulera autour de cinq points :

- Le renforcement partiel de la centralisation des instances ;
- La concentration des moyens des instances ;
- La perte de la proximité ;
- Le fonctionnement des instances et leur articulation entre elles ;
- Et les changements des acteurs dans ces instances.

Avant d'analyser en profondeur ces axes, il nous faut revenir sur les négociations des accords de mise en place de ces nouvelles instances. Dans un premier temps, on s'appuiera sur les entretiens avec les experts avant de revenir sur ce qu'en disent les acteurs eux-mêmes dans le cadre des monographies d'entreprise.

Les négociations ont été jugées « catastrophiques » par certains experts. Cela tient en grande partie au manque de préparation des élus et il n'y a pas de différences significatives selon les organisations syndicales (OS) ou les fédérations impliquées. Les expertes et les experts pointent le manque de temps de préparation prévu par les ordonnances dont les modalités de construction des nouvelles instances sont apparues précipitées. Les reculs en termes de moyens semblent d'autant plus forts que les négociations ont eu lieu tardivement, voire au terme de la période de mise en place des CSE. Les représentants du personnel (RP) ont en outre rarement fait appel à l'expertise pour être accompagnés lors des négociations de mise en place des CSE, alors même que cette pratique institutionnalisée est montée en puissance avec la loi Rebsamen (Guillas-Cavan, Kahmann, 2018).

Les accords apparaissent souvent « minimalistes » et, dans les PME notamment, certains peuvent contenir des irrégularités ; ce qui soulève des risques d'instabilité juridique. Les accords restent souvent au niveau du supplétif et aucun CSE n'est mieux doté que ne l'était le CE. On trouverait des dispositions *supra*-légalés uniquement dans les très grandes entreprises de plus de 10 000 salariés. Comme le formule l'un des experts rencontrés, ces dispositions ont pu être obtenues grâce aux accords portant sur le droit syndical.

*Le dispositif supplétif était tellement attrayant pour les employeurs qu'on a [seulement] réussi un peu à sauver les meubles. Je pense à des entreprises de plus de 10 000 salariés avec accords de droit syndical costauds. Et c'est en arrivant à raccrocher l'accord de droit syndical qu'on a pu obtenir des droits supplémentaires pour le CSE. Mais ce sont de petites doses, sans rien de fondamental : deux heures de délégation supplémentaires pour le secrétaire, un peu plus d'élus pour la CSSCT. Mais finalement, sans modification de la structure et des accords assez faibles.*

Dans certains cas, dans les entreprises faisant l'objet de monographies, la négociation a ainsi donné lieu à une forme de « package » instance de représentation du personnel — droit syndical, parfois obtenu après la négociation de mise en place des CSE.

Chez INFO par exemple, la négociation s'est faite en même temps sur ces deux volets. Comme les ordonnances organisaient *tabula rasa* des IRP mais pas du droit syndical, la direction s'est montrée plus généreuse en matière de droit syndical alors que les moyens des IRP étaient fortement revus à la baisse. De manière assez similaire, chez GBM, le droit syndical a été renforcé, notamment dans certaines filiales. Surtout, il y a eu redéploiement du droit syndical d'une des entités du groupe vers les autres unités du groupe.

Nos analyses monographiques permettent de souligner que les RP se sont essentiellement concentrés sur la question des moyens plutôt que sur celle des prérogatives lors des négociations. L'une des expertes évoque une certaine accentuation de la rupture entre DS et élus : les négociations de mise en place des CSE sont menées par les premiers alors qu'ils connaîtraient moins bien le fonctionnement des instances. Les DS jugeraient par ailleurs l'utilité des instances faible voire nulle depuis la LSE et la mise en place des délais préfix. Dans ce contexte, on peut penser que les DS cherchent à peser sur les moyens donnés aux élus notamment en termes d'heures pour servir l'action syndicale à défaut de servir le fonctionnement des instances, dont les missions et les prérogatives sont peu interrogées.

Pour autant, l'argument d'une faible utilité des instances ne fait pas l'unanimité. Pour l'un des experts, cette absence de réflexion sur les prérogatives de l'instance tiendrait plutôt au manque de préparation des RP qui n'auraient pas eu des objectifs clairs. Cette situation aurait par ailleurs été entretenue par une stratégie des directions : elles auraient cherché à contenir les IRP en orientant le débat sur les questions de moyens plutôt que sur le rôle et les prérogatives des instances. Aussi, les RP ont-ils, au mieux, obtenu « un peu plus de beaucoup moins ». Comme le formule l'une des expertes, « les directions avaient surtout hâte de débarrasser leur cadeau de Noël. Même pour ce qui paraissait du bon sens, les élus l'ont obtenu avec les dents. », y compris ajoute-t-elle, dans les entreprises habituellement favorables au dialogue social.

Lors des négociations, il apparaît que les RP se concentrent en priorité sur les « moyens généraux des élus » plutôt que sur les « moyens de fonctionnement de l'instance ». En échange du maintien des moyens horaires, les RP ont cédé sur d'autres éléments : les commissions facultatives, l'expertise, la périodicité des informations et des consultations ainsi que la formation des élus. Toutefois un des experts nuance ce constat, considérant que les RP ont aussi cherché à négocier la mise en place de commissions spécialisées aux contours clairement définis, ce qui relève davantage des moyens de fonctionnement de l'instance.

Sur nos terrains, on note que pour les équipes syndicales, l'objectif est souvent de « préserver l'existant » (CFE-CGC, EPICA) alors que les directions cherchent plutôt à rationaliser les instances conformément à l'esprit des ordonnances. Pour ces dernières, la rationalisation suppose alors une diminution du nombre d'élus, des heures de délégation, des réunions et surtout le refus de mettre en place une instance comparable à celles des DP. On verra que ces points sont plus compliqués dans la pratique.

Un des experts souligne l'importance de penser en termes de grappes d'accords, ce qui corrobore les enseignements de l'analyse juridique (cf. *infra*). Dans le cas des grandes entreprises notamment, les accords de mise en place du CSE renvoient fréquemment à des accords antérieurs négociés au moment de la LSE et de la loi dite « Rebsamen », lesquelles révisaient en particulier la périodicité des informations et des consultations. Les accords n'évoquent que rarement les innovations ou les révisions de dispositions antérieures, mais celles-ci sont maintenues par avenants, quand bien même les instances pour lesquelles elles étaient mises en place ont disparu, remplacées par le CSE. Cela illustre, du moins dans le cas des grandes entreprises, la continuité entre les CE et les CSE. Contrairement à ce que prévoyaient les ordonnances, celles-ci n'ont pas remis en cause l'intégralité des accords antérieurs concernant les IRP.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

Enfin, il faut noter que pour certaines directions, la mise en place des nouvelles instances a aussi été marquée par une volonté d'harmonisation sociale au sein des entreprises du groupe :

- Pour GBM, un groupe bancaire mutualiste, il s'agissait de « faire groupe » à travers la définition et la négociation des premiers accords-cadres. Dans ce cas il était nécessaire à la DRH de « prendre son bâton de pèlerin » pour convaincre à la fois les OS mais aussi les RD locaux.
- Même si ce n'est pas annoncé aussi ouvertement, cela a aussi été le cas pour CHANTIER (la DRH était opposée au CE unique).

### Encadré 5 – La lettre des accords et la praxis : un écart se creuse dans le temps

Les négociateurs ne s'entendent pas toujours sur la signification de l'accord.

Chez TURBINE, l'interprétation restrictive de la direction se confronte à un accord tacite pour une interprétation extensive sur le cumul des heures 25 pour le CSE-C + 25 pour le CSE-E et non 25 heures pour les élus du CSE-C pour le CSE-C et le CSE-E).

Chez HANDICAP, la commission de négociation et d'interprétation des accords collectifs se traduit par un processus d'itération et de négociation quasi-permanente. Chez GBM, l'ex-DRH du groupe s'est efforcée d'écrire un accord-cadre très précis pour éviter difficultés d'interprétation par les différentes entités.

La pratique, y compris concernant les moyens mis en œuvre ou pris dans le cas d'heures de délégation, peut être différente de ce que prévoit l'accord.

Chez TURBINE, l'accord ne prévoit par la présence des suppléants en CSE. Cependant, en raison des PSE, la pratique a un peu bougé en matière de suppléances : le secrétaire du CSE-C a permis, dans certains cas, que les suppléants participent aux réunions importantes (pour les réunions qui concernent les PSE mais aussi celles qui concernent les orientations stratégiques).

Chez TRANSURB, des moyens *supra*-légaux ont été accordés pour la CSSCT du CSE-E « Infrastructures » (deux élus relevés en cas d'accident, y.c. si n'entrent pas dans la catégorie des accidents graves).

À l'inverse, toutes les heures de délégation ne sont pas prises. Cela pourrait être un argument pour dire que le nombre suffit mais la structure productive ne permet pas de prendre les heures sans affecter leurs collègues qui prendront en charge le travail à effectuer (car les heures ne sont pas remplacées). On se retrouve face à un conflit de loyauté entre le CSE et leur propre collectif de travail.

Chez HANDICAP, c'est particulièrement criant : la charge de travail n'est pas transférable dans le temps (car rythmé par les besoins humains), et les équipes sont déjà sous tension (y.c. hors période Covid). Le sens du devoir et la vocation jouent un rôle important.

Chez TURBINE, c'est assez net aussi. Dans l'entreprise, les cadres, très représentés, travaillent en projet : prendre des heures de délégation n'allège pas le travail mais le reporte sur l'équipe ou conduit à faire des heures supplémentaires non rémunérées.

Chez EPICA, il est impossible de prolonger les réunions de CSE car il reste du travail à faire donc les élus n'assistent pas à toutes les réunions.

## 3.1 Une centralisation renforcée ?

Selon les experts les changements de périmètre de CSE sont peu fréquents suite à la négociation d'accord de mise en place car ils ont déjà eu lieu (cf. encadré 6). Ce changement avait été constaté par Ires *et al.* (2016) à la suite de la LSE. Toutefois ce constat mérite d'être complété ou précisé, car des mutations apparaissent notamment en ce qui concerne la proximité.

### Une tendance à la centralisation complète des CE arrêtée

La mise en place des CSE a été l'occasion dans certains cas de renégocier les périmètres des établissements CE. Dans quatre cas (CHANTIER, FINANCES, INFO et TURBINE), la direction a souhaité

fusionner l'intégralité des CSE-Établissement (CSE-E) en un CSE unique, établi au niveau central. Dans le cas d'INFO, le texte de l'accord de mise en place du CSE motive clairement ce choix : les décisions dans l'entreprise étant intégralement centralisées, les prérogatives économiques ne peuvent être traitées qu'à ce niveau.

*La refonte de son système d'organisation [à INFO] pour mettre en place une organisation plus verticalisée et centralisée qui limite le réel pouvoir de direction et l'autonomie de gestion des implantations régionales, et concentre les pôles de décision au sein du siège de la Compagnie [...] [En conséquence] La plupart des décisions économiques et sociales sont prises au niveau central et pour l'ensemble de la société. (Accord de mise en place du CSE d'INFO)*

Seules CHANTIER et FINANCES ont effectivement mis en place un CSE unique remplaçant les anciens comités d'établissement. Le cas de CHANTIER illustre le changement de posture des négociateurs de l'accord, tant du côté des organisations syndicales que de la direction. Cette dernière a en effet toujours été opposée à la mise en place d'un CE unique et surtout d'un CHSCT unique. Ils soulignent les risques d'une perte de connaissance du terrain et de contrôle des directeurs de proximité par la direction générale de l'entreprise (Ires *et al.*, 2016). Or, avec les ordonnances, la même DRH a proposé de mettre en place un CSE unique au même DSC de l'unique organisation syndicale représentative de l'entreprise. Selon le nouveau DSC, qui a pris ses fonctions après la signature de l'accord, ce revirement s'explique par l'existence d'un accord-type rédigé par la direction générale du groupe auquel appartient CHANTIER et qui était la dernière filiale régionale du groupe à ne pas avoir de CE et de CHSCT uniques. Contre ses propres conceptions, la DRH du groupe a donc dû imposer un accord au cours d'une négociation où elle ne dispose d'aucune marge de manœuvre, ce dont témoigne le fait que tous les accords de mise en place des CSE sont pratiquement identiques d'une filiale du groupe à l'autre.

Dans la lignée des travaux de Ires *et al.* (2016), on aurait pu pourtant s'attendre à une plus grande fréquence de CSE uniques. En effet, dans l'échantillon mobilisé dans Ires *et al.* (2016), nombre d'entreprises avaient mis en place un CE unique, au niveau du CCE, ou étaient sur le point de le faire, notamment dans les services.

Nos enquêtes de terrain mettent en évidence deux freins à la mise en place d'un CSE unique : la question de la SSCT et la gestion des ASC. En ce qui concerne la première, le fait que le CSE regroupe CE et CHSCT implique que la CSSCT tend à s'établir au même niveau que le CSE, comme nous l'avons vu ci-dessus. Or dans Ires *et al.* (2016), les entreprises qui avaient mis en place un CE unique avaient en général conservé plusieurs CHSCT. Cela amène à penser que la volonté de maintenir un minimum de proximité pour les questions SSCT a freiné à la mise en place d'un CSE unique. Quant aux ASC, les différences de montants mobilisables d'un établissement à l'autre (TURBINE) ou de culture de gestion quant à l'utilisation de la subvention (INFO) ont conduit les organisations syndicales à s'opposer dans ces deux cas à la fusion des établissements CE dans un CSE unique.

Dans le cas du groupe auquel appartient TURBINE, qui s'est constitué par acquisitions successives, le montant des ASC varie considérablement d'une filiale à l'autre. Mais même au sein de TURBINE, le montant des ASC varie de 1,3 % à 2,8 % de la masse salariale de l'établissement le moins bien doté à l'établissement le mieux doté. Face au refus de la direction d'aligner vers le haut tous les établissements, les organisations syndicales les plus implantées dans l'établissement le mieux doté et qui est de grande taille se sont farouchement opposées à une fusion qui aurait entraîné une perte de pouvoir d'achat pour les salariés de cet établissement.

### Encadré 6 – Les périmètres vus par les experts

Dans les grandes entreprises, les périmètres ont peu bougé, car ils avaient été modifiés récemment à la suite de la LSE et de la loi dite « Rebsamen ». Dans ces entreprises, les établissements distincts avaient été établis à des niveaux supérieurs, notamment pour les CE, souvent aussi pour les CHSCT. Si les établissements distincts CHSCT avaient été établis à des niveaux régionaux au cours de la dernière décennie, ils demeuraient souvent à des niveaux inférieurs à celui des CE. Ainsi, l'un des experts expose le cas d'une grande banque où, pour chaque comité d'établissement, il existait quatre ou cinq CHSCT en moyenne qui couvraient chacun plusieurs sites. Dans ce cas précis, les ordonnances ont entraîné une remontée de la CSSCT au niveau des établissements régionaux CE.

Les ordonnances ont surtout un effet de rattrapage pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI) où des établissements régionaux ont été mis en place sur le même modèle que celui des plus grandes entreprises. Pour un des experts, cela a du sens d'un point de vue du dialogue social car ces établissements régionaux correspondent au niveau où se situent des directions dotées d'une autonomie de gestion suffisante pour que les échanges et les négociations puissent être fructueux.

Cette tendance des RP des grandes entreprises à accepter une centralisation plus grande s'est en outre illustrée à l'occasion de la mise en place des CSE dans quelques cas où l'on voit se développer les CSE uniques. Ainsi un expert évoque le cas d'une filiale d'un grand groupe industriel d'équipement électrique où ce sont les élus qui ont désiré la centralisation et la mise en place d'un CSE unique. Ce choix s'explique par les difficultés qu'ont les équipes syndicales à remplir les listes des CSE d'établissement, mais aussi pour trancher de manière radicale les questions de répartition des moyens entre CSE-C et CSE-E. À l'inverse, cependant dans une autre filiale du même groupe, les élus se sont battus pour conserver les établissements et ont contesté devant la Direccte la fusion que voulait leur imposer leur direction. Dans ce cas, la Direccte a donné partiellement raison aux RP qui ont conservé 3 des 7 établissements de l'entreprise. Cela illustre que si les RP des grandes entreprises semblent davantage enclins à la centralisation, y compris à la centralisation la plus complète, celle-ci ne va pas de soi. Du côté des directions, cela révèle aussi qu'au sein d'un même groupe, il n'y a pas de stratégie unique en termes de mise en place des CSE.

Outre les différences liées à la taille des entreprises, les experts évoquent une différence entre l'industrie (et plus particulièrement la métallurgie) et les services. La réduction du nombre d'établissements distincts a été moins importante dans l'industrie. Les DRS poussaient fréquemment en faveur d'une telle réduction, mais ont fait face à l'opposition forte des DRH et des directeurs opérationnels.

### Des changements de périmètre finalement minimes ?

À l'exception de CHANTIER et de FINANCES, les périmètres des CSE sont finalement assez peu modifiés par rapport aux CE. Les trois établissements de TURBINE sont conservés, EPICA perd un établissement par fusion de deux établissements CE proches géographiquement. La coopérative COOP, qui avait d'une certaine manière anticipé les ordonnances en fusionnant dès 2016 l'ensemble des instances, n'a en 2019 pas innové, se contentant de reproduire les périmètres antérieurs de ses instances : un CSE pour la Scop et un dans chacune des filiales. INFO est la seule entreprise où l'on observe une réduction significative du nombre d'instances par fusion d'établissements sans que cela suppose la mise en place d'un CE unique : les 7 CE sont ainsi remplacés par 3 CSE. Ici, la réduction du nombre d'établissements n'est pas une conséquence directe des ordonnances. Elle s'inscrit dans une tendance plus ancienne, à l'œuvre depuis 3 décennies, de restructurations de grande ampleur, qui se sont accompagnées d'une suppression de la moitié des effectifs tous les 10 ans. Suite aux restructurations des années 2000, le nombre d'établissements CE est réduit de 11 à 7 en 2011. Le passage de 7 CE à 3 CSE fait suite cette fois-ci à l'annonce d'un PVD et d'un PSE qui va de nouveau diviser par deux les effectifs de l'entreprise. Les ordonnances ont plus été l'occasion de mettre en œuvre ce changement qu'une véritable opportunité : l'histoire récente de l'entreprise montre que même sans changement



légal, celle-ci cherche à modifier les périmètres des CSE. Suite au refus des organisations syndicales de mettre en place un CSE unique, le nombre de CSE-E a été fixé par l'entreprise.

Lors des négociations, l'enjeu porte alors moins sur le nombre de CSE que sur le découpage des nouveaux établissements. L'accord est finalement signé par 4 des 5 organisations syndicales représentatives (OSR) de l'entreprise et seule la CGT ne le signe pas. Il semble que la manière dont la majorité des organisations syndicales ait choisi de redécouper les établissements favorise les deux principales OSR (UNSA et CFTC) au détriment de la CGT et de la CFE-CGC, surreprésentées dans l'un des établissements du Sud. La fusion de cet établissement avec d'autres établissements a dilué les voix de ces deux organisations syndicales.

*Il se trouve que la CGT-INFO jusqu'au passage en CSE fin 2018, a été majoritaire au CE de M\*, qui était un établissement distinct. Avec plus de 50 % des voix, pour une audience qui était à 90 % cadres déjà, à l'époque. Et c'est la fusion des CSE, avec le découpage qu'a fait la direction en établissements, qui a permis de diluer la CGT dans le Sud. (DS CGT, INFO)*

On observe alors une divergence entre l'UNSA et la CFTC d'un côté, la CGT et la CFE-CGC de l'autre. En s'alliant pour peser sur les périmètres précis des établissements, les premières ont su renforcer leurs bastions et gagnent des élus tandis que les secondes subissent ces redécoupages et en perdent.

### Redéfinir les périmètres pour correspondre aux évolutions de la structure et de la stratégie de l'entreprise ?

La question des périmètres des CSE par rapport à ceux des CE donne lieu à des stratégies variées. Dans deux cas, une centralisation complète des CSE a été mise en place (CHANTIER et FINANCES). Dans deux autres cas, les périmètres des CSE ont été étendus et une fusion partielle des instances opérée (GBM et INFO). Dans deux autres cas encore, le nombre d'établissements a augmenté à l'occasion de la mise en place des CSE : HANDICAP et surtout TRANSURB où le nombre d'établissements passe de 11 à 15 et où l'accord de mise en place du CSE prévoit que celui-ci devrait passer à 25 à l'issue de cette mandature, conçue comme transitoire. Tandis que dans EPICA et TURBINE, le nombre d'établissements reste identique.

Comment expliquer ces mouvements divergents ? La mise en place des CSE a-t-elle été l'occasion d'épouser les évolutions de la structure des entreprises qui, dans certains cas se centraliserait tandis que dans d'autres, elle serait décentralisée ? Ires *et al.* (2016) avaient relevé une tendance à la centralisation des instances par isomorphisme institutionnel, terme par lequel on entend le déplacement des instances ou la redistribution des prérogatives entre leurs différents niveaux pour correspondre à l'évolution des niveaux auxquels les décisions sont prises dans l'entreprise. Les entreprises faisant l'objet de monographies dans Ires *et al.* (2016) étant caractérisées par une tendance à la centralisation des décisions dans l'entreprise et à la réaffirmation du rôle directeur de la direction générale du groupe conforme à ce que la littérature sur la gouvernance observait de manière générale, les comités d'établissement avaient tendance à s'établir à des niveaux supérieurs correspondant à des périmètres plus larges, à transmettre leurs prérogatives au CCE, voire à être fusionnés en un seul CE établi au niveau du CCE. La tendance à la centralisation des décisions dans les entreprises ne serait-elle alors plus aussi générale aujourd'hui qu'il y a cinq ans ? La multiplication des CSE dans certains cas s'explique-t-elle par une décentralisation de la direction ?

Cela ne semble pas être le facteur explicatif de la divergence observée. Celle-ci semble plutôt tenir à l'épuisement de la logique isomorphique. Quels qu'aient été les choix des entreprises, fusionner tout ou partie des établissements, les maintenir en l'état ou les diviser, les niveaux auxquels ils sont établis ne correspondent pas aux établissements de gestion. Que les CSE aient été établis sur des périmètres plus ou moins larges que les anciens CE, il n'y a souvent pas de niveau de direction doté d'autonomie de gestion en face. Comme nous l'avons vu, les réserves quant à la mise en place d'une CSSCT unique,

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

très éloignée des sites, peuvent expliquer le mouvement incomplet de centralisation des instances dans le cas d'INFO. Le tiraillement entre une logique de proximité pour les questions de SSCT et de centralisation pour les questions économiques qui sont toutes intégralement gérées par la direction générale, pourrait expliquer que les CSE s'établissent à un niveau intermédiaire qui ne correspond à aucune direction. De même, dans le cas de TURBINE, l'accord précise bien que les établissements CSE ne sont pas des établissements juridiquement distincts. Ce qui détermine le niveau du CSE n'est alors l'autonomie de la direction, mais la proximité avec les collectifs de travail concret. Dans le cas de TURBINE, les organisations syndicales ont tenu à avoir autant de CSE qu'il y a de sites, avec ses problématiques concrètes notamment en termes de SSCT, et non pas autant de CSE qu'il y a de directions.

Dans le cas de GBM et de HANDICAP, ce n'est pas le tiraillement entre une centralisation des structures de direction et logique de proximité qui explique le niveau de structuration des CSE. Dans ces deux cas, ceux-ci sont en effet structurés sur des périmètres plus larges que les établissements de gestion dotés de direction autonome. Ainsi, dans le cas de HANDICAP, les CSE-E, baptisés CSE de territoire (CSE-T), couvrent plusieurs établissements juridiquement autonomes, correspondant chacun à plusieurs sites distincts, géographiquement éloignés. En moyenne, chaque CSE-T correspond à 7 établissements. Dans le cas de HANDICAP, la logique déterminant le niveau de structuration du CSE ne semble pas être primordialement la proximité ou le niveau où se situe une direction autonome, mais d'atteindre une masse critique suffisante pour que les CSE soient dotés de moyens, en termes d'heures mais aussi en termes de ressources institutionnelles et notamment pour que les CSE aient une CSSCT. Dans le cas de HANDICAP, les organisations syndicales ont négocié l'existence d'une CSSCT pour les CSE-T, même quand ceux-ci comportent moins de 300 salariés, ce qui est le cas pour 5 d'entre eux sur les 6 qui existent. Avec 1 300 salariés, la moyenne est donc de 217 salariés par territoire. Tant du côté de la direction que des organisations syndicales, les négociateurs et négociatrices de HANDICAP ont donc fait un arbitrage entre, d'un côté, la proximité du terrain et l'existence d'interlocuteurs autonomes aptes à répondre aux élus et, de l'autre, la taille et les moyens que celle-ci confère. Comme l'explique la direction de HANDICAP :

*Rester au plus proche des territoires, oui, tout à fait. Les organisations syndicales au moment de la négociation souhaitaient effectivement qu'on reste au plus proche des territoires, dans la mesure où on couvre tout un département, 50 établissements, un peu plus, oui. La crainte pour eux était de voir disparaître les délégués du personnel (DP), de ne pas savoir comment allait s'organiser le CSE avec cette disparition des DP. Il y avait une crainte de nos organisations syndicales (Assistante DRH, HANDICAP)*

*Le maillage territorial est resté très important, à travers les représentants de proximité, le fait même de multiplier les CSE territoriaux, donc un plus grand nombre d'instances, de maintenir des CSS'T partout où c'est possible même que la loi ne l'autorise pas (sic), donc en fait, la représentation du personnel est restée très importante. (DRH, HANDICAP)*

Outre la question des moyens qu'accorde le droit, légal ou conventionnel, aux instances de taille relativement importante, l'élargissement des périmètres des CSE à plusieurs établissements permet de constituer un vivier syndical suffisant pour remplir les listes. Ainsi, la volonté de proximité des organisations syndicales qu'évoque la direction bute aussi sur les limites des organisations syndicales elles-mêmes, *a fortiori* dans un contexte de baisse des effectifs syndicaux et des vocations. Les deux nouveaux CSE-T issus de la division d'un ancien CE (déjà dit Comité inter-établissements, CIE) qu'ont négociés les organisations syndicales lors de la mise en place des CSE, connaissent d'ailleurs des difficultés. Déjà, les organisations syndicales ont rencontré des problèmes de constitution des listes électorales, obligeant les élus à cumuler des mandats. Trois ans après la mise en place des CSE, ces

deux CSE-T restent fragiles et à la merci du départ ou de la démission d'un élu. La même contrainte apparaît au sein de GBM où les organisations syndicales avaient des difficultés à finaliser les listes électorales, de sorte que l'on peut se demander dans quelle mesure la structuration des CSE -E sur des périmètres plus larges où n'existent pas de directions autonomes ne découle pas aussi d'une nécessité pour les organisations syndicales qui ne sont pas en mesure de couvrir l'ensemble des établissements de gestion faute de ressources humaines.

Le cas exceptionnel de TRANSURB où le nombre d'établissements CSE a fortement augmenté ne saurait quant à lui s'expliquer par une recherche de proximité puisque les organisations syndicales s'opposaient fortement à la division du département Bus, qui était jusque-là un seul établissement CE, en plusieurs CSE. L'accord prévoit à titre transitoire la division du département en 5 établissements regroupant en moyenne 3 dépôts de bus. Au terme de la présente mandature, prévoit l'accord, chaque site devrait devenir un établissement distinct de sorte que l'entreprise compterait non plus 15 établissements mais 25 dont 14 correspondants à des dépôts de bus. Si les organisations syndicales s'opposaient à toute division du département Bus, estimant que celui-ci représentait le périmètre pertinent de négociation et de discussion compte tenu du caractère commun et transversal, le niveau intermédiaire retenu par la direction leur apparaît comme le plus mauvais possible puisque celui-ci n'a pas d'existence dans l'organigramme de l'entreprise. C'est donc le directeur de l'un des dépôts qui préside le CSE qui couvre son propre dépôt ainsi que deux autres dépôts dirigés par des homologues sur lesquels il n'a pas d'autorité de gestion. Ce choix intermédiaire a été retenu par direction faute de compétences suffisantes parmi les directeurs de dépôt qui ne sont pas formés au droit ou au dialogue social. Pour la direction, le déplacement des prérogatives du CSE vers les dépôts s'imposait cependant car, dans leur compréhension des effets de la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019 qui prévoit l'ouverture à la concurrence des lignes de bus en 2024, le département Bus est appelé à disparaître comme subdivision de l'entreprise TRANSURB, au profit d'une filialisation de chaque dépôt qui deviendrait une société autonome du groupe TRANSURB. Le choix intermédiaire permettrait de commencer à former un premier groupe de directeurs de site qui auraient plus d'appétence pour ce nouveau rôle.

Le cas de TRANSURB apparaît donc comme en miroir de celui de HANDICAP et de GBM. Alors que ces deux entreprises profitent de la mise en place des CSE pour établir les établissements CSE sur des périmètres plus larges que les établissements de gestion, TRANSURB les établit sur un périmètre réduit par rapport à l'établissement de gestion réel qu'est le département et plus large par rapport aux sociétés futures. Les organisations syndicales de GBM et de HANDICAP acceptent la fusion des établissements à un niveau de vide institutionnel du côté de la direction faute de ressources humaines suffisantes pour multiplier les établissements CSE. TRANSURB fait un choix similaire, quoique dans le sens d'une réduction des périmètres des établissements CSE, par manque de ressources humaines du côté de la direction.

Le cas apparemment exceptionnel de TRANSURB ne l'est donc pas tant que cela quand on considère que la multiplication des établissements CSE est liée à l'évolution de la structure de gouvernance de l'entreprise, comme dans les cas de GBM ou d'INFO et que la différence entre TRANSURB et ces deux entreprises réside dans le fait que l'évolution de l'entreprise ne va pas dans le sens d'un renforcement de la direction générale mais dans une autonomisation des entités de l'entreprise. Une fois ceci établi, la multiplication des établissements apparaît déterminée par le même facteur que leur fusion. Par contre, la disjonction entre lieu du dialogue social et lieu de la décision n'est pas liée à l'existence d'un frein du côté de la prise en compte des questions de SSCT qui empêche la centralisation complète dans les cas d'INFO ou de GBM mais d'un manque de ressources humaines pour réaliser une déconcentration complète, comme dans le cas de HANDICAP.

Quoique les fusions des établissements CE aient été relativement peu fréquentes et que les fusions opérées aillent rarement jusqu'à la fusion complète des IRP en un CSE unique, la question du périmètre des CSE n'est pas anodine. À cet égard, et suivant des déterminants différents, on observe une

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

tendance à établir les CSE-E à des niveaux vides du point de vue des directions. En rupture avec la tendance à l'isomorphisme institutionnel mise en lumière dans Ires *et al.* (2016), cette inadéquation des niveaux de structuration des IRP et des directions interroge sur la possibilité même du dialogue social au sein des CSE-E en l'absence d'interlocuteur doté d'une autonomie de gestion et même de l'ensemble de l'information sur les périmètres couverts par les CSE-E. La partie suivante interroge cette question des interlocuteurs sociaux dans les périmètres changés des CSE-E et les effets de ces changements sur le dialogue social. Elle s'interroge aussi sur l'articulation entre CSE-E et CSE-C, dans un contexte où la capacité des CSE-E à obtenir des réponses apparaît compromise ou en tout cas être plus difficile.

Face à ces déplacements parallèles mais de sens souvent divergents des niveaux de structuration des CSE-E et des directions, on assiste à un déplacement du dialogue social dans des instances *ad hoc*.

Au moins cinq entreprises faisant l'objet de monographies se sont dotées de commissions paritaires : CHANTIER, EPICA, GBM, HANDICAP, TURBINE. Le cas de CHANTIER est spécifique car cette commission existe au niveau de groupe et non de l'entreprise faisant l'objet de la monographie. Contrairement à son prédécesseur, le DSC CFDT rencontré ne siège pas dans cette instance. Son prédécesseur l'utilisait fortement dans ses relations avec la direction de l'entreprise car il était souvent informé avant celle-ci des décisions stratégiques du groupe ce qui lui permettait de préparer les questions à poser dans le CCE de l'entreprise. La connaissance qu'il tirait du fonctionnement des autres filiales du groupe représentées dans cette instance, lui permettait en outre de mobiliser les exemples des autres filiales pour pousser ses revendications.

Au sein de GBM où l'autorité de la direction générale du groupe apparaît se renforcer, la mise en place du CSE a aussi été l'occasion de mettre en place une commission paritaire consultative au niveau du groupe. Celle-ci réunit 3 DRH du groupe et les représentants des organisations syndicales. Elle a la fonction à la fois de négocier les accords-cadres du groupe, ce qui est une nouveauté, et, en l'absence de comité de groupe, sert d'instance de consultation informelle.

Si cette instance *ad hoc* a été mise en place en même temps que les CSE, elle s'inscrit dans une tendance plus ancienne d'affirmation de la direction générale. Les ordonnances sont, de ce point de vue, moins la cause que l'opportunité de « faire groupe » comme le formule le DSN CFDT de GBM.

*En parallèle à la mise en place des ordonnances, ... on a connu en parallèle une évolution de notre groupe, qui a eu pour effet de déporter un certain nombre de questions au niveau du groupe et non plus des établissements [des entreprises]. Il faut donc avoir les deux prismes en même temps. (DRH Groupe, GBM)*

Si ces commissions paritaires ne sont pas nouvelles et s'inscrivent dans une tendance au déplacement du dialogue social hors des IRP légales au profit de structures *ad hoc*, la mise en place du CSE apparaît néanmoins comme un accélérateur. Ainsi, dans le cas d'EPICA où une telle structure n'existait pas auparavant, le passage au CSE a conduit à l'apparition de commissions d'expertise interne paritaires, mises en place de manière ponctuelle, ce qui les distingue des structures pérennes de négociation et d'information au sein de GBM, du groupe CHANTIER ou de HANDICAP. Dans le cas d'EPICA, ces commissions d'expertise interne paritaires sont mises en place lorsque le CSE demande une expertise afin que celle-ci ne ralentisse pas le processus de décision de l'entreprise en allongeant les délais de consultation. Pour la direction, il s'agit de retirer au CSE l'usage stratégique de l'expertise pour gagner du temps.

*Si le CSE vote une expertise, le délai prend un ou deux mois de plus. Ça ne leur convient pas. Donc ils proposent une commission d'expertise interne. Comme ça, il n'y a pas d'expertise externe et à la place, on fait une commission interne paritaire. Donc à nouveau, moi, j'ai l'impression qu'il y a un certain nombre de problématiques qui sont rencontrées depuis le passage au CSE, et que la tendance, au moins à*

*EPICA, c'est de contourner le problème, de trouver une échappatoire plutôt qu'une amélioration. Un raccourci, mais un raccourci un peu hors des clous. (DSC CFE-CGC, EPICA)*

Dans le cas d'EPICA, le déplacement du dialogue social de l'instance vers une commission *ad hoc* s'inscrit dans une logique de rationalisation du dialogue social. Il s'agit de mieux maîtriser les délais de décision qui sont réduits au temps normal de consultation qui ne peut être allongé par des manœuvres du CSE. La rationalisation du dialogue social est alors synonyme de réduction de celui-ci aux échanges entre élus et direction, sans possibilité d'ouverture à une tierce figure comme celle de l'expert. Or, comme l'avait montré Guillas-Cavan et Kahmann (2018), dans certaines grandes entreprises, le recours permanent à l'expertise et l'extension du rôle des experts tendait à instituer un dialogue social triangulaire. L'expert n'étant pas un outil neutre, se contentant d'éclairer les élus mais effectuant lui-même un travail de sélection, de mise en ordre et de conseil, voire de médiation, il constituait sinon un acteur autonome du moins une extension du dialogue social. La commission d'expertise interne paritaire d'EPICA réduit le dialogue social à un tête à tête. Elle implique une intensification du dialogue social au sens où, en échange d'un non-allongement des délais par l'expertise, elle ajoute des moments d'échange s'insérant dans les délais de consultation hors expertise. À en croire le DSC CFE-CGC cité ci-dessus, cette intensification des échanges avec la direction en échange d'une réduction du dialogue social à un échange élus-direction, ne se traduit pas par une meilleure qualité de l'information mais plutôt par un contournement des instances.

Cette volonté de maîtriser les délais de consultation et de les réduire a été particulièrement marquée avec la crise du Covid-19. Plusieurs entreprises ont mis en place des comités *ad hoc* pour consulter les représentants du personnel, au lieu de consulter le CSE et sa CSSCT. Dans le cas de HANDICAP, les CSE (-E et -C) et leurs CSSCT respectives semblent avoir été contournés par la mise en place de cellules de crise auxquelles quelques élus ont participé, sans que l'on ne sache comment ceux-ci ont été choisis. Dans tous les cas, les quelques élus présents étaient minoritaires. La consultation sur la gestion du Covid-19 a été largement contournée au profit d'une gestion technocratique par les services RH appliquant les directives de l'Autorité régionale de santé (ARS)<sup>52</sup>.

*On a créé une cellule de crise, qui n'était pas paritaire, on va être clair, au niveau de l'association, qui travaillait en étroite relation avec l'ARS, puisqu'on avait des consignes sanitaires qui changeaient sans arrêt. C'est cette structure qui à un moment donné informait et consultait. Et on a informé et consulté le CSE central. Et là on a eu une CSSCT centrale. Mais ça allait très vite, donc c'est difficile d'informer et consulter à un rythme infernal, parce que vu le rythme auquel les consignes venaient, les ordres, et les contre-ordres, etc.... Et donc effectivement, après, les CSSCT locaux avaient plus vocation... Et pareil, on a mis en place des cellules de crise locales, voyez ce que je veux dire, où ils appliquaient les consignes que l'on donnait au niveau associatif, et les adaptaient à la configuration locale de l'établissement et à ses spécificités. Ensuite, ces cellules de crise rendaient compte aux CSSCT. C'est comme ça que ça s'est passé. Mais ça s'est globalement... bien passé. L'association des représentants du personnel a existé. Néanmoins, le rythme auquel il fallait faire les choses était tel qu'on ne pouvait pas instaurer de la*

---

<sup>52</sup> L'absence d'implication de la représentation du personnel dans la gestion du Covid-19 que l'on observe ici dans le cas de HANDICAP est aussi favorisée par l'absence de cadre légal garantissant de manière efficace la participation des salariés à cette crise (Guiomard, 2020). Celle-ci n'est alors possible qu'en présence d'une direction volontariste sur le sujet ou d'organisations syndicales arrivant à imposer une participation effective que le droit n'entraîne pas mécaniquement. Quoiqu'il y ait un fort effet sectoriel dans l'exclusion des représentants du personnel de HANDICAP de la gestion du Covid-19, celle-ci est cependant plus probablement la norme que l'exception.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

*concertation et de la consultation de façon permanente dans le contexte qui était le nôtre. (DRH, HANDICAP)*

Dans le cas de HANDICAP, l'argument qu'il était difficile de prendre le temps de consulter correctement les instances est compréhensible. Association du secteur sanitaire, elle ne pouvait ni fermer ni même ralentir son activité au début de la situation. En outre, comme le souligne la DRH, le secteur faisant l'objet de toute l'attention de l'ARS, les marges de manœuvre de la direction étaient faibles et l'association s'est trouvée largement administrée. Dans le cas de TURBINE qui a mis en place un comité Covid *ad hoc*, l'argument est plus discutable. L'entreprise a fermé pendant les premiers jours du Covid à la demande des élus, notamment de la CSSCT, exerçant leur droit de retrait. Après ce coup de force de la CSSCT, le comité Covid mis en place par la direction apparaît pour ce qu'il est : un moyen pour la direction d'honorer ses obligations de consultation, mais en choisissant elle-même ses interlocuteurs et en sélectionnant pour siéger au sein de ce comité les élus de la CSSCT les plus proches de ses positions. La secrétaire CGT de la CSSCT qui avait poussé pour que l'instance exerce son droit de retrait n'était pas invitée à ce comité.

*Elle [la direction] a créé des comités Covid, et on a l'impression qu'elle shunte la CSSCT. C'est-à-dire que quelquefois la CSSCT n'est pas au courant de décisions qui sont prises par ces comités covid qui sont... des comités qui sont mis en place par la direction, avec des gens dedans qui n'ont pas de mandat d'élus, qui sont un peu choisis par la direction. [...] Il y a un ou deux élus de la CSSCT, un ou deux élus on va dire proches de la direction. Il y a le responsable du site, il y a le directeur TURBINE France, la responsable EHS [environnement hygiène et sécurité]. Et donc derrière, il y a des décisions qui sont prises et tout ça, je sais, parce que je suis proche de la secrétaire de la CSSCT, quelquefois il y a des choses qui ont été mises en place, la secrétaire de la CSSCT n'a pas été consultée. Les choses ont été mises en place, elle a un petit peu couru derrière pour... soit être invitée, pour des choses comme ça. (Secrétaire CSE-CFDT, TURBINE)*

## Synthèse partielle 1

La mise en place des CSE n'a pas entraîné une centralisation totale des CE. Sur les enjeux de SSCT, la transformation des CHSCT en des commissions du CSE a entraîné leur centralisation au niveau des établissements CE. En ce qui concerne les CSE eux-mêmes, on n'assiste pas à une fusion des anciens CE en un CSE unique dans la majorité des cas et ce malgré une tentation fréquente de la direction à ce faire. Seuls deux cas, CHANTIER et FINANCES, ont mis en place un CSE unique à la place de l'ancienne architecture CCE-CE. La faible propension à mettre en place un CSE unique rompt avec une tendance antérieure dont on aurait pu penser que la remise à plat des IRP constituerait une accélération. Au contraire, le fait que les directions l'aient fréquemment proposée mais aient accepté de ne pas pousser en ce sens contrairement à d'autres sujets où les organisations syndicales n'ont pu avoir gain de cause, montre les hésitations des directions sur ce point et une rupture de la tendance observée antérieurement.

La question des enjeux de SSCT apparaît cruciale. Autant la fusion des anciens comités d'établissement en un CSE unique est pertinente au regard des prérogatives économiques de l'instance du fait de la centralisation des décisions dans l'entreprise qui vide de sens les échanges au niveau des établissements, autant la fusion des anciens CHSCT en une seule CSSCT qui l'éloignerait considérablement des collectifs de travail et rendrait difficile de connaître les enjeux de SSCT de ces collectifs, freine les directions. Du côté des organisations syndicales s'ajoute à cet enjeu qu'elles partagent avec les directions, celui de la gestion des ASC. Dans les entreprises de grande taille, pour ne rien dire des groupes, les différents établissements, souvent issus d'entreprises anciennement distinctes, peuvent avoir des droits différents quant au montant de la subvention, ou en tout cas, des

histoires différentes en termes de gestion de cette subvention qui peut être une question éminente de politique syndicale (Bérout, Duchêne, 2018).

Dire que l'on n'a pas assisté à une tendance à la centralisation des CSE au même sens qu'il y a eu centralisation des enjeux SSCT et des RIC par transfert de ces prérogatives à une instance plus centrale, le CSE, ne signifie pas qu'il n'y ait pas eu de changement dans les périmètres des CSE-E par rapport aux anciens CE. Cela implique seulement qu'il n'y a pas eu mise en place d'un CSE unique. Il y a toutefois bien eu des évolutions de périmètres, généralement dans le sens d'une concentration des anciens établissements dans des ensembles plus vastes. Il existe cependant aussi des cas où les établissements ont été déconcentrés et où plusieurs CSE ont succédé à un seul CE. Dans les deux cas cependant, on observe une tendance à découpler les établissements CSE des établissements de gestion. La recomposition des périmètres n'apparaît alors pas mue par une logique d'isomorphisme institutionnel qui pouvait déterminer les fusions de CE antérieurement (Ires *et al.*, 2016).

La tendance à établir les CSE à des niveaux intermédiaires où n'existe pas de direction tend à affaiblir la capacité même des instances à conduire quelle que forme de dialogue social que ce soit en l'absence d'interlocuteur autonome et en mesure de répondre à leurs questions. Ce choix d'un niveau intermédiaire s'explique par deux facteurs : (1) le tiraillement entre une volonté de proximité pour les prérogatives SSCT et une logique de centralisation pour les prérogatives économiques évoqué ci-dessus, auquel peut s'ajouter un arbitrage entre proximité et moyens, notamment institutionnels (la CSSCT) quand les établissements de gestion sont de petite taille et (2) une difficulté pour les organisations syndicales, mais aussi parfois pour les directions d'assurer une déconcentration des instances au niveau des établissements de gestion faute de ressources humaines suffisantes pour remplir les listes d'un nombre d'instances plus important ou pour les présider.

### 3.2 Des moyens concentrés

Comment la recomposition des prérogatives entraîne-t-elle celle des dynamiques au sein des équipes représentatives ? Tous les élus sont-ils mobilisés pour faire face à la charge de travail ou, profitant des possibilités accrues de mutualiser les moyens et notamment les heures de délégations entre les élus, ceux-ci les concentrent-ils sur quelques-uns d'entre eux ? La rationalisation du dialogue social prend-elle la forme d'une réduction globale des moyens ou d'une concentration des moyens existants sur un nombre d'élus plus faible devenant tendanciellement des permanents du dialogue social, constamment disponibles pour ces fonctions ? Et au sein des élus, comment ces moyens sont-ils répartis ? La rationalisation entendue comme une réduction du nombre d'interlocuteurs va-t-elle jusqu'à une forme de personnification de la représentation du personnel dans quelques figures clefs, maîtrisant l'intégralité de la représentation désormais fusionnée dans une seule instance ?

Selon les experts interrogés le recul des moyens est particulièrement fort avec la mise en place des CSE. Plus que les questions des prérogatives, c'est sur cette question que se sont focalisés les échanges entre directions et RP, que cela reflète un point aveugle ou un choix stratégique (obtenir des heures). Le recul des moyens est d'autant plus fort qu'on observe une tendance des directions depuis 5 ans à dénoncer les accords de droit syndical. Cette tendance forte vient hypothéquer l'idée que les RP auraient pu négocier un « package », c'est-à-dire que des accords de droit syndical pourraient compenser des accords de mise en place du CSE *a minima*.

De fait, le durcissement des positions des employeurs et la recherche d'économies sur les moyens des IRP et des OS en entreprise sont une tendance lourde, datant d'au moins 2008. Avant cette date, selon l'un des experts, il y avait en effet une tendance des directions à concéder des droits et des moyens pour les IRP et les OS en échange d'accords dans d'autres domaines, notamment dans la QVT et de RPS. Comme le souligne un autre expert, les incitations à négocier dans ces domaines avaient donc des effets de report (*spill-over*) sur les accords concernant les IRP et les OS.

Globalement, le niveau des heures de délégation s'établit au niveau du supplétif. Quand des moyens supra-légaux sont prévus, ce sont pour des fonctions spécifiques, à commencer par le secrétaire, le

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

trésorier, éventuellement les membres de commissions spécifiques. Dans le contexte actuel de restructurations généralisées, les accords de méthode, qui se multiplient, prévoient souvent des heures de délégation supplémentaires, signe de l'insuffisance des heures concédées lors de la mise en place des accords, mais aussi de l'importance de considérer la « grappe d'accords ».

Un expert note aussi un écart important entre la réduction du nombre d'heures de délégation prévue par les accords et son application sur le terrain (cf. aussi l'encadré 5). De nombreuses directions d'établissement ne souhaitent pas toujours le retour des élus en atelier. En d'autres termes, la réduction actée dans les accords de mise en place des CSE mettra du temps à se faire pleinement sentir. Il est probable que ce ne soit qu'au fur et à mesure des renouvellements que les nouvelles mesures seront appliquées.

Dans la majorité des accords, les suppléants ont été exclus des réunions. Il n'y a que dans les rares cas où le rapport de force entre directions et organisations syndicales était suffisamment fort que les accords prévoient leurs présences. À cet égard, COOP apparaît comme une exception puisque l'accord de mise en place du CSE, non seulement donne toute leur place aux suppléants, mais maintient le nombre de d'élus ainsi que leurs heures de délégation. La DRH du groupe, arrivée en poste après la négociation de l'accord déplore, d'ailleurs « *qu'il n'y ait pas eu d'optimisation du nombre d'heures de délégation et qu'il n'y ait pas eu d'optimisation sur le nombre de représentants* ». À cette poignée d'entreprises exceptionnelles s'ajoute toute une série d'entreprises où les suppléants siègent mais où le nombre de titulaires a été divisé par deux. Comme dans la majorité des cas, les suppléants ne siègent pas, ce mandat ne peut plus être vu comme un premier pas dans le CSE et de fait, ce sont davantage les mandats de RdP qui seraient utilisés comme des mandats de découverte pour de nouveaux élus. Cela arrive dans certaines entreprises de notre échantillon, mais le cas est rare. Comme les fonctions restent nouvelles et floues et que les RdP font face à une insuffisante reconnaissance de la part des directions, dans certains cas, la stratégie des équipes syndicales c'est au contraire de mettre des élus qui ont déjà une expérience riche. C'est en particulier le cas pour la CFDT chez GBM ou chez TURBINE.

### Le temps du dialogue social, une évolution contrastée

La baisse du nombre de représentants du personnel est principalement le fait de la suppression des DP. La suppression des DP ne signifie toutefois pas celle de leurs fonctions. Essentielles pour les salariés, elles sont prises en charge, directement ou indirectement par les CSE. Les mêmes tâches incombent donc à un nombre réduit d'élus. Dans la plupart des entreprises faisant ici l'objet d'une monographie, le nombre d'élus a diminué de 40 % (INFO) à 62 % (FINANCE). En moyenne, le nombre d'élus a été divisé par deux, mais le volume d'heures à la disposition de ces élus n'a guère baissé. Dans le cas d'EPICA, les élus estiment la baisse des heures à 10 % à 15 %, tandis qu'à TRANSURB ou GBM, le nombre d'heures a été maintenu, pour autant que les élus parviennent à l'estimer.

Dans le cas de TURBINE, la DRH fait état d'une augmentation du nombre des heures consacrées à la représentation du personnel. Celle-ci est en mesure de donner des chiffres précis, quoique sur une autre base de calcul qui prend en compte l'intégralité des heures où les élus sont dégagés de la production, que ce soit du fait des heures de délégation effectivement prises<sup>53</sup> ou du fait d'heures de réunion ou de préparatoires, non-décomptées des heures de délégation. Sur cette base, qu'elle doit communiquer à la direction financière, la DRH de TURBINE a ainsi calculé qu'avant le CSE les élus cumulaient 1 180 heures dégagées de la production par mois et en compte aujourd'hui 1 350 heures, hors temps consacré aux réunions portant sur le Covid-19 ou accordé à titre exceptionnel à certains élus dans l'accord de méthode du PSE.

Quoi qu'il en soit, même quand le volume global d'heures de délégation a diminué, celui-ci a moins diminué que le nombre d'élus de sorte que chaque élu restant dispose en moyenne de davantage d'heures qu'auparavant. On assiste donc à une concentration de la représentation du personnel sur

---

<sup>53</sup> C'est-à-dire à l'exclusion de celles qui ne sont pas utilisées, cf. *infra* pour cette question.



un nombre réduit d'élus qui apparaissent de plus en plus comme des professionnels de la représentation, largement séparés des contraintes de la production. Ce n'est pas sans effet sur la manière dont les directions entendent le dialogue social et la professionnalisation des élus. Ce terme revient souvent dans la bouche des élus et des directions, mais aussi de longue date dans la littérature en relations professionnelles. Il doit être entendu comme un basculement tendancielle à temps plein d'activités productives aux activités représentatives (sur ce point et pour une discussion des autres dimensions de la « professionnalisation des élus », cf. *infra*). Cela indique aussi que la réduction du temps consacré au dialogue social n'était pas le premier objectif des directions, mais que celles-ci recherchaient davantage une rationalisation du dialogue social, entendue comme une réduction du nombre d'interlocuteurs et une disponibilité quasi-permanente de ceux-ci. L'objectif des directions était la suppression des DP qui semblent avoir été une figure concentrant les critiques voire l'animosité des directions.

Il n'est cependant pas certain que ce maintien du nombre d'heures consacrées au dialogue social ait été un choix conscient des directions. Comme le rappelle le cas de TURBINE, c'est aussi un effet incident de la multiplication des réunions des CSE et de l'allongement de celles-ci (cf. *infra*). Comme le note la secrétaire CGT de la CSSCT d'un des CSE-E de TURBINE à propos de la négociation sur les heures de délégation :

*TURBINE est axée sur la rentabilité essentiellement. Elle a une gestion d'entreprise et de projets axée sur la rentabilité à court terme, c'est le moteur qui drive toute l'organisation, et il n'y a pas de petites économies. (Secrétaire CSE-E CGT, TURBINE)*

De même, le DSC CGT de TRANSURB explique que la direction est arrivée à la table des négociations avec un objectif chiffré de baisse du coût du dialogue social de 17 % qui, de manière remarquable, est calé sur les objectifs d'économie sur les fonctions support.

*La direction, elle rentre dans un dispositif d'économies sur les fonctions support. Elle veut réduire de 17 % son coût sur les fonctions support. Et elle dit, en entrée de négociation : « Il faut, de toute façon, que vous fassiez une économie de 17 %. Que vous renonciez à 17 % du budget du dialogue social. » C'était sa condition à elle, dès le départ. Et sur les 17 %, on parle en millions d'euros hein [rire]. (DSC CGT, TRANSURB)*

Au final, la direction n'a pas eu gain de cause sur cet objectif d'une baisse de 17 %, car, en tant qu'entreprise publique, elle aurait été pressée par le gouvernement de signer un accord sans passer en force. Néanmoins, la disparition d'une des organisations syndicales représentatives à l'issue de l'élection de 2019 lui aurait permis d'atteindre un objectif proche de ces 17 %. Les organisations syndicales restantes auraient ainsi vu un maintien de leurs heures, mais le volume global aurait baissé.

*On leur avait dit avant [les négociations] « Il nous faut le chiffrage » [du volume d'heures de délégation et de direction] qu'ils n'avaient pas encore, ils ne voulaient pas chiffrer, tout ça, bon, c'est là qu'on s'est fait confirmer les 17 % de réduction... Alors on savait qu'il allait y avoir une réduction de fait si une organisation syndicale quittait la représentativité et on savait que SUD était plutôt en difficulté sur ce coup-là. De fait, ils allaient déjà gagner en fait, l'entreprise. [...] Donc on savait qu'ils allaient faire des économies. Ce qu'on apprend, c'est que non, ça, c'est une économie gratuite. Ça, c'est un dommage collatéral des élections. Les 17 %, c'est en plus... [...] Le droit syndical en fait, c'est un gâteau, mais à chaque fois qu'une OS part, le gâteau se rétrécit. En fait, on ne redécoupe pas des parts ! On n'augmente pas les parts. Donc à chaque fois... C'est comme ça que fonctionne le dialogue social. (DSC CGT, TRANSURB)*

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

Ainsi, il semble qu'au moins dans un certain nombre de cas, les directions aient ouvertement cherché à réduire le coût du dialogue social. Au final, les directions ont souvent cédé, acceptant d'augmenter le volume d'heures par tête, se rendant à l'évidence que le temps alloué ne leur permettait pas de faire face à l'augmentation de la charge de travail des élus restants. Surtout, une grande partie de l'augmentation semble liée à une très forte hausse des « heures de direction », terme par lequel on entend les heures dégagées de la production pour assurer les tâches représentatives mais non décomptées des heures de délégation auxquelles elles s'ajoutent. Les élus parviennent difficilement à dire si le temps de délégation a augmenté ou diminué et, de façon assez générale peine à estimer ces évolutions. Pourtant les accords de mise en place du CSE sont très clairs sur le nombre d'heures allouées, mais on constate une confusion entre les heures de délégation et de direction. La distinction n'est certes pas nouvelle, mais la multiplication des réunions et de leurs préparatoires entraîne une très forte augmentation des secondes dans des proportions radicalement différentes de celles qui avaient cours dans l'ancienne architecture.

L'un dans l'autre, le volume d'heures dédiées au dialogue social a été maintenu, quoique la répartition entre heures de délégation et heures de direction ait considérablement évolué au profit des secondes, consacrées aux séances et au détriment des heures librement disponibles pour les élus pour préparer le travail des instances ou recueillir les doléances des salariés, voire enquêter ou construire syndicalement une stratégie. Cette évolution de la nature des heures consacrées au dialogue social contribue à éloigner les élus du collectif de travail. Même quand le périmètre sur lequel les CSE sont structurés n'a pas changé, la mobilisation des élus dans les instances contribue à les couper du collectif de travail. Là aussi, cela illustre une conception du dialogue social où le rôle des élus est davantage d'éclairer les décisions de l'entreprise par leur délibération que de les éclairer par leur connaissance des réalités de la production vécues par les salariés. Les élus disposent donc d'un temps supérieur par tête, censé refléter l'augmentation de leur charge de travail liée à l'élargissement de leurs prérogatives, notamment à celles des anciens DP. Toutefois les heures dont ils disposent sont essentiellement consacrées aux instances et non à parcourir l'entreprise et entendre les salariés.

### Une concentration au sein des élus sur les secrétariats

Au sein des élus, ce volume d'heures consacrées au dialogue social est cependant inégalement réparti. Les membres des secrétariats des CSE (secrétaires, secrétaires adjoints et trésoriers) apparaissent les gagnants de la concentration de moyens. Outre la concentration mécanique des heures consacrées au dialogue social dans un contexte où le volume est plus ou moins maintenu mais le nombre d'élus fortement réduit, la mise en place des CSE a été l'occasion de consacrer une concentration des moyens sur les secrétariats qui existait déjà auparavant.

Dans les cas de CHANTIER, de HANDICAP et de TURBINE, les secrétaires et les trésoriers disposent d'un crédit d'heures supplémentaires. Dans le cas de HANDICAP, l'accord de mise en place du CSE reprend sur ce point une disposition de l'ancien accord en attribuant 5 heures de délégation par mois en plus à ces deux fonctions. Dans le cas de TURBINE, l'accord supprime initialement le crédit d'heures supplémentaire pour les secrétaires et les trésoriers que ceux-ci ont réintroduit d'autorité dans les règlements intérieurs sans que la direction ne s'y oppose (cf. *supra*). Secrétaires et trésoriers disposent d'un crédit horaire supplémentaire de 25 heures par mois, ce qui double leur temps de délégation par rapport à un élu ordinaire du CSE. Dans le cas d'un des établissements où la gestion des ASC représente une somme considérable – l'établissement possède des centres de vacances – le secrétaire dispose d'un crédit horaire qui s'élève à 70 heures par mois (un mi-temps). Lui et le trésorier sont assistés de deux salariés, l'un payé par le CSE et l'autre mis à disposition par l'entreprise. Ces deux salariés consacrés à la gestion des ASC et du budget du CSE représentent des moyens supplémentaires pour le bureau du CSE qui monopolise la gestion des ASC au détriment des autres élus (et des autres organisations syndicales puisque secrétaire et trésorier de ce CSE-E sont issus de la CFE-CGC).

Outre cette concentration des moyens sur les secrétariats, ceux-ci concentrent aussi les ressources institutionnelles. L'avantage de la maîtrise de l'ordre du jour a déjà été évoqué. Dans un contexte où

les RIC sont prises en charge par les CSE, la capacité d'ajouter les questions qui remontent le long du canal syndical avantage l'organisation syndicale majoritaire qui détient le secrétariat du CSE. La fusion des instances peut aussi être vue comme un atout pour les secrétaires qui concentre l'ensemble de l'information de ce qui se dit au CSE mais aussi à la CSSCT. Comme le formule le secrétaire SNB d'un petit CSE-E de GBM :

*Vu que c'est une émanation du CSE, le CSSCT, en fait, il doit rendre des comptes. Et donc tout passe par le CSE. Et on... Vraiment, on a, enfin, moi j'ai l'impression que vraiment, c'est l'organe référent, point. [...] L'interaction est bien plus facile, moi je trouve. [...] Le CHSCT à l'époque c'était vraiment un organe différent, qui n'avait pas de comptes à rendre, avec un secrétaire qui était un vrai secrétaire. Alors que là, nous, on en a nommé un, mais juste pour, style, pour faire le compte rendu, on va dire. Là, oui, au moins, tout le monde est au courant de ce qu'il se passe dans l'entreprise. C'est quand même une avancée, je trouve, moi. (Secrétaire CSE-E CFDT, GBM)*

Le secrétaire d'un des CSE-E de TURBINE exprime un sentiment assez proche. Celui-ci estime en même temps que la fusion des instances renforce sa maîtrise de l'ensemble du processus et « trouve ça bien que le CSE ait un rôle à jouer dans les décisions CSSCT », mais aussi que les deux instances devraient être séparées car les réunions de CSE portant sur les questions SSCT sont redondantes pour les membres de la CSSCT, tandis que les élus qui n'en sont pas membres ne s'intéressent pas à ces questions et font autre chose, lui compris.

*Moi-même, ça m'arrive de répondre à des mails [quand les questions SSCT sont abordées], parfois, en cas d'urgence, de travailler on va dire un peu en simultané d'une instance. [...] Vu ce que je constate aujourd'hui, c'est souvent redondant... C'est-à-dire que si vous participez à la CSSCT, vous allez évoquer des sujets, ces sujets vont être abordés à nouveau en CSE... C'est pour ça que je me dis qu'une instance... comment dire ? Comme vous disiez, unique, indépendante, elle prend sa décision, et puis... après, rien n'empêche de donner une information à l'autre instance, mais c'est juste une information. (Secrétaire CSE-E CFE-CFCT, TURBINE)*

Ainsi, la concentration des moyens horaires et institutionnels autour des secrétaires a renforcé la centralité de cette figure. Dans les petites structures, cela en fait une figure clef ce que le secrétaire peut voir d'un œil positif. Dans les structures plus grandes, l'ampleur des thèmes à maîtriser rend difficile pour une seule personne d'y parvenir, même avec un grand nombre d'heures à disposition. Cela se traduit par un jugement plus ambivalent du secrétaire CFE-CGC du CSE-E de TURBINE. Ce dernier constate une concentration des moyens sur lui qui lui donne accès à l'ensemble du processus représentatif mais s'estime incapable de le maîtriser entièrement.

La nouvelle architecture consacre donc une centralité du secrétaire de l'instance. Elle avait déjà cours mais se trouve renforcée par la maîtrise des commissions stratégiques, qu'il s'agisse de la CSSCT ou de la commission ASC dans le cas de TURBINE. En outre, la maîtrise de l'ordre du jour en fait le point de convergence des figures de proximité (relative) que sont les DS et les RdP. Enfin, la mise en place d'une mutualisation des heures entre les représentants du personnel renforce sa position. La mise en place d'un pot commun aux élus donne un poids prépondérant au secrétaire car celui-ci met au pot une grande quantité d'heures.

*On a acté une espèce de mutualisation, si vous voulez, à la fois en termes d'élus et à la fois au niveau syndical. C'est-à-dire qu'en fait, nous, on met tout dans une espèce de pool d'heures syndicales [...] Et en fait, qui arbitre ? Ceux qui donnent beaucoup d'heures, c'est C. et moi, puisque comme on est DSC, DS, élu, élu titulaire, un peu partout, finalement... Et puis moi, secrétaire, j'ai des heures, donc voilà. Et*

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

*après, c'est mes collègues... c'est mes collègues qui demandent, s'ils voient que leur pool d'heures est très faible et qu'ils ont des missions à faire, ils demandent, et puis on donne. (Secrétaire CSE-C CFDT, TURBINE)*

Sur ce dernier point, la mainmise du secrétaire du CSE doit cependant être nuancée. Dans les cas de TRANSURB et de TURBINE, le pot commun est élargi aux DS. Quand le canal syndical et le canal représentatif sont mélangés, les DSC apparaissent comme les figures centrales du dispositif car les heures sont attribuées aux organisations syndicales qui les gèrent de manière discrétionnaire. Cette fusion du canal syndical et électif est particulièrement marquée chez TRANSURB et TURBINE où elle est consacrée dans les accords de droit syndical en ce qui concerne les heures de délégation et où les mandats les plus importants sont occupés par les figures centrales des organisations syndicales. Ainsi, le secrétaire du CSE-C de TURBINE est-il aussi DSC de la CFDT, le secrétaire du plus important CSE-E, DSC adjoint de la CFE-CGC et la secrétaire de sa CSSCT représentante de section syndicale. Elle est aussi visible dans le cas d'INFO où les réunions de l'intersyndicale dans lesquelles siègent les DSC et DSC adjoints de chaque organisation syndicale se font avec les membres du bureau du CSE. De manière remarquable, c'est le secrétaire du CSE-C qui est à l'initiative de ce format d'intersyndicale, ce qui illustre à la fois la fusion qui s'est opérée de longue date désormais entre les deux canaux représentatifs conçus comme parallèles, mais aussi la centralité nouvellement confortée du secrétaire du CSE. Ires *et al.* (2016) avaient mis en lumière la centralité des DSC par rapport aux CE qui apparaissaient instrumentalisés au service des stratégies de négociation des organisations syndicales. L'ampleur des moyens dont dispose le secrétaire du CSE, en propre ou à distribuer, en fait désormais une figure centrale de la nouvelle architecture.

### Au-delà des secrétaires, une concentration sur une poignée d'élus

L'ampleur du travail à effectuer dépasse cependant la seule figure du secrétaire, notamment dans les plus grandes structures, et suppose l'implication d'autres élus. Or le nombre d'élus au sein des CSE, quoique souvent plus large que celui des anciens CE, apparaît en fait réduit dans la pratique, du fait de la faible implication des suppléants.

On observe là deux évolutions paradoxales : (1) les élus du CSE sont plus nombreux que ceux des CE mais les élus impliqués sont moins nombreux et (2) alors que les ordonnances permettent la mise en place d'une mutualisation des moyens entre titulaires et suppléants, qui n'existait pas dans cette mesure dans l'ancienne architecture, les suppléantes et suppléants apparaissent souvent exclus de la représentation du personnel. La faible implication des suppléants et le faible usage de la mutualisation des moyens qui figure pourtant dans les accords des différentes entreprises sont liés au fait que ceux-ci ne siègent plus dans les instances. Dans toutes les entreprises ici étudiées, la présence des suppléants était une demande des organisations syndicales négociant que refusaient les directions. Si elles ont en partie cédé sur le volume des heures de délégation et sur la mise en place de quelques RdP, elles ont tenu bon sur ce point. Il n'y a que dans l'un des établissements de TURBINE que les suppléants siègent au CSE-E, et encore cela a-t-il été obtenu *a posteriori*, lors de la négociation du règlement intérieur (cf. *supra*). Dans le cas de TURBINE, le secrétaire du CSE-E a forcé la main de la direction en invitant les suppléants, sans que la direction ne le conteste. L'usage s'établissant, celui-ci l'a ensuite sanctuarisé dans le texte du règlement intérieur. À l'exception de cet établissement de TURBINE, les suppléants étant absents, ils ne sont pas informés des affaires en cours. Les informer et se coordonner aurait un coût en termes de temps, de sorte que les titulaires préfèrent ne pas déléguer. Ainsi la représentation du personnel se trouve concentrée sur les seuls titulaires. Comme le formule le secrétaire CFDT du CSE-C de HANDICAP

*Tandis que là, maintenant, non, non, ce sont les titulaires, et si le titulaire n'est pas là, c'est son suppléant qui vient, c'est tout. Ça fait des suppléants qui, s'ils viennent comme ça une fois, deux fois, sont un peu déconnectés. Un petit peu déconnectés.*

*Ils ne savent pas trop, qu'est-ce que c'est que cette affaire, etc., c'est un petit peu difficile. (Secrétaire CSE-C CFDT, HANDICAP).*

À ce coût de coordination, la DRH de HANDICAP ajoute une autre cause de la concentration de l'activité représentative sur les titulaires. L'ampleur des prérogatives du CSE implique pour les élus de maîtriser à la fois les questions économiques, SSCT et de porter les RIC. Les élus auraient embrassé une conception généraliste de leur mandat plutôt que de se spécialiser et de déléguer certaines tâches aux suppléants. La disparition des « petits mandats » et des petites tâches au profit d'une gestion plus transversale aurait été défavorable à l'engagement des suppléants souvent moins disponibles pour s'investir à plein temps.

*Avant, tous les élus avaient une petite participation, pour le dialogue social, de façon générale, chacun dans son rôle. Et aujourd'hui, on a l'impression qu'on a toujours un nombre de représentants assez important, mais le travail repose sur un petit noyau, qui... Voilà. Le travail repose sur un petit noyau. [...] Et du coup, il y en a certains qui trouvent que... Qui veulent bien faire leur mandat, et qui trouvent que ça demande beaucoup de travail, et qui se sentent un peu tout seul. (DRH, HANDICAP)*

De fait, l'investissement que demande la maîtrise, même imparfaite, d'un champ de compétences large, impose un engagement très fort de la part des élus. Tous ne sont pas capables de le faire, *a fortiori*, les suppléants, plus fragiles et qu'il est souvent difficile de convaincre de rejoindre une liste électorale. L'ampleur de l'engagement demandé aux élus d'un côté et, de l'autre, le fait que les suppléants ne sont pas impliqués, faute de leur trouver une tâche à la hauteur du temps qu'ils sont prêts à consacrer à leur mandat font que ceux-ci disparaissent. La difficulté qu'ont rencontrée les équipes d'élus à les impliquer au début du mandat a conduit à un désengagement des suppléants qui rend difficile de corriger le pli pris. Comme le formule le secrétaire CFE-CGC du CSE-E de TURBINE :

*C'est quand même difficile de recruter on va dire des élus, des personnes motivées, donc... Il y a beaucoup de salariés qui ont accepté parce qu'ils savaient qu'ils n'allaient pas forcément rester longtemps et... Et donc qui ne s'engageaient pas pour une durée bien (longue). Et même, sur les suppléants qui restent, il y a beaucoup de salariés qui étaient relativement présents au début, et aujourd'hui... enfin, ils ne sont plus présents dans les instances, ils restent élus mais on ne les voit jamais. (Secrétaire CSE-E CFE-CGC, TURBINE)*

L'effet paradoxal de cette situation où les élus titulaires s'investissent massivement dans leur mandat, plutôt que de déléguer une partie des tâches et des moyens afférents à leurs suppléants, est que cette situation est largement liée à la disparition des DP. Ces derniers déchargeaient les élus du CE de toute une série de petites tâches quotidiennes mais que leur enfermement dans leurs mandats les coupe plus encore du quotidien des collectifs de travail. L'investissement en temps est censé leur permettre de mieux maîtriser l'ensemble des questions qui remontent jusqu'à eux, mais en même temps assèchent une des sources primordiales de leur savoir sur le terrain, à savoir leur inscription dans les collectifs de travail concret et les contacts avec les salariés. L'un des élus CFE-CGC du CSE d'EPICA exprime ainsi cette tension :

*Maintenant, un élu CSE il est... il peut être complètement submergé dans son travail de représentant du personnel. On en arrive même des fois à se dire « mais, j'en arrive à perdre le contact avec les salariés, ce qui est quand même un des points les plus importants en tant que représentants du personnel ». Je veux dire, si on passe notre vie, enfin, notre vie, j'exagère, mais si on passe énormément de temps en CSE, en préparation de CSE, en lecture des documents de CSE parce qu'ils sont de plus en*

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

*plus nombreux et de plus en plus longs, on fait de moins en moins de contacts avec les salariés. (Élu au CSE CFE-CGC, EPICA)*

On observe en fait la mise en place d'une structure pyramidale. Au sommet, les DSC et / ou les membres du secrétariat du CSE disposent d'un grand nombre d'heures, en propre et qu'ils mettent à disposition, les élus titulaires qui s'investissent fortement dans leur mandat du fait de la nécessité ou du choix de maîtriser un vaste ensemble de questions et, enfin, les suppléants qui disparaissent pratiquement. Au sein des élus titulaires eux-mêmes, une distinction se met entre place entre les « piliers » comme les nomme la DRH de HANDICAP et les autres. Les « piliers » cumulent plusieurs postes, non pas nécessairement comme cela pouvait être le cas auparavant par manque de candidats à mettre sur les listes, mais pour mutualiser en propre les moyens afférents à un ou des mandats spécifiques afin d'en accomplir un de manière jugée satisfaisante. Les mandats de RdP notamment sont prisés de ces élus piliers, comme la secrétaire de la CSSCT d'un des CSE-E de TURBINE qui est aussi RdP et représentante de section syndicale. Les heures liées à ces deux mandats sont, pour l'essentiel, et de son aveu même, mises au service de son mandat à la CSSCT et lui permettent de cumuler 55 heures de délégation par mois, soit pratiquement autant que le secrétaire du CSE-C (50 heures), alors qu'en tant que simple élue au CSE, elle devrait disposer de seulement 20 heures, puisque sa qualité de membre et secrétaire de la CSSCT ne lui donne pas un surplus de moyens en termes d'heures. De même, dans le cas de GBM, les heures des RdP sont largement mutualisées et transférées à d'autres élus aux fonctions spécifiques et à qui l'accord de mise en place du CSE ne réserve pas un volume d'heures jugé suffisant au vu de l'ampleur des tâches.

### Synthèse partielle 2

Les directions ont cherché à baisser le coût du dialogue social en termes d'heures non consacrées à la production. La pratique des instances n'a cependant pas conduit à une réduction du temps consacré au dialogue social. Au contraire, si le temps à la libre disposition des élus a diminué, le temps consacré aux séances des instances et à leur préparation a fortement augmenté. Ainsi, la réduction du coût du dialogue social a été faible ou nulle, mais la distribution des moyens a évolué au détriment des heures de délégation qui permettaient aux élus de préparer leur travail en instance mais aussi d'être en contact avec les salariés et au bénéfice des heures de direction, résultant mécaniquement de l'alourdissement des ordres du jour des instances. Cela a pour effet de concentrer le travail des élus dans ces instances, entre eux, et sous-tend une vision des élus comme des spécialistes du dialogue social délibérant sur les décisions de l'entreprise avec leur compétence et du point de vue qui est le leur en tant que salarié, plutôt que de porte-parole en prise avec les salariés.

Du point de vue des directions, cette augmentation du temps consacré aux séances des instances ne s'est pas forcément traduite par une rationalisation de leur activité. En effet, quand les élus sont en heures de délégation, la direction n'est pas mobilisée par le dialogue social, ce qui n'est pas le cas quand l'instance siège. Or, il n'est pas certain que les directions RH, elles-mêmes impactées par les restructurations permanentes des entreprises et perçue comme des centres de coûts, soient correctement dotées pour faire face à cette montée en charge.

La répartition du temps du dialogue social entre heures de délégation et heures de direction a évolué, mais aussi la répartition entre les élus. La logique du « tout ou rien » ne tend à concentrer les heures sur les élus les plus engagés. L'ampleur des sujets à maîtriser qu'implique la transversalité de l'instance nécessite en effet un investissement à temps plein ou peu s'en faut. Les investissements ponctuels qui permettaient de décharger les élus les plus engagés sont rendus plus difficiles par la mise en place d'une instance unique. Ils ne sont en outre pas soutenus par les élus eux-mêmes du fait du coût élevé de coordination qu'implique le fait de déléguer, notamment dans un contexte où les suppléants ne siègent plus et où il faut les mettre à la page. On observe ici une deuxième forme de rationalisation sous la forme d'une économie des moyens distribués du point de vue des élus et de l'émergence de permanents de la représentation, entièrement consacrés à leur mandat et disponible en permanence pour les tâches représentatives.

Au sein des élus les plus engagés, les secrétaires et les membres des secrétariats des CSE émergent comme des figures clefs. Ceux-ci étaient déjà largement dotés en moyens et les nouveaux accords ne sont pas revenus sur les moyens *supra*-légaux qui leur avaient été concédés contrairement à ce qui a été le cas pour les autres élus en termes d'heures de délégation. Ce qui est nouveau ou en tout cas largement amplifié par les ordonnances tient à la mutualisation des heures qui sont redistribuées aux élus les plus engagés. Les secrétaires, détenteur d'un stock d'heures important, apparaissent centraux. Les conceptions du rôle de l'instance qu'ont les secrétaires vont alors sans doute affecter la manière dont celle-ci travaille, même si cet effet est difficile à voir dans les monographies et est nuancé par le fait que les organisations syndicales restent les grandes pourvoyeuses des heures de délégation mutualisées ce qui leur permet de développer un travail représentatif conforme à leurs propres conceptions qui peuvent différer de celle du secrétaire.

Il n'en demeure pas moins que le secrétaire, par son poids dans la distribution primaire des moyens en termes d'heures de délégation (celle issue de l'accord, avant mutualisation) est une figure clef. Cette importance favorise l'organisation syndicale majoritaire qui détient le secrétariat qui lui donne aussi une maîtrise de l'ordre du jour lui permettant de faire remonter avec davantage de facilité les RIC dont nous avons vu ci-dessus l'importance pour les salariés et leurs représentantes et représentants.

De manière générale, on assiste à un net renforcement des structures pyramidales de la représentation du personnel avec, au sommet les DSC qui contrôlent la distribution des heures de délégation mutualisées, les secrétaires de CSE et les membres de leur secrétariat dont le poids s'est accru, les élus titulaires les plus engagés qui cumulent en outre souvent plusieurs responsabilités électives et syndicales, et les autres élus titulaires, auxquels s'ajoutent à la base, pour recueillir les RIC qui remontent jusqu'au CSE, les DS, complétés ou non des RdP. Les suppléantes et suppléants tendant quant à eux largement à disparaître. Ce renforcement des structures pyramidales de la représentation du personnel et de l'intégration du canal représentatif et syndical est largement un effet de la mutualisation des heures de délégation dont on aurait pu attendre un effet contraire *a priori*.

### 3.3 La proximité perdue ?

La disparition des délégués du personnel (DP) constitue un changement de périmètre majeur qui a des effets considérables sur le fonctionnement des CSE et de l'ensemble de la représentation du personnel. En l'absence de représentantes et représentants de proximité (RdP), c'est l'ensemble du conseil social et économique qui est censé assurer la prérogative des réclamations individuelles et collectives (RIC). Souvent structurés à un niveau supérieur aux anciens DP dans les grandes, voire très grandes entreprises qui constituent l'échantillon de notre rapport se pose alors la question de comment les CSE prennent en charge la remontée des RIC. Dans une partie ultérieure, nous verrons comment les CSE gèrent le traitement de ces réclamations en leur sein. Pour l'heure, nous nous concentrons sur la manière dont la représentation du personnel dans son ensemble fait face à la perte de l'échelon de proximité avec la disparition des DP. Comment se lie-t-elle aux salariés pour assurer sa fonction de porte-parolat ?

D'après les experts, dans les négociations, les représentants de proximité ont été jugés secondaires, y compris par rapport aux CSSCT. Dans les grandes entreprises, les RdP sont souvent calqués sur les DP en termes de nombre ou de niveaux de structuration selon un des experts. Dans les entreprises de plus petite taille, ils n'ont bien souvent pas été mis en place. Du coup, les CSE de ces entreprises tendent à être particulièrement engorgés (cf. *infra*).

Un des experts interrogés distingue quatre formes de RdP : (1) des RdP d'un site ou d'une ligne qui font un « mandat de découverte » ; (2) des RdP experts SSCT pris en charge par des élus des anciens CHSCT ; (3) des RdP jouant le rôle de DP bis ; (4) des RdP « super-élus », à la fois membre du CSE et RdP. Ce dernier cas est cependant assez rare. S'il favorise l'ancrage dans les collectifs de travail

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

concrets, il ne favorise pas le renouvellement qui est une contrainte forte pour les organisations syndicales.

D'autres experts soulignent que les rôles et prérogatives des RDP sont mal définis ; les RdP sont isolés et ne parviennent pas à faire remonter les informations sur ce qu'il se passe dans les collectifs de travail concrets. L'un des experts souligne que bien souvent « ils ne savent pas quoi faire. Ils n'ont pas de statut, ils n'ont pas de pouvoir et ils ont des attributions extrêmement floues. Et donc en fait, les mecs ne font rien ».

Les moyens de ces RdP sont en outre relativement limités. Un expert évoque ainsi des cas où ils disposent de 2 heures de délégation par mois contre 15 heures pour les anciens DP. Dans la majorité des cas, les RdP n'ont pas accès à la direction de manière automatique ou régulière. Dans la typologie empirique faite par l'un des experts, le cas des RdP calqués sur les anciens DP semble de fait assez rare.

L'intégralité des entreprises faisant l'objet de monographies dans la présente étude a mis en place des RdP. Cela signifie-t-il que la représentation du personnel dans ces grandes entreprises a reconstitué les anciens périmètres des DP, voire les anciens DP ? Ces RdP assurent-ils les mêmes missions que leurs prédécesseurs, c'est-à-dire le CSE a-t-il intégralement externalisé la gestion des RIC aux RdP ?

### Des périmètres beaucoup plus larges que ceux des anciens DP

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. Comme le formule avec ironie le DSN CFDT de GBM, il s'agit moins de représentants de proximité que de représentants d'éloignement. Moins nombreux que les anciens DP, ils couvrent un périmètre très large. Dans le cas de GBM, qui est extrême, les RdP sont nommés par le CSE et sont censés couvrir une large portion du périmètre du CSE. Dans la fédération Méditerranéenne qui va de l'Espagne à l'Italie, chaque RdP couvre un secteur géographique regroupant en moyenne plus de 20 agences réparties sur deux à trois départements alors qu'auparavant, les DP couvraient entre une et deux agences. Les RdP n'ont donc pas l'inscription dans les collectifs de travail concrets. Ils ne peuvent donc pas assurer la fonction de porte-parolat de leurs collègues qu'assuraient les DP et leur connaissance des collectifs de travail concrets repose davantage sur les visites régulières organisées par la direction.

*L'effet négatif s'est ressenti par la perte du nombre de postes, et notamment de postes de gens locaux qui étaient vraiment insérés au milieu des équipes professionnelles. Là, alors là, c'est... la perte est... totale. Mais alors, totale. (DSC CFDT, GBM)*

On retrouve une logique similaire dans INFO qui est aussi structurée en trois méga-établissements, comprenant de nombreux sites et couvrant un vaste espace géographique. Les 12 RdP, que nomment chacun des trois CSE, couvrent alors un territoire bien plus étendu que les anciens DP. Même dans les cas de l'industrie où les établissements sont moins éclatés, une situation similaire s'observe. En nombre réduit, ils ne peuvent représenter l'ensemble des services comme le faisaient les DP. Certains CSE opèrent donc un choix et sélectionnent les RdP pour représenter des catégories mal représentées au sein du CSE, avec l'espoir que les élus aux CSE soient en capacité de représenter leurs problématiques de leurs propres collectifs de travail. Dans ce cas, les RdP sont moins conçus comme des interlocuteurs des directions de proximité que comme des capteurs qui élargissent le fonctionnement du CSE.

*J'ai essayé d'aller chercher des gens dans des communautés, alors, c'est le mauvais terme, mais... des groupes de métiers, on va dire, un peu des catégories professionnelles, socio-professionnelles au sein de l'entreprise, qui n'étaient pas forcément super bien représentées dans les élus [...] Du coup, je suis allé chercher une collègue qui était assistante, pour aller chercher cette communauté qui souvent ne s'exprime pas [...] La CGT est allée chercher des gens présents on va dire en ligne*



*de montage, (on en a encore sur Grenoble), donc voilà, qui ne sont pas très représentatifs, qui ne sont pas très représentés en termes d'élus, il n'y a qu'un seul élu, donc voilà. Et la CFE-CGC ils sont allés chercher, pareil, un peu renforcer certaines communautés, comme les achats ou les projets. Parce que si vous voulez, on a une grande communauté d'ingénierie. (Secrétaire CSE-C CFDT, TURBINE)*

### Les RdP peinent à exister face à des directions qui ne les sollicitent pas

Le rôle des RdP est rarement précisé dans les accords de mise en place du CSE. Leur faible nombre indique cependant une direction. 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 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. On observe au sein de GBM, HANDICAP et TURBINE, un refus d'une partie des directions de proximité de réunir les RdP. De ce point de vue-là, il y a une forme de résistance locale à tout ce qui pourrait ressembler aux anciens DP, y compris dans les entreprises les plus ouvertes au maintien d'une représentation de proximité (HANDICAP).

Dans le cas de GBM, la question des RdP a été un sujet de tension à la fois entre la direction générale et les organisations syndicales, mais aussi entre la direction générale et les directions locales. L'ancien DRH de GBM dit ainsi avoir dû « prendre son bâton de pèlerin » pour expliquer ce point, sans arriver à convaincre visiblement puisque le DSCCFDT et RdP de la fédération Méditerranée de GBM rapporte que nombre de directions locales ne réunissent pas les RdP. Même quand les réunions ont lieu, l'absence de rythme régulier s'est traduite par une perte de repères pour les salariés. La perte du formalisme des réunions de DP n'a pas signifié une plus grande flexibilité et réactivité avec des RdP saisissant les directions quand le besoin se fait sentir, mais la mise en place d'une institution qui peut apparaître hors sol. Le calendrier des réunions des DP imposait à ces derniers de solliciter de manière régulière et proactive les salariés qui savaient en retour que les réponses de la direction leur seraient ensuite communiquées. Comme l'explique le DSCCGT d'EPICA :

*Les délégués du personnel, c'était quelque chose qui était connu et reconnu des salariés, c'était quelque chose... c'était un endroit où les élus qui avaient ce poste-là avaient une rencontre directe, terre à terre, avec la direction, posaient des questions, une fois par mois. [...] Le rite était identifié, on posait nos questions, on avait des réponses, on affichait les réponses, les salariés contactaient « il y a ça qui ne va pas », « ça, pourquoi ? », ok, si on sait répondre, on lui donnait la réponse, si on ne savait pas, ce n'est pas grave, on va poser la question, et le mois prochain, on lui donnera la réponse. Ça, oublié, les délégués du personnel n'existent plus. (DSCCGT, EPICA)*

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. C'est le cas notamment à CHANTIER et TURBINE. Comme l'explique la secrétaire CGT de la CSSCT du CSE-E de TURBINE, par ailleurs RdP.

*Les représentants de proximité, ils ne viennent pas trop, ils ont toujours autre chose à faire. Et puis... Ils ne sont pas très impliqués, en fait. Ou ceux qui sont impliqués posent des questions un peu plus pertinentes et dérangeantes, et du coup, la direction dit « ah mais ça, on l'a déjà traité en CSE », ou « ça, (ça relève de telle*

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

*instance) », etc. Donc ce sont des réunions qui tournent court. (Secrétaire CSSCT CGT, TURBINE)*

Cette opposition forte des directions de proximité à ce qui pourrait ressembler à des DP se retrouve au niveau central. Alors que la plupart des directions rencontrées constate l'échec de ces RdP et les problèmes que cela engendre en termes d'encombrement des CSE, de conflictualité sociale mais aussi pour leur propre connaissance de l'entreprise, celles-ci affirment ne pas souhaiter renégocier sur ce point. Ainsi, dans le cas de HANDICAP, la direction réduit le problème du non-fonctionnement des RdP à une question de pédagogie ou à une forme de timidité des élus, évacuant tout problème structurel.

*L'idée, c'est de bien expliquer aux représentants de proximité, ils sont dans des petits établissements, que s'ils ont des réclamations et qu'ils peuvent les traiter en direct avec la direction, qu'ils n'hésitent pas à le faire, ça permet de résoudre les choses au plus près du terrain, sans être dans une instance ou une structure, et que c'est légitime de le faire, qu'ils sont légitimes pour le faire. Et qu'effectivement, si ça ne passe pas, ou s'ils ne s'estiment pas légitimes, ils peuvent poser la question aux élus. Et de bien cerner sur quel type de question ça peut porter. (DRH, HANDICAP)*

On retrouve des choses similaires chez GBM :

*On a perdu beaucoup de... beaucoup de liens avec les salariés. Alors perdu, volontairement ou involontairement, mais la disparition des moyens syndicaux ne peut pas expliquer à elle seule cette perte. Il y a le fait que le pouvoir s'exerce ailleurs en réalité, mais qu'il y a une espèce de théâtre local qui dit « si, si, on peut, mais on va demander l'autorisation ». Et du coup... Les militants les premiers ont été un peu démobilisés. (DSN-CFDT, GBM)*

## Avertir ou contraindre les directions : le manque de registre opposable

Le problème apparaît bien être structurel. L'absence de cahier consignait les questions et les réponses de la direction est fréquemment citée par les élus comme l'une des sources du dysfonctionnement des RdP. Alors que les directions saluent souvent la disparition du formalisme des réunions de DP, les élus voient le caractère informel de la nouvelle instance de manière beaucoup plus critique, comme l'ayant privée de toute capacité d'action pour forcer les directions de proximité à agir.

*Avant, il y avait les délégués du personnel. [...] C'est collégalement qu'on allait présenter les questions de nos collègues, avec une réunion qui était très formelle, avec un cahier dans lequel on tenait les réunions, les pages étaient numérotées, etc. On pouvait suivre les choses. C'était très formalisé. Aujourd'hui, [...] il n'y a pas non plus de registre qui tient compte des questions qui sont posées. A aucun moment, il [le RdP] ne peut faire valoir une réponse qui lui aura été apportée par l'employeur. Ça reste quelque chose de très informel. (DSC CFDT, HANDICAP)*

Cette critique récurrente de la part des élus de l'absence de formalisme des RdP et de la disparition du registre des questions des DP laisse entrevoir la manière dont les représentantes et représentants du personnel conçoivent le dialogue social. Loin d'être perçu comme un échange d'arguments ou d'informations entre interlocuteurs de bonne volonté visant à réduire l'asymétrie d'information des directions en les informant des problèmes concrets se manifestant au sein des collectifs de travail concrets afin que celles-ci les résolvent, le dialogue social, au moins au niveau des RdP, est davantage conçu sous l'angle du rapport de force (potentiellement) judiciairisé. Pour les élus, il s'agit moins d'alerter la direction que de la conduire à agir en obtenant des documents opposables aux directions. Comme le formule le Secrétaire CFE-CGC d'un des CSE-E de TURBINE :

*Beaucoup d'élus veulent systématiquement faire noter au PV des éléments de réponse. [...] Avec une perte de confiance très importante envers la direction, et j'allais dire que la majorité des élus veulent... dès qu'il y a quelque chose à pouvoir faire acter, qui est négatif, eh bien... ils essaient de le faire. (Secrétaire CSE-E CFE-CGC, TURBINE)*

## Affaiblissement du lien de la représentation du personnel avec les salariés

Les représentants de proximité peinent à trouver leur place dans une nouvelle architecture. 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. Ils ne parviennent plus non plus à être perçus par les salariés comme des ressources indispensables, à même de convaincre ou de contraindre la direction en constituant des dossiers à charge si besoin.

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.

Trop éloignés, 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. Les salariés contactent en effet avant tout les élus qu'ils connaissent, or les RdP n'étant pas les porte-paroles de leurs propres collectifs de travail, ils sont largement méconnus par rapport aux élus du CSE.

*Ils [les salariés] nous alertent surtout parce qu'ils nous connaissent. C'est vraiment une question de confiance. Ça, c'est la première des choses, c'est clair. Ils nous connaissent bien. Ils attendent beaucoup de nous. Ils attendent qu'on les défende, mais ils attendent aussi de l'accompagnement. Même des conseils. Moi, très honnêtement, dans ce que je suis, je vais vraiment au-delà du mandat, ça... C'est comme ça depuis longtemps, en fait, parce qu'on se connaissait tous dans l'entreprise. Et puis... Oui, il y a une relation un peu particulière, humaine. (Secrétaire CSSCT du CSE-ECGT, TURBINE)*

La tendance à contourner les RdP au profit d'un contact direct avec le CSE est alors largement liée à l'impuissance des premiers, du fait de l'absence de registre mais aussi de leur faible nombre qui les enferme dans un tête-à-tête avec les directions. Comme l'explique la DSC CFDT de HANDICAP :

*Les salariés, lorsqu'ils ont un souci, si le représentant de proximité a été adoubé, je vais le dire comme ça, et reconnu, ils vont aller vers le représentant de proximité qui, lui, tout seul, ne peut rien faire. Parce qu'il va falloir aller affronter l'employeur. Il est tout seul. Il n'a pas de témoin, il n'a rien. Et on sait qu'il n'ira pas. Il a... Pour solution de repli, il peut aller voir les élus du CSE et leur dire « il y a machin, voilà ce qui lui arrive ». Et donc c'est ensemble, du coup, qu'on va résoudre le problème. Voyez ? Ou alors, la personne vient directement voir un élu du CSE. (DSC CFDT, HANDICAP)*

La difficulté de cette instance paraît provenir d'une disjonction forte entre les attentes des directions et des salariés. Les directions qui n'étaient souvent pas très favorables à cette nouvelle figure se sont laissées convaincre par des arguments fonctionnalistes : sans RdP, les CSE vont être encombrés ; il y a besoin de remontées de ce qu'il se passe dans les collectifs de travail concrets, etc. Pour les salariés et leurs représentants, les RdP doivent être des porte-paroles, inscrits dans les collectifs de travail et jugés légitimes. L'écart entre ces deux conceptions est particulièrement net dans les cas où il y a carence de RdP, ce qui s'est produit à HANDICAP et à CHANTIER. Dans les deux cas, plutôt que de laisser la fonction

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

vacante, les directions l'ont comblée en nommant elles-mêmes les RdP. Cela indique qu'en dépit de l'opposition fréquente des directions aux RdP, celles-ci y voient une certaine utilité et même une certaine nécessité. Toutefois, les cas où les RdP sont nommés par la direction posent des difficultés encore plus fortes et les salariés s'en détournent à cause de leur manque de légitimité :

*Certains R[d]P ont donc été choisis par les directeurs dans du personnel non élu, ce qui fait que les salariés ne les reconnaissent pas comme étant légitimes, et ne les saisissent pas... sur mon établissement notamment, donc sur le dispositif enfance, c'est une psychologue qui a été sollicitée par le directeur de l'établissement, et à ce titre les salariés ont dit « il n'en est pas question ». Il n'y avait pas de volontaires parmi les élus suppléants du CSE. Le directeur a demandé à quelqu'un, non élu, d'être représentant de proximité. Ça ne marche pas du tout. (DSC CFDT, HANDICAP)*

Entre deux conceptions opposées des RdP, les directions semblent avoir été en mesure lors de la négociation de mise en place des CSE d'imposer la leur : celle d'une instance informelle, informant la direction de ce qui se passe, faisant des RdP davantage des relais de la direction que des porte-paroles des salariés dotés de ressources institutionnelles leur conférant un certain pouvoir et leur permettant de mettre en œuvre un rapport de force avec la direction. Le DRH de la fédération Méditerranée de GBM le dit franchement : les RdP ont à ses yeux permis « une réduction du militantisme des représentants » et une « responsabilisation » des élus devant les transformer en « porteurs de projet ». Les salariés ne se saisissant pas de cette nouvelle instance et s'opposant à cette conception de la direction, celle-ci reste vide de sens sans que les RdP ne puissent non plus jouer le rôle de porte-paroles faute de moyens et notamment faute de moyens humains.

### Des DP aux DS : un déplacement des RIC du canal électif au canal syndical

Les RIC n'ont cependant pas disparu. Face à l'incapacité des RdP de prendre en charge cet enjeu, les RIC se déplacent. La volonté de réduire le militantisme des représentants qu'évoque le DRH régional de GBM ne se traduit pas par une réduction du militantisme que par une adaptation des représentants et la mobilisation d'autres canaux de revendication et notamment les CSE eux-mêmes ainsi que les organisations syndicales. Dans le premier cas, cela amène les CSE à politiser les questions, à transformer les réclamations individuelles en réclamations collectives d'une grande généralité pour que celles-ci puissent être portées à l'ordre du jour des CSE (cf. *infra*). Dans le second cas, cela amène à transformer les réclamations en revendications, ce qui peut avoir pour effet une montée de la conflictualité ou, au moins, le développement de stratégies visant à la mobilisation des salariés, là où le formalisme des DP permettait une délégation de la mobilisation.

Face au vide institutionnel que représentent *de facto* le dysfonctionnement des RdP, le maillage fin de l'entreprise est assuré par les DS. Ce n'est pas un phénomène nouveau, mais celui-ci s'est généralisé. Chez COOP, la fonction de DP a été fusionnée au sein d'une instance unique il y a plus de cinq ans et un tiers des élus du CSE sont chargés d'accompagner les salariés sur leurs réclamations individuelles. Le bilan n'est guère positif car les salariés se tournent vers le représentant légitime à leurs yeux.

*Les salariés, peu importe pour eux, on est des élus, ils ne font pas la différence. Donc ils vont vers des personnes avec qui ils ont le plus d'acointances, de facilité à parler, et ils ne s'embêtent pas de savoir si c'est quelqu'un qui a la casquette CSSCT, DS, ou autre. On a tous une étiquette, mais les salariés ne l'ont pas forcément en tête. (CSE, membre CSSCT CFDT, COOP)*

Dans le cas de GBM, le secrétaire du CSE de la petite fédération étudiée dans la monographie estime que les DP avaient déjà été vidés de leur sens et que les salariés s'en étaient détournés, passant directement par les organisations syndicales pour les réclamations individuelles qui étaient ensuite portées au CE. Ce modèle qui avait cours dans les petites entités où il y a une certaine proximité entre le CE et les salariés, où les équipes syndicales sont en mesure de couvrir l'essentiel de l'entreprise et

où le secrétaire du CE puis du CSE sont en mesure de synthétiser les remontées de l'ensemble de l'organisation syndicale s'est étendu aux grandes entités. Cela pose cependant des problèmes de nature différente. Le travail des DP tend à être pris en charge par les DS, davantage (re)connus et légitimes que les nouveaux RdP, mais ils sont bien moins nombreux que ne l'étaient les DP.

*L'institutionnalisation du dialogue local, compte-tenu de la disparité et de la disparition des DP, c'est fini. Tout remonte en CSE. Donc ça ne se joue qu'entre la parole d'un certain nombre d'élus du CSE, des délégués syndicaux, qui font ou pas leur travail, ou qui se déplacent, et des membres du CSSCT, qui font ou pas leur travail en se déplaçant, en aller rencontrer nos collègues, et qui font remonter les informations. Donc il y a quand même une grande... Il y a une forme d'appauvrissement du dialogue social par le fait qu'il est moins ouvert sur un grand nombre de personnes. Il ne faut pas se raconter d'histoires. Mais même si on est tous très intelligents et certainement très capables, avoir perdu plusieurs centaines de représentants du personnel, c'est quand même... Ce n'est pas anodin. (DSC CFDT, GBM)*

Les DS jouent donc le rôle qui devraient être assurés par les RdP si ces derniers avaient été intégrés par les élus et/ou n'avaient pas été négligés par les directions. Les directions générales ne leur ont pas concédé les moyens formels qu'avaient les anciens DP et qui leur permettaient de s'opposer à elles ; et les directions de proximité ne les réunissent pas voire cherchent à les instrumentaliser et les transformer en relais de proximité. Ires et al. (2016) avaient précédemment mis en lumière une montée en puissance des DSC, au détriment des DS dont le rôle avait été vidé de sa substance par la centralisation des négociations, mais aussi vis-à-vis des IRP qui n'étaient plus un canal représentatif parallèle au canal syndical mais avaient été intégrées comme des ressources par les organisations syndicales, fournissant à la fois des arguments et du temps pour les négociations. Dans ce contexte, les DS semblent parfois se réinventer comme les porteurs de la voix des collectifs de travail concrets, non sans que leur faible nombre pose des problèmes identiques à ceux des RdP (voir aussi l'encadré 10). La différence entre les deux figures provient pour l'essentiel de la légitimité institutionnelle qu'ont les DS en tant que membre des organisations syndicales représentatives et de la confiance que peuvent leur accorder les salariés pour être capables de s'opposer aux directions.

La DSC CFDT de HANDICAP dresse le même constat : les RIC sont directement formulées par les salariés auprès des élus du CSE, davantage identifiés que les RdP. Les réclamations collectives ou les réclamations individuelles qui peuvent être généralisées et transformées en réclamations collectives sont prises en charge par le CSE (cf. *infra* sur cette stratégie et ce qu'elle implique en termes de montée d'une forme de conflictualité latente dans les CSE, liée à la politisation croissante des RIC). Les réclamations individuelles qui ne peuvent pas être généralisées sont renvoyées du CSE vers les DS.

*Le salarié attend une réponse sur son cas personnel. Et quand on lui explique qu'on ne va pas pouvoir la poser comme ça en CSE, parce que ce n'est pas de l'ordre du CSE, qu'il n'aura pas la possibilité d'avoir une réponse personnelle tout de suite, et qu'on va devoir inventer une question autour de sa problématique pour qu'elle puisse paraître à l'ordre du jour [...] C'est-à-dire qu'on va poser la question de manière collective au CSE, et puis on va essayer par des biais détournés d'obtenir une réponse malgré tout. Et là, on va aller voir, on va appeler d'autres collègues de CSE qui ont peut-être déjà eu le même type de questions, on va questionner notre organisation syndicale, je vais appeler mes collègues délégués syndicaux, voyez ? Et on va se débrouiller. Mais ce n'est pas l'instance qui répond aux besoins du salarié. Il n'y a plus. (DSC CFDT, HANDICAP)*

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

Dans un certain nombre d'entreprises, la limite du rôle central des organisations syndicales dans le traitement des RIC que représente le faible nombre de DS est comprise. En outre, les RdP ne sont pas conçus comme une tentative de reconstituer les DP ou une manière d'élargir le CSE à des catégories mal représentées au sein de l'instance, mais comme des DS supplémentaires. Dans le cas de TRANSURB, la chose est explicite : le DSCCGT explique ainsi que le rôle des « interlocuteurs de proximité » (IP) a été négocié avec l'idée de mettre en place des « DS de proximité ». La direction a refusé ce terme (et le statut protecteur qui allait avec), mais c'est bien dans cet esprit que sont utilisés ces IP, nommés par les organisations syndicales au prorata de leurs résultats aux élections professionnelles. Les IP sont nommés par les responsables de section syndicale auxquels ils répondent. Les RIC remontent ainsi le long du canal syndical. Si l'IP ne peut prendre en charge la question avec son directeur de proximité, elle est portée par le DS au niveau des directeurs de département ou renvoyée vers le CSE. De même au sein d'EPICA et d'INFO, les RdP sont nommés par les organisations syndicales et non par le CSE. Ils font donc remonter les informations non pas lors de réunions entre les RdP et le CSE qui n'existent pas dans cette entreprise, mais lors des réunions de section syndicale.

*Les remontées d'information ont clairement, de par le mode de désignation [des RdP], qui est calqué sur les suffrages obtenus, c'est clairement chaque syndicat qui dit « je propose untel, untel, et untel », de par ce système-là, les représentants de proximité ont beaucoup plus tendance, et logiquement, à remonter les informations au syndicat qu'au CSE. (DSC CFE-CGC, EPICA)*

Dans le cas de TRANSURB, l'intégration des IP aux organisations syndicales est telle que l'un des IP rencontrés explique que les heures de délégation sont distribuées en fonction des besoins et des stratégies de son organisation. En effet, dans le cas de TRANSURB, les IP ne bénéficient pas d'heures de délégation personnelles et celles-ci sont distribuées sur le volume mutualisé dont dispose l'organisation syndicale. L'un des IP rencontrés explique ainsi qu'en ce moment son organisation ne lui fournit pas les heures de délégation dont il aurait besoin pour assurer les heures d'information syndicale qui relèvent de ses prérogatives en temps qu'IP et qui témoignent du fait que ce rôle est bien conçu comme un DS de proximité, car l'organisation a choisi de garder ces heures pour plus tard, en prévision des élections à venir et d'un potentiel conflit syndical. La prise en charge des prérogatives des DP par les DS engendre ainsi un potentiel conflictuel plus important. Sans le formalisme qui donne au DP des heures indépendamment du climat social conjoncturel et oblige les directions à les recevoir de manière régulière, la prise en charge par les organisations syndicales peut intégrer le traitement des RIC dans une stratégie de tension plus large.

Le lien qui apparaît entre, d'un côté, les DS qui recueillent les RIC et, de l'autre, le CSE qui les traite si elles sont généralisables ou les renvoie aux DS qui iront traiter ces questions avec les directions de proximité, favorise l'organisation syndicale majoritaire qui détient en général le secrétariat du CSE et donc aussi la possibilité de mettre une question à l'ordre du jour aisément. On le voit dans le cas de la petite fédération de GBM déjà mentionnée où la figure clef est le secrétaire du CSE qui reçoit les remontées du terrain non pas des RdP mais des DS de son organisation et peut les inscrire à l'ordre du jour du CSE. Pour les autres organisations syndicales, cette stratégie apparaît plus complexe. C'est le cas aussi au sein d'EPICA où le secrétaire CGT du CSE réunit les RdP CGT une fois par mois pour formuler et rédiger les « questions d'actualité » qui correspondent aux anciennes RIC et qui constituent un moment des séances du CSE, avant le début de l'ordre du jour proprement dit. Cette liste de questions est transmise à la direction qui formule des réponses écrites qui peuvent être discutées lors du CSE. Les autres organisations syndicales doivent, quant à elles, s'organiser séparément et font figurer les RIC qui leur remontent moins dans les « questions d'actualité » que dans les « déclarations syndicales » qui les précèdent. On le voit, la maîtrise de l'ordre du jour que donne la détention du secrétariat du CSE renforce la capacité d'action de l'organisation syndicale majoritaire, là où les autres organisations sont contraintes de rassembler l'ensemble de leurs questions dans une déclaration inaugurale mêlant de nombreux sujets de natures diverses.

## La question de la proximité ne se résume pas aux RdP mais concerne aussi la CSSCT

Le maillage fin de l'entreprise par la représentation du personnel, jusqu'ici assurée par les DP, l'est désormais plutôt par les organisations syndicales, c'est-à-dire avant tout par les DS qui se réinventent à l'occasion, mais aussi, parfois, par les RdP qui sont cependant pleinement intégrés aux organisations syndicales qui les nomment. Que cela passe par les RdP, les DS ou l'association des deux, le faible nombre de représentants dont il est question, fait que leur connaissance du terrain procède moins de leur expérience personnelle au sein de collectifs de travail concrets que d'inspections qui rapprochent leur mode de fonctionnement de celui des anciens CHSCT.

Les CSSCT qui succèdent aux CHSCT constituent toujours une source d'information et un lien avec les collectifs de travail. Dans la plupart des cas étudiés, les accords ou la pratique confient en effet aux CSSCT le droit d'inspection du CSE. Néanmoins, la définition de la CSSCT comme une commission du CSE implique logiquement que celle-ci soit établie au même niveau que le CSE et que chaque CSE ait une seule CSSCT alors que sur le périmètre des établissements CE se trouvaient généralement plusieurs établissements CHSCT. Les CSSCT comportent généralement moins d'élus que les anciens CHSCT et sont structurées sur des périmètres plus larges. Ainsi, dans le cas de HANDICAP, le nombre de CSSCT est deux fois moindre que celui des CHSCT et chaque CSSCT couvre désormais six établissements de gestion distincts correspondant à autant de sites. De même, dans le cas de GBM, la disparition des CHSCT au profit d'une unique CSSCT au niveau du CSE qui couvre une immense région dans le cas de la fédération Méditerranée se traduit par une perte d'information et de compétences importante :

*On avait énormément formé de militants à toutes les règles du CHSCT et ça, là, au jour d'aujourd'hui, la décélération est brutale. Parce qu'on se rend compte que les retours qu'on peut avoir la CSSCT qui n'est devenue qu'une simple commission du CSE, par rapport aux CHSCT, c'est infinitésimal. C'est trop peu. (DSC CFDT, GBM)*

Le cas est encore plus marqué chez CHANTIER où le passage de 7 établissements distincts, chacun doté d'un CE à un CSE unique avec une seule CSSCT comportant 7 élus pour les 1 000 salariés de l'entreprise étendue à tous les Pays-de-la-Loire a rendu complexe la connaissance des problématiques des différents établissements. La visite d'un établissement chaque mois est bien organisée par la direction, mais cela implique un délai d'un an entre deux visites ce qui ne favorise ni une connaissance fine des enjeux locaux ni un suivi des évolutions, d'autant plus que chaque ancien établissement comprend plusieurs sites.

La situation est différente dans le cas des entreprises industrielles faisant l'objet de monographies (EPICA et TURBINE) car le nombre d'établissements est resté identique à ce qu'il était auparavant du fait de l'adéquation entre les établissements de gestion, les établissements CSE et les sites. Il n'y a donc pas eu de remontée des CSSCT sur un périmètre supérieur aux anciens CHSCT contrairement à ce qui s'est passé pour les DP et celles-ci restent ancrées dans un ensemble cohérent qui est aussi celui des élus ce qui facilite le lien entre les collectifs de travail et l'instance, même si la réduction des moyens humains et en termes d'heures a eu des effets sur la qualité et l'intensité de ce lien (cf. *infra*).

L'existence fréquemment constatée dans l'ancienne architecture de plusieurs établissements CHSCT sur le périmètre d'un même établissement CE était déjà une innovation, facilitée par la reconnaissance par la jurisprudence que les établissements distincts pour les CE et les CHSCT obéissaient à des critères différents. Si le terme de « commission » dans l'expression CSSCT invite logiquement à ce qu'il y ait autant de CSSCT que de CSE dont elles sont l'émanation, deux entreprises innoveront en ce domaine en prévoyant plusieurs CSSCT par CSE, spécialisées selon des bases géographiques ou de métiers. Le premier cas correspond à INFO qui compte 8 CSSCT d'établissement pour 3 CSE-E. Chacune de ces CSSCT correspond à l'un des 7 anciens établissements. Cela constitue néanmoins une forte réduction du nombre de CSSCT par rapport aux anciens CHSCT, qui étaient au nombre de 12, correspondant aux 11 établissements CE qui existaient avant 2011. Une tendance semble se dessiner ici, les établissements CE sont réduits quelques années avant les établissements CHSCT, ce qui témoigne d'un

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

principe de précaution pour la direction qui semble accorder une certaine importance aux questions SSCT qu'illustre l'existence antérieure d'un CHSCT central, celle-ci étant généralement assez rare (Ires *et al.*, 2016).

Dans le cas de TRANSURB, le nombre de CSSCT a même augmenté par rapport au nombre de CHSCT. On passe en effet de 17 CHSCT à 22 CSSCT. L'augmentation s'explique par le passage de 11 à 15 établissements de gestion avec la division du département Bus en 5 établissements géographiques (cf. *infra*). Même ainsi, il n'en reste pas moins que l'entreprise comporte 7 CSSCT de plus qu'il n'y a d'établissements CSE. Le CSE « Services centraux » comporte en effet trois CSSCT, une pour les agents de sécurité, une pour les agents de la médecine du travail et une pour les services support administratifs. Dans ce cas, les trois CSSCT correspondent à trois anciens CHSCT structurés autour de catégories professionnelles aux problématiques distinctes. Dans le cas du CSE « Infrastructures », la décision a été prise de mettre en place deux CSSCT alors qu'il n'existait auparavant qu'un CHSCT. L'une des deux CSSCT mises en place ne concerne que les agents de voie, reconnaissant la spécificité de leurs métiers et répondant à une fréquence plus importante d'accidents du travail par rapport aux agents attachés aux autres *infrastructures* (principalement les stations). Quant au dernier CSE comportant deux CSSCT, cette séparation obéit à une logique distincte et ne reconnaît pas deux catégories professionnelles distinctes. Ces derniers semblent davantage un reliquat historique conservé pour des raisons obscures de représentativité syndicale (cf. *infra*).

### Synthèse partielle 3

La disparition des DP a laissé un grand vide dans l'architecture représentative. Les ordonnances ont supprimé l'institution clé qui assurait un maillage fin de la représentation des salariés dans l'entreprise. Les RdP, peu nombreux, ne permettent pas d'assurer cette fonction et constituent, au mieux, un élargissement du CSE ou des DS à des catégories ou des territoires peu représentés dans le CSE. Les RdP constituent une instance détachée des collectifs de travail qui repose davantage sur un droit d'inspection que sur une expérience personnelle du fonctionnement des collectifs de travail sur leur périmètre. Cela les rapproche davantage des CSSCT que des anciens DP.

Dépourvus de pouvoirs institutionnels, notamment du registre des questions qui soutenait l'action des DP et leur permettait, si besoin, d'entrer dans un rapport de force avec les directions. Les RIC sont largement prises en charge par les DS, assistés ou non des RdP qui peuvent, dans certaines entreprises, constituer des sortes de DS de proximité. Cette réinvention des DS comme porteurs ou relais des réclamations individuelles et collectives illustre l'échec d'une vision des RdP portée par certaines directions comme des capteurs de ce qui se passe dans les collectifs de travail concrets. Privé d'inscription dans ces collectifs, les RdP ne sont pas reconnus comme des porte-paroles par les salariés, qui peut se faire au profit des DS.

Cette prise en charge des RIC par les DS est cependant limitée (1) par leur faible nombre, qui ne remédie pas au nombre de DP perdus ; (2) par le manque de densité syndicale qui, sauf à être élevée et homogène, ne compense pas le caractère institutionnel des DP ; et (3) par la difficulté de lier les DS qui captent les RIC au CSE qui les portent, *a fortiori* pour les DS des organisations syndicales minoritaires qui ne bénéficient pas de l'avantage d'avoir la maîtrise de l'ordre du jour de l'instance.

La question de l'impact de l'élargissement des périmètres sur la connaissance des enjeux des collectifs de travail est particulière criante pour les RdP mais joue aussi pour les CSSCT. Hors de l'industrie où les établissements restent sensiblement identiques aux sites et conservent donc une cohérence forte, la transformation des CHSCT en des commissions du CSE a entraîné une suppression des établissements CHSCT, structurés à des niveaux inférieurs aux établissements CE. Ajoutée à la forte baisse du nombre d'élus membres d'une CSSCT par rapport au CHSCT, la réduction du nombre de CSSCT par rapport aux CHSCT entraîne une plus grande difficulté à maîtriser les enjeux de territoires vastes, comportant un grand nombre de sites et de métiers. De ce point de vue, peu d'entreprises ont innové en mettant en place plusieurs CSSCT par CSE. De manière remarquable, les deux entreprises à l'avoir fait (INFO et TRANSURB) sont des entreprises avec une forte tradition de prise en compte des questions de SSCT.



### 3.4 De nouveaux fonctionnements pour de nouvelles instances ?

#### Des CSE encombrés, délégués ou expédiés ?

Deux conceptions de la rationalisation du travail représentatif des élus s'opposent. Celui-ci est-il plus efficace, ou en tout cas, moins chronophage, s'il est mené par une seule instance ou bien la division du travail constitue-t-elle une forme de rationalisation supérieure en permettant une spécialisation d'un nombre limité d'élus sur un nombre restreint de sujets ? Contrairement aux apparences, les ordonnances en elles-mêmes ne règlent pas ce débat et laissent ouverte la spécialisation des élus par instance. En effet, si le CSE est désormais l'unique instance représentative, il est possible de l'organiser en commissions, voire obligatoire dans le cas de la CSSCT à partir d'un certain seuil. Dès lors se pose la question du lieu où se déroule réellement le travail représentatif. A-t-il intégralement lieu dans les commissions de sorte que le CSE en tant qu'instance plénière ne joue que le rôle d'une chambre d'enregistrement ou bien celui-ci approfondit-il les débats préparés en commission et lie-t-il les différentes questions traitées par celles-ci, améliorant alors la prise en compte de la transversalité des différents enjeux ?

#### ■ Instance unique ou coordination de commissions spécialisées : la transversalité des enjeux en question

La fusion des missions au sein d'une seule instance permet d'éviter, dans une certaine mesure, des effets « ping-pong » comme ceux qui consistent à renvoyer les questions CSE aux questions DP. Avec ces nouvelles institutions, il y a un lieu unique dans lequel l'ensemble des enjeux de l'entreprise peuvent être discutés, approuvés ou rejetés.

Ainsi dans la petite fédération GMD-D\*, le secrétaire du CSE (SBN) estime que le changement apporté par les ordonnances est plus efficace : cela lui donne une meilleure maîtrise de l'ensemble des dossiers. La transversalité, c'est-à-dire l'articulation des différents enjeux de la marche de l'entreprise, sort parfois renforcée par cette fusion des rôles, notamment dans les petites structures.

*Vu que c'est une émanation du CSE, le CSSCT, en fait, il doit rendre des comptes. Et donc tout passe par le CSE. Et on... Vraiment, on a, enfin, moi j'ai l'impression que vraiment, c'est l'organe référent, point. Après, on peut, enfin, on va donner des impulsions au CSSCT, mais... Bon, chez nous, le CSSCT est libre, il peut prendre ses décisions, mais il nous en réfère tout le temps. Les comptes rendus sont lus en CSE. L'interaction est bien plus facile, moi je trouve. [...] Le CHSCT à l'époque c'était vraiment un organe différent, qui n'avait pas de comptes à rendre, avec un secrétaire qui était un vrai secrétaire. Alors que là, nous, on en a nommé un, mais juste pour, style, pour faire le compte rendu, on va dire. Là, oui, au moins, tout le monde est au courant de ce qu'il se passe dans l'entreprise. C'est quand même une avancée, je trouve, moi. (Secrétaire CSE SBN, GBM-D\*)*

De même, certains élus d'INFO évoquent un effet bénéfique de l'évolution des instances. Le regroupement des DP, CHSCT et CE en CSE leur permet d'évoquer toutes les questions alors qu'avant, les sujets étaient compartimentés selon leur nature (santé, économie et emploi, questions individuelles et collectives, etc.) et que les directions pouvaient utiliser stratégiquement cette division pour esquiver les questions des élus.

*Le gros avantage je dirais qu'il y a, c'est qu'avant, en tout cas dans notre entreprise, la direction disait souvent... Elle avait une question qui arrivait au niveau des DP, « les primes de déjeuner ne sont pas assez élevées », la réponse était « cette question n'est pas de la compétence des (DP) ». Il n'y avait pas la réponse, on avait ça. Si vous posiez la même question en CE, vous aviez la même réponse, ce n'est pas la compétence du CE, parce qu'effectivement, les négociations salariales, c'est la*

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

*compétence des organisations syndicales dans le cadre de réunions de négociation obligatoire. Il y avait ce jeu de ping-pong. Quand il y avait des questions de santé, ou de sécurité, ou de conditions de travail, qui arrivaient au CE, on s'entendait dire « ces questions concernent le CHSCT, pas le CE ». Là, maintenant, c'est terminé. Toutes les questions concernent le CSE. (DS CFE-CGC, INFO)*

De ce point de vue, la fin des instances spécialisées autonomes a retiré aux directions un argument leur permettant d'esquiver les questions des élus et freinant la capacité de ces derniers à monter en généralité et à faire des liens entre les différents objets d'information et de consultation pour construire une vision transversale des enjeux de l'entreprise. Il convient toutefois de relever dans les dires du DS CFE-CGC d'INFO cité ci-dessus que, si la fin des instances spécialisées autonomes permet en principe une transversalisation accrue des enjeux économiques, de SSCT et de s RIC, cela ne s'étend pas aux enjeux de négociation collective qui demeure une prérogative exclusive du canal syndical radicalement distinct en droit. Comme nous l'avons vu ci-dessus, il est cependant possible que la mise en place d'une instance unique qui a concentré les moyens sur les secrétariats ait conduit à une meilleure intégration de ceux-ci parmi les DS et DSC et, à l'inverse, que le caractère généraliste du CSE ait renforcé l'intérêt stratégique de l'instance pour ces derniers.

Toutefois, comme plusieurs des experts interrogés dans la première étape de cette étude avaient déjà souligné, il y a surcharge des CSE. Surcharge qui peut aussi se traduire par une forme expédiée des questions. Les ordres du jour sont plus longs, plus chargés. Cela découle en partie du choix des différents CSE observés de ne guère mettre en place de commissions, hors de celles obligatoires, qui auraient pu décharger l'instance plénière d'une partie de ses prérogatives. Le risque aurait alors été d'en faire une simple chambre d'enregistrement de commissions spécialisées ou, du moins, au prix d'un coût de coordination plus élevé pour construire une vision transversale mobilisant les apports des différentes commissions.

Plusieurs experts rencontrés notent cette « tendance à la disparition » des commissions facultatives alors mêmes que ceux-ci relèvent que ces commissions ont été un point important lors des négociations. L'écart entre l'importance donnée par les négociateurs syndicaux à ces commissions et leur absence des accords finalement mis en œuvre s'explique selon les experts interrogés par le fait que celles-ci ont souvent été sacrifiées en échange de plus d'heures de délégation ou de davantage de droits pour les suppléants, car le renoncement aux commissions facultatives était souvent les seules concessions que les représentants du personnel pouvaient proposer aux directions lors des négociations. Ainsi, la focalisation sur les commissions facultatives en plus des heures de délégation qu'évoquent les experts serait, dans certains cas, une stratégie pour obtenir davantage dans le second point en renonçant stratégiquement, en cours de négociation, à ces commissions facultatives.

Ce renoncement aux commissions spécialisées fait que les CSE sont de fait une instance unique, reposant sur un petit nombre d'élus généralistes s'efforçant de maîtriser un large champ de compétences.

### ■ Le CSE comme instance unique, une instance rationalisée ou une instance en tension

Plus fondamentalement, ce constat d'ordres du jour chargés reflète aussi le champ extrêmement large des prérogatives du CSE. Celui-ci est en effet l'héritier des prérogatives des trois anciennes instances (CE, CHSCT, DP). C'est donc à la somme de ces trois instances qu'il convient de le comparer et non au seul CE. Selon une certaine vision de la rationalisation des instances, la fusion permettrait de limiter les redondances et donc des économies d'échelle. Cependant, le temps de fonctionnement du CSE n'est pas toujours moindre que la somme du temps de fonctionnement des anciennes instances et peut même être supérieur, comme dans le cas de TURBINE où la DRH rapporte que, au total, le nombre d'heures où les élus sont dégagés de la production est passé de 1 180 heures de délégation par an dans l'ancien système à 1 350 heures aujourd'hui, hors temps de délégation extraordinaire alloué pendant la durée du PSE.

*Je sais que la loi Macron voulait simplifier ça aussi en termes de nombre d'élus et de nombre d'heures. Et moi, j'ai fait le... J'avais fait le avant / après. J'ai fait le avant / après en nombre d'heures. Et j'ai été assez choquée, pour le coup. (rire) Parce que... bon. Pour vous donner des faits, vraiment. Au niveau du CSE de Grenoble, donc la formule avant, c'est donc le CE, j'avais une estimation totale par mois de 1 180 heures pour 30 élus au total. Toutes instances confondues, y compris représentants de proximité, (délégués syndicaux), etc., aujourd'hui, j'ai... alors, initialement, après j'ai des gens qui sont partis, mais... 35 élus pour un total de 1 350 heures. Donc si vous voulez, en termes de simplification... Moi, je ne l'ai pas vue. (DRH, TURBINE)*

D'une part, l'encombrement provient donc du cumul des missions de cette nouvelle instance. En particulier, cela peut tenir au fait que les questions individuelles peuvent aussi être traitées ici, sans que ne soient mises en place des commissions « réclamations individuelles et collectives ». Les experts rencontrés s'étonnaient de la rareté de ces commissions. C'est ce que nous retrouvons dans notre échantillon. Le CSE est devenu une instance centrale : les réunions se sont manifestement allongées et la charge de travail a augmenté sans compter que les temps de préparation du côté des élus se sont aussi allongés. EPICA est ainsi passée de réunions de 4 heures à des réunions de 1,5 jour, tout en les multipliant : 7 réunions en 7 mois en 2021 contre 2 par an pour les anciens comités d'établissement<sup>54</sup> La DRH de TURBINE souligne aussi que son emploi du temps ne s'est guère allégé : elle comptabilise trois jours par semaine de réunions avec les élus. Les RIC occupent un temps important des nouvelles instances, car elles sont particulièrement importantes pour les salariés et constituent le quotidien de l'action syndicale.

*Quand même, que les DP, il n'y a pas de réunion mensuelle, il y a malgré tout beaucoup de problématiques locales qui remontent au CSE, qui ne sont pas traitées au local comme elles l'étaient avant avec les DP, parce que les RP ne font pas tout à fait le même office, il n'y a plus de réunion mensuelle comme c'était le cas avec les DP, et du coup, on a tendance à voir remonter au niveau des CSE d'établissement des problématiques qui pourraient être traitées au niveau local et ne pas venir emboliser les ordres du jour des CSE d'établissement. (DRH, HANDICAP)*

Certains experts rencontrés s'interrogent sur le caractère délibéré d'une stratégie d'encombrement des CSE avec les RIC de la part des organisations syndicales. Au moins l'un des cabinets interrogés, anticipant cette difficulté, encourageait en effet les négociateurs syndicaux à demander des commissions « réclamations individuelles » pour isoler ces questions conflictuelles dans une instance et un temps à part. Pourtant, notent les experts de ce cabinet, les élus n'ont guère repris cette préconisation de sorte que l'on peut se demander dans quelle mesure l'engorgement des CSE par les RIC et la conflictualité croissante que celles-ci engendrent est le résultat de la disparition des DP dont direction et représentants du personnel n'auraient pas anticipé les effets, et dans quelle mesure il s'agit d'une stratégie délibérée des organisations syndicales pour entraver l'instance à des fins de négociations futures. Néanmoins, s'il est possible qu'une part de la conflictualité liée au traitement des RIC dans les plénières du CSE soit délibérée, celle-ci est aussi liée, relèvent plusieurs experts rencontrés par la tendance des RdP à transmettre les RIC directement au secrétaire du CSE qui les centralisent et non aux commissions idoines, à commencer par la CSSCT.

Délibérée ou non, la conflictualité liée à la prise en charge des anciennes prérogatives des DP par le CSE qui contamine les autres sujets, est encore accrue par le fait que celles-ci ne sont pas traitées au bon niveau, par des acteurs habitués à les traiter, ce que la mise en place d'une commission spécifique

---

<sup>54</sup> La situation Covid a entraîné 21 réunions de CSE.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

au sein du CSE ne suffirait pas à résoudre. En l'absence de réponse, celles-ci remontent dans les diverses instances vers le niveau central, accroissant à chaque transfert la frustration des élus de ne pas obtenir des réponses et des directions de devoir traiter des questions qui leur paraissent être du ressort de leurs subordonnés.

Comme cela est souligné dans plusieurs monographies, en particulier chez HANDICAP, la disparition des DP coïncide en revanche avec une certaine dégradation de la qualité du dialogue social. Celle-ci peut être appréciée par la difficulté qu'ont les acteurs à obtenir le traitement des réclamations individuelles, comme le suggère l'un des DSC ayant participé à la négociation de l'accord de mise en place du dialogue social :

*Qualité du dialogue social... Comme je l'ai dit un peu, nous sommes... Au niveau local effectivement le dialogue social s'est fortement dégradé. S'est fortement dégradé parce que les ordonnances, d'accord ou pas d'accord, comme on l'a dit souvent, elles s'appliquent aux organisations syndicales et elles s'appliquent à la direction. Donc on fait ce qu'on peut avec ce qu'on a. Le problème, c'est que les interprétations qui en ont été faites au niveau des CSE, au niveau des directeurs de centre, étaient souvent des interprétations erronées. Parce qu'au début, ils ont totalement occulté tout ce qui était questions DP. Et quand je dis « occulté », c'est occulté. Ils nous ont dit ouvertement « les DP, ça n'existe plus ». Donc ils refusaient qu'on traite effectivement ces questions de DP. (DSC UNSA, EPICA)*

À cette surcharge de travail liée au traitement des RIC et de la conflictualité qu'elle peut engendrer au sein du CSE peuvent aussi s'ajouter des conflits sur la légitimité même de traiter les RIC au sein du CSE, en dépit de la clarté des ordonnances sur ce sujet : les RIC sont une des prérogatives du CSE. Or, on constate d'ailleurs parfois un refus de la direction que les CSE assurent les questions de DP. Les directions continuent aussi de concevoir comme le CSE comme un CE, c'est-à-dire avant tout dédié aux questions économiques et devant éclairer la direction et non être une instance de RIC. C'est notamment le cas chez HANDICAP :

*Après, très honnêtement... On va être clair. Je pense que dans les CSE où il y a un bon dialogue social, ça se passe bien. Par contre, le fait de donner à ces instances, les CSE... Finalement, il y a quand même beaucoup de missions dans le CSE, les réunions, dès lors que vous avez des personnes qui sont dans des démarches, comment dirais-je, moins... moins constructives, ou qui ne sont pas nécessairement en recherche de solution mais simplement en recherche de discorde, de réclamation, etc. Ça peut rendre ces séances de CSE extrêmement complexes. (...) Il y a aussi des phénomènes de personnalités, de personnes, de jeu syndical, qui peuvent jouer. C'est vrai qu'on a en particulier un CSE où les réunions sont épouvantables. Il y a un mélange de réclamations et de sujets éco... (DRH, HANDICAP)*

La direction déplore le mélange de questions économiques et de réclamations alors que c'est la logique même de la nouvelle instance CSE et de ses prérogatives unifiées. Cette conception, que l'on pourrait qualifier de restrictive, se retrouve chez TURBINE : le CSE devrait se consacrer aux questions économiques. De même, chez EPIC, les directions locales ne veulent pas traiter des RIC. Ce refus des directions accroît la conflictualité inhérente aux RIC elles-mêmes ajoutant une forme de méta-conflictualité : un conflit sur le droit de faire du CSE une instance conflictuelle.

## ■ Un encombrement des instances centrales lié à l'affaiblissement des filtres intermédiaires ?

L'encombrement tient aussi, de manière moins attendue, à des changements de périmètres territoriaux. Chez HANDICAP, par exemple, le CSE est surchargé d'une part car les questions SSCT qui y sont désormais abordées alors qu'elles étaient traitées par le CHSCT ; d'autre part car les territoires sont plus vastes, ce qui veut dire que le nombre de points à traiter, et notamment le nombre de RIC qui remontent, est plus important. En changeant les périmètres territoriaux, sur des territoires plus vastes, difficiles à couvrir, le travail des élus s'en trouve complexifié et alourdi (Cf. encadré 7).

C'est le cas aussi chez INFO, qui a connu plusieurs regroupements régionaux. Avant les ordonnances, il y avait 7 CE régionaux et un CSE central pour 12 CHSCT et un CHSCT central.

*Le nombre de CE a été réduit en fonction de la réduction de la taille de l'entreprise. On était 11 CE, on est passé à 7, et là on est passé à 3. Et on risque de passer à 2 ou à 1. (DSC UNSA, INFO).*

L'encombrement tient aussi à l'articulation de différents niveaux d'IRP. On constate ainsi un encombrement des CSE-C car des questions qui n'ont pas été traitées localement sont remontées, soit par manque de temps, soit encore par refus de la direction d'y répondre localement.

Chez EPICA, par exemple, il y a toujours eu une difficulté à articuler les différents niveaux. Les nouvelles instances n'ont pas forcément accentué ces difficultés, cependant certaines problématiques remontent maintenant au niveau central alors qu'elles restaient au niveau local avant :

*Aujourd'hui, des problèmes purement locaux remontent en national, alors qu'auparavant ça ne se faisait pas. Et au niveau national, on a toute la direction générale et le CA, c'est un administrateur général, et effectivement, il n'aime pas que problèmes locaux remontent en national, il ne comprend pas, et on lui explique que si ça remonte en national c'est parce qu'en local, on n'arrive pas à trouver de solution. (DSC UNSA, EPICA)*

Comme, dans un certain nombre de cas, il est difficile de traiter les questions localement, cela se reporte sur les CSE. Il peut d'ailleurs aussi s'agir d'une stratégie syndicale pour obtenir des réponses qui n'ont pas été obtenues localement. Ainsi à EPICA :

*L'administrateur général l'autre jour a râlé en disant qu'il ne peut commencer les ordres du jour du comité national qu'après 3 heures de réunion, parce que les 3 premières heures, c'est des déclarations de chaque organisation syndicale sur des dysfonctionnements, sur des points concrets sur chaque centre. (DSC CGT, EPICA)*

À TRANSURB, le CSE-C est encombré par les questions relatives aux établissements dits « Bus » du fait de l'absence d'autonomie de gestion au niveau du département qui regroupe l'ensemble des établissements distincts « Bus ». De même chez HANDICAP, l'absence d'autonomie de gestion au niveau des CSE-T conduit à faire remonter des questions au niveau central.

*On amène la question en central, et en central on nous a répondu « non, non, ce n'est pas une question du CSE-Central, il faut la traiter en CSE PTL ». Donc c'était un petit peu énervant. On a été jusqu'à dire « si vous ne répondez pas à nos questions, nous, on est désolé, c'est l'Inspection du travail ». Et donc... Au départ, c'était... C'étaient des relations vraiment tendues. (Secrétaire CSE-C, TRANSURB)*

Chez EPICA, les décisions stratégiques sont prises par « l'administrateur central » et ce sont les répercussions qui sont discutées au niveau local sans pour autant pouvoir infléchir sur certaines décisions.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

*Ce qui peut arriver, c'est que dans un département on réorganise un service. Donc là, on va passer par une information de consultation du CSE de C\*, mais qui n'a rien à voir, ou qui n'a pas d'impact, sur l'organisation globale d'EPICA. Et ce sujet-là ne passe pas au comité national. [...] Donc le lien entre nos élus du comité national et nos élus du CSE il est sur quelques sujets, mais sur beaucoup d'autres sujets, il n'y en a pas (DSCGT, EPICA).*

### Encadré 7 – Difficultés de suivi dans le temps les sujets avec les nouvelles instances

Dans certaines entreprises, les élus nous font part de leur difficulté à suivre les sujets dans le temps. Ainsi, chez EPICA, les interlocuteurs décrivent des situations très diverses selon les sites. C'est particulièrement souligné par ceux qui participent au comité national qui est le lieu où l'on peut identifier des différences entre les sites :

*Ce que je vous dis là, je vous parle de C\*. Il y a des choses sur le centre de M\* qui se passent très mal. [...] Là, à l'heure où je vous parle, je crois qu'on a un compte rendu de retard. C'est-à-dire qu'au prochain CSE, on ne va pas valider le compte rendu du dernier, mais de l'avant-dernier. C'est parce que là, on a eu plusieurs CSE d'affilée et quelques sujets qu'on a pris ce retard, mais on est à jour. Moi, quand je vois que sur certains centres, ils sont en train de valider le compte rendu du CSE d'il y a un an, il y a un problème. (DSCGT, EPICA)*

Chez TURBINE, on constate des difficultés similaires de suivi. Celles-ci touchent à la fois le suivi des RIC et de leur résolution, mais aussi les affaires économiques et SSCT. En ce qui concerne les premières, la remontée des problématiques individuelles par les élus fonctionne moins bien qu'avec les anciens DP. Le suivi est plus difficile et dépend de la saisie des élus par les salariés, sans que les premiers ne fassent le travail d'aller au-devant des seconds comme pouvaient le faire les anciens DP.

*Mais ça n'est pas remonté comme ça pouvait l'être avant avec les DP. Et du coup... C'est vrai qu'on n'a pas vraiment de suivi, parce qu'avec les DP on pouvait avoir un suivi des différentes problématiques. Aujourd'hui, c'est individuellement, chaque élu va voir la direction. On n'informe pas forcément les autres élus. Et aussi bien il y a des problèmes tous les jours qu'il n'y en a pas du tout. Et ça, on ne le sait pas. (Secrétaire CSE-ECFE-CGC, TURBINE)*

Selon les experts rencontrés, face à ce risque de surcharge, un certain nombre d'entreprises ont mis en place une gestion « externalisée » des RIC, à travers la mise en place d'un registre numérique où les élus, les RdP, voire directement les salariés peuvent formuler des RIC qui sont ensuite traitées (ou non) par la direction RH, directement ou en demandant aux managers de proximité d'agir. Le traitement du problème est inscrit dans le registre et les élus ne soulèvent le point au CSE que s'il n'a pas eu lieu ou leur semble problématique. C'est ce que conseillait au moins l'un des cabinets de manière systématique aux élus qu'il accompagnait lors de la négociation de mise en place des CSE.

Cette pratique n'apparaît cependant pas dans notre échantillon, en partie pour les raisons exposées ci-dessus. L'importance des RIC pour les salariés fait que les élus ne désirent pas les reléguer à la marge de l'activité du CSE. En outre, l'encombrement que celles-ci provoquent peut parfois être délibéré et utilisé comme une manière de contraindre les directions à renégocier le fonctionnement des CSE. On a là une tension observée dans Guillas-Cavan et Kahmann (2018), notamment à propos des PSE, entre, d'un côté, une tendance d'un certain nombre d'experts à concevoir le rôle du C(S)E comme essentiellement économique du CSE et à rechercher un fonctionnement fluide des informations-consultations et, de l'autre côté, la *praxis* des élus qui instrumentalisent les informations-consultations à des fins de négociation. Il s'agit souvent moins pour eux d'obtenir des informations les éclairant sur les positions à prendre que de mettre en œuvre un rapport de force

en gagnant du temps qui apparaît comme une ressource stratégique importante pour obtenir des concessions de la direction.

Quant aux affaires économiques, sociales et de SSCT, l'ampleur des ordres du jour du CSE, même sans compter les RIC, rend difficiles les suivis des diverses affaires. En effet, relève ainsi le secrétaire du CSE-E de TURBINE, le délai entre deux séances consacrées au même problème peut être long. En outre, les élus peuvent oublier un point abordé antérieurement, du fait des délais mais aussi de la simple quantité d'informations à mémoriser. Cette difficulté mémorielle rend la construction de la transversalité des enjeux difficile. Dans le nouveau contexte des CSE, les comptes rendus et protocole à l'ancienne, devenus très long, ne suffisent plus à assurer la mémoire de l'instance. Le secrétaire du CSE-E de TURBINE a ainsi dû innover et mettre en place un fichier de suivi des différents enjeux indexant les comptes rendus qui évoquent le traitement de ceux-ci pour permettre aux élus de retrouver l'information.

*Chaque CSE, on a un fichier qui répertorie tous les ordres du jour qu'on a pu avoir, afin de pouvoir retrouver facilement, une traçabilité des points abordés. Avec des thématiques bien précises, donc on peut s'y retrouver assez facilement, chose qu'avant on n'avait pas. Si on voulait savoir... Par exemple, on pensait à télétravail, à quel moment on l'a abordé ? Combien de fois on l'a abordé ? Il fallait reprendre tous les ordres du jour, donc ouvrir tous les fichiers, c'était horrible. (Secrétaire CSE-E CFE-CGC, TURBINE)*

Une partie de ces difficultés tient aussi à la concentration du nombre d'élus. Et dans un certain nombre de cas les CSE sont aussi plus larges que les anciens CE (EPICA est passée de 14 à 24 élus) reflétant un problème d'une instance trop large.

## Vers une spécialisation des niveaux de représentation ?

Quoique les commissions spécialisées soient rares pour les raisons déjà mentionnées, on assiste néanmoins à des formes de spécialisation selon les thématiques entre les différents niveaux d'instances ou au sein des instances, entre quelques commissions : RIC, ASC, CSSCT, questions économiques. Ainsi les questions économiques seraient réservées au CSE-C quand le CSE-E prendrait en charge le reste, y compris les ASC. C'est notamment le cas chez TURBINE et chez INFO<sup>55</sup>.

Chez TURBINE, les instances se spécialisent par niveau : au CSE-C, les questions économiques ; aux CSE-E, les ASC. Le CSE-E de Grenoble en tant que tel, c'est-à-dire hors CSSCT, s'occupe quasiment exclusivement des ASC et se répartit en 5 commissions spécifiques dédiées aux diverses activités sociales et culturelles proposées par le CSE. Les élus du CSE-C sont en effet davantage portés sur les questions économiques, qui ne laissent en outre guère de temps disponible aux élus, *a fortiori* dans un contexte de PSE et de restructurations permanentes qui leur donne une urgence considérable.

*On a retiré du pouvoir qui était concentré au CHSCT, on l'a redonné au CSE. Très bien. Sauf que... Sauf que... dans nos structures à nous, les élus du CSE ont énormément de travail, il y a beaucoup de choses, la situation économique, du site de Grenoble par exemple, qui est traitée en CSE de Grenoble, il y a la partie EHS [Environnement, hygiène, sécurité], il y a la partie commandes, enfin voilà, il y a plein de sujets qui arrivent en CSE, et... Et du coup, ils n'ont pas... Je ne suis même pas sûr que certains élus titulaires soient au courant qu'ils ont un pouvoir très important sur la partie santé au travail. (Secrétaire CSE CFDT, TURBINE)*

Chez INFO, les questions économiques sont maintenant traitées au sein du CSE-C. INFO se caractérise depuis longtemps par une forte centralisation de la négociation collective. Tous les accords, sauf

---

<sup>55</sup> Le décret 2009-164 permet la création d'une instance distincte pour gérer les ASC. Les élus d'EPICA s'en sont saisis.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

exception, sont négociés entre la direction des relations sociales et les DS centraux. Il en va désormais de même pour le dialogue social au sein des instances. Les consultations économiques, stratégiques ainsi que les consultations sur les restructurations ou sur des projets de réorganisations sont toutes centralisées au niveau du CSE-C. Les CSE-E ne sont consultés sur aucun sujet, sauf sur des projets à dimension locale. Avant les ordonnances, le CE pouvait s'appuyer sur le CHSCT pour demander des informations, faire passer des messages. Aujourd'hui, les prérogatives du CSE d'établissement sont plus réduites. Cela n'est pas sans poser de problème.

Les CSE d'établissement, à l'image des anciens CE, ont pour mission principale de gérer les ASC

*La consultation est passée en CSE-C, et la semaine d'après, j'ai été consulté dans le CSE Grand Sud sur quelque chose pour laquelle le CSE-C qui est le seul décisionnaire finalement avait déjà donné un avis. C'est-à-dire que la consultation en local, c'est de l'affichage, ça ne sert à rien, légalement, ça n'a aucune valeur. (DS CGT, INFO Établissement Sud)*

Cette citation illustre aussi ce que l'on observe dans différentes entreprises, des CSE locaux vidés de substance en matière d'information-consultation. Ce mouvement est parfois compensé par un rôle accru des ASC, plus proches du terrain, en tout cas dans les très grandes entreprises de l'échantillon qui ont les moyens de gérer elles-mêmes leurs ASC. En effet, les experts rencontrés expliquent que dans la majorité des entreprises les commissions ASC ou logement ont souvent fait partie des premières sacrifiées car celles qui existaient au sein des CE étaient largement des coquilles vides, la gestion des ASC ou du 1 % logement ayant été externalisée. Cela signifie que dans ces grandes entreprises, ce sont les informations et les consultations qui s'éloignent du terrain, terrain duquel pourtant les IRP tirent leur légitimité.

Cette tendance n'est pas nouvelle. Les ordonnances de 2017 entraînent cependant un saut significatif en supprimant les doubles consultations économiques, au niveau central et au niveau de l'établissement, du moins quand il n'y a pas de conséquence spécifique à l'établissement en question. Les experts rencontrés relèvent que ce parachèvement de la centralisation des questions économiques s'accompagne souvent d'une tendance à mettre en place des commissions de *Business Unit* (BU) ou par catégories de métiers au niveau du CSE-C. Dans cette architecture, peu présente dans notre échantillon sauf dans une des fédérations de GBM, les élus du CSE-C se spécialisent en fonction de leur BU, ce qui, selon les experts, affaiblit le rôle d'instance transversale du CSE au profit des commissions. Cela pose en outre la question de l'articulation de ces commissions métiers avec la CSSCT puisque la raison d'être de ces commissions métiers, plus encore que les commissions BU, ce sont les risques spécifiques associés aux différentes catégories de métiers. La spécialisation par métiers pourrait correspondre à des cas où prévalent les logiques de SSCT ou des logiques d'organisation du travail spécifiques qui seraient verticales, par métier et non horizontales (par site ou par région) tandis que la spécialisation par BU correspondrait à des cas où prévalent les logiques économiques (spécialisation par entité organisationnelle du groupe ou de l'entreprise).

Le fait que l'on observe peu de telles structurations dans notre échantillon interroge. Les entreprises qui y figurent sont, comme on l'a vu ci-dessus moins victimes du risque d'une perte de transversalité que d'une surcharge de l'instance. Qu'est-ce qui explique que ces grandes entreprises où le dialogue social est généralement qualifié de bon n'aient pas mis en place de telles spécialisations au sein du CSE-C ? Il est possible que ce soit là une question de taille. Les entités observées dans notre échantillon sont en effet de taille relativement modérée par rapport à celles évoquées par les experts. Les groupes auxquels appartiennent les entreprises faisant l'objet de monographies peuvent être immenses, les entreprises étudiées sont de taille relativement modérée (entre 500 et 2 000 salariés). Ainsi, TURBINE compte 500 salariés sur les 13 000 que compte le groupe en France, CHANTIERS 1 200 sur les 40 000 que compte le groupe en France et HANDICAP 2 000 personnes. Les différents CSE-C de ces entreprises couvrent un nombre de salariés plus modeste que ceux qu'on observe dans d'autres grands groupes,



davantage structurés autour d'une très grande entreprise. Dans nos cas<sup>56</sup>, c'est au niveau du comité de groupe qu'il aurait fallu pouvoir accéder pour constater si la spécialisation qu'observent les experts pour les CSE-C de grandes entreprises, a eu lieu à ce niveau et si les comités de groupe ont évolué à la suite de la mise en place des ordonnances, quoique celles-ci ne les aient guère concernés. La mise en place des CSE a-t-elle eu un effet de répercussion sur la structuration et les prérogatives des comités de groupe ?

Cependant, dans les très grandes entreprises étudiées, telles que TRANSURB (48 000 salariés sur les 60 000 que compte le groupe en France) ou EPICA (20 000 salariés), les CSE-C n'ont pas mis en place de commission spécialisée par métiers ou BU. On peut donc se demander dans quelle mesure l'analyse des experts est généralisable et dans quelle mesure la mise en place de telles commissions n'est pas liée au rôle prescriptif que peuvent avoir les experts (Guillas-Cavan, Kahmann, 2018). Dans ces grandes entreprises où il n'y a pas de spécialisation, par refus ou du fait de l'inexistence d'un CSE-C comme GBM, les questions économiques qui relèvent cependant de la stratégie du groupe sont discutées dans leur déclinaison au sein des CSE uniques de chaque entreprise du groupe (ici des « fédérations »). Cela conduit à une forme de frustration des acteurs côté direction comme côté salariés car les interlocuteurs de la direction renvoient au niveau supérieur.

### Autonomie vs encastrement des questions SSCT

Ce sont principalement sur les questions de SSCT qu'on observe une forme de division du travail avec spécialisation de la commission sur ces questions dans un certain nombre d'entreprises de l'échantillon. On peut noter une tension dans le fonctionnement de la CSSCT et son articulation avec le CSE entre une forte division du travail entre les deux qui peut aller jusqu'à la reconstitution du CHSCT comme dans le cas de TURBINE ou une redondance quand les questions traitées en CSSCT sont rouvertes au CSE. Dans les deux cas, quoique sous des modalités différentes, cela pose la question de la coordination des questions de SSCT et des questions économiques quand ces dernières sont centralisées au niveau du CSE-C tandis que les enjeux de CSSCT restent à des niveaux inférieurs, généralement celui du CSE-E, voire en dessous comme dans le cas de TRANSURB où plusieurs CSSCT par CSE ont été mises en place. Les CHSCT pouvaient se coordonner directement avec le CCE : les CSSCT doivent-elles désormais passer par le CSE-E pour communiquer avec le CSE-C ?

#### ■ Rôle et spécificité de la CSSCT

De manière assez générale, on peut remarquer que les accords des entreprises de notre échantillon sont souvent allés au-delà du conventionnel. À en croire les experts rencontrés, cela semble assez exceptionnel. En effet, ceux-ci notent qu'en général, la CSSCT, même quand elle est obligatoire, n'est pas clairement définie, ce qui implique qu'elle fonctionne avec les moyens et les droits prévus par le supplétif. Même quand ses prérogatives et moyens sont précisés par l'accord, il est rare qu'ils soient supérieurs au supplétif dans les entreprises que suivent les experts rencontrés, y compris en termes d'heures de délégation. Pour les experts rencontrés, cette définition *a minima* du rôle de la CSSCT proviendrait d'un manque de discernement des directions qui n'auraient souvent pas eu pleinement conscience que contrairement aux anciens CHSCT, la loi ne dit pas grand-chose de quelles sont les prérogatives, les moyens et les missions de la CSSCT. Le droit français crée en effet rarement des « mesures-dispositifs », proposant un dispositif sans en définir clairement les contours. Dans de nombreux cas, l'absence de précision serait due à un choix erroné de créer une instance *a minima*, telle que définie par la loi, or la loi ne prévoit pas que l'instance ne soit pas un peu définie dans les accords de mise en place.

---

<sup>56</sup> Le cas de GBM est encore plus particulier puisqu'il n'existe pas de niveau de représentation électorale légale au-dessus du CSE, ni CSE-C, ni comité de groupe (le plus grand CSE étudié couvre 1 000 personnes sur les 72 000 salariés du groupe). Au niveau de celui-ci, il n'existe qu'une instance *ad hoc* de négociation.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

Même dans le cas de TRANSURB cependant, les moyens consacrés à la CSSCT sont supérieurs au supplétif, quoique bien inférieurs à ce qu'ils étaient dans le passé. Cette spécificité des entreprises de notre échantillon par rapport à la norme observée par les experts, peut être liée au fait que la plupart de ces entreprises relèvent du secteur industriel (EPICA, TURBINE), sont dominées par l'emploi ouvrier (TRANSURB) ou caractérisées par des conditions de travail « ouvrières »<sup>57</sup> (HANDICAP dans le secteur sanitaire et social, CHANTIERS dans le secteur du commerce). On peut se demander si, en la matière, la responsabilité de l'employeur étant fortement impliquée en cas de d'AT-MP, cela n'a pas été un moyen de se prévenir ce risque. Ainsi chez HANDICAP, il y a une CSSCT même lorsque les effectifs du CSE-E sont inférieurs au seuil de trois cents salariés.

Bien que les moyens consacrés aux CSSCT soient supérieurs au supplétif, il semble néanmoins que les commissions aient perdu du pouvoir par rapport à l'ancienne instance, au bénéfice du CSE dans son ensemble. La CSSCT apparaît souvent coupée du CSE. Un expert rencontré note ainsi que les majorités syndicales au sein de la CSSCT et du CSE sont différentes. En outre, les élus siégeant à la CSSCT sont souvent des suppléants qui n'assistent donc pas aux réunions du CSE. Ainsi, un expert évoque le cas de la restructuration d'une clinique où aucun membre de la CSSCT n'était présent au CSE. Dès lors, on observe une tension parmi les représentants du personnel rencontrés : faut-il reconstituer des CHSCT autour des CSSCT, quoique celles-ci aient moins de moyens, ou fait-il les intégrer au sein du CSE ?

Ainsi, dans certains cas, la CSSCT a une autonomie qui mime les anciens CHSCT. Ainsi chez TURBINE, cette autonomie est consacrée dans le droit conventionnel avec P.V., droit d'inspection, etc. Chez INFO, le CSE-C délègue les prérogatives à CSSCT-C. Les points sont ensuite évoqués en CSE. De même, au sein de TRANSURB, les CSSCT apparaissent moins conçues comme une commission que comme une instance autonome. En effet, pour chaque CSE, il existe plusieurs CSSCT. Ce choix singulier impose que les CSSCT se coordonnent, verticalement, avec le CSE. À l'inverse, chez COOP, le caractère de « *commission au service du CSE* » est pleinement assumé, que ce soit par les élus ou par la direction :

*L'instance qui prime et qui décide, c'est le CSE. Et la CSSCT, en fait, elle traite du quotidien, elle s'assure que ça roule, que c'est mis en place, elle fait des petites alertes. Mais, vraiment, dès que ça commence à être un peu plus... en discussion avec la direction, ça monte au niveau du CSE (DRH France).*

Si dans le cas de TURBINE, de TRANSURB et de COOP c'est un choix des représentants du personnel de donner la plus grande autonomie possible à la CSSCT ou de la cantonner dans un rôle de commission, chez GBM, les représentants du personnel ont eu des difficultés à faire reconnaître que la CSSCT était une commission du CSE. La direction était favorable à l'autonomie de l'instance, voire aurait souhaité que les questions CSSCT restent au CSSCT, alors que les DS privilégient son intégration au sein du CSE. Ce cas où les directions préfèrent une instance distincte semble fréquent à en croire les experts rencontrés qui notent que les directions refusent souvent de discuter des questions SSCT avec le CSE, arguant qu'elles ont déjà été traitées en commission. Les directions semblent être restées sur le modèle d'instances distinctes ou qu'elles instrumentalisent l'inertie pour éluder les questions de SSCT

Mais, une fois reconnue, des configurations pratiques permettent, notamment dans des petites structures de lier les deux instances. Ainsi dans la petite fédération GBM-D\* le secrétaire du CSE participe au CSSCT, ce qui permet de bien lier les sujets. Et la CSSCT réalise des visites spécifiques qui permettent d'informer les CSE et d'alléger son travail. Mais cela se heurte à un manque de temps pour les élus, en particulier lorsque les territoires sont très étendus.

---

<sup>57</sup> Sur cette typologie, cf. Tranchant, 2020.

## ■ La question du droit d'alerte, cœur du pouvoir du CHSCT

Néanmoins, il reste la question cruciale du droit d'alerte et d'inspection, qui constituait le cœur du pouvoir de l'instance et même, de manière croissante, l'un des principaux leviers de l'action syndicale (Petit, *et al.*, 2019). En effet, en l'absence d'accord le précisant, la CSSCT ne dispose pas d'un droit d'inspection. Sa mission ne repose donc que sur l'analyse des risques à partir des documents de la direction. Il y a donc un risque pour qu'elle soit déconnectée des réalités de terrain. Face à ce risque se développerait selon l'un des experts rencontrés, la pratique de faire siéger à la CSSCT les RdP. Là encore, les entreprises de notre échantillon détonnent. Les RdP ne sont intégrés à la CSSCT dans aucun des cas.

Dans l'un des cas, TRANSURB, les élus rapportent que la direction s'est délibérément arc-boutée lors des négociations sur une définition *a minima* des prérogatives et des moyens de la CSSCT, ce qui nuance l'interprétation des experts évoquées ci-dessus que le manque de moyens de la CSSCT serait lié au manque d'habitude des négociateurs que la loi ne prévoit pas précisément les missions et moyens d'une instance. Pour les directions, le CHSCT était devenu un des lieux du pouvoir syndical, à même d'arrêter la production, au moins momentanément, par son droit d'alerte et de déclencher un droit de retrait pour danger grave et imminent. La direction aurait ainsi souhaité éviter que ne se reconstitue un CHSCT et que la CSSCT dispose de ces droits ou, en tout cas, des moyens de nourrir les dossiers. Il faut dire que de l'aveu même du DSC UNSA de TRANSURB, les organisations syndicales et notamment la sienne ont « un peu abusé » du CHSCT. Celui-ci était devenu une instance conflictuelle, mais où le conflit était institutionnalisé et relativement circonscrit. Selon le DSC UNSA, cela avait permis à son organisation, qui a particulièrement investi les CHSCT, d'obtenir des concessions de la part de la direction en paralysant la production par un usage du droit d'alerte. Initialement, la direction aurait cependant vu cela comme une forme de progrès par rapport à la stratégie de la CGT (alors majoritaire) qui recourait à la grève de manière fréquente pour commencer un rapport de force avec la direction. Au cours des années 2000 et 2010, le nombre de préavis de grève aurait ainsi décliné constamment, tandis que le nombre de droit d'alerte et de retrait pour danger grave et imminent aurait crû dans des proportions similaires.

L'affaiblissement des CSSCT par rapport aux anciens CHSCT, dû à la fois à la volonté de la direction de « raser les CSSCT » (DSC UNSA, TRANSURB) mais aussi à un changement du profil des élus de la CSSCT par rapport aux anciens CHSCT, a conduit à un changement de stratégie. Ainsi, rapporte le DSC UNSA de TRANSURB, le nombre de droits d'alerte enclenchés à TRANSURB en 2018, avant la mise en place des CSE, aurait dépassé les 600. Aujourd'hui, le nombre aurait fortement diminué, passant en dessous de 200, tandis que le nombre de préavis de grève déposés dépasserait les 600. En outre, les droits d'alerte déclenchés aujourd'hui seraient souvent d'une moindre qualité que ceux déclenchés par le CHSCT et pourraient de ce fait être plus facilement écartés par les directions. Les DSC CGT et UNSA voient dans la moindre qualité des droits d'alerte un effet de la réduction du nombre d'élus qui a conduit les organisations syndicales à privilégier les figures les plus identifiées par rapport aux élus les plus techniques. Le manque de moyens des CSSCT et la moindre maîtrise par les élus font que ceux-ci peuvent moins être utilisés pour arrêter la production pendant une négociation. Cet état de fait, associé au profil davantage syndical des élus au CSE, les amènent à privilégier des stratégies de mobilisation des salariés plutôt que de mobilisation des instances, ce qui est aussi possible du fait de la densité syndicale dans TRANSURB.

Les CSSCT de TRANSURB ont su conserver leur droit d'alerte, quoiqu'elles le mobilisent moins souvent, à moins bon escient et ne parviennent plus à construire le même rapport de force que les anciens CHSCT du fait de la moindre connaissance des élus de l'outil. Cependant, chez EPICA, ces droits semblent perdus. Tandis que la CHSCT mobilisait fortement ce droit (2 fois par an), le CSE ne s'en est encore jamais emparé. Selon les élus, le passage d'un comité à une commission a réduit l'importance des questions SSCT au sein de l'organisation. La CSSCT ne dispose pas de droit d'alerte et le CSE ne se

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

saisit pas de cette nouvelle prérogative. Il y a eu des réorganisations au sein d'EPICA et l'articulation entre CSE et CSSCT n'a pas réussi à se faire pour peser sur les différentes décisions :

*En gros, auparavant le CHSCT était une épine dans leur pied. On était là, pour être franc, on les emmerdait. Pour être vulgaire. Et là, pour eux ça a été un moyen de réorganiser pas mal de choses. Puisque la commission ne pouvait plus rien dire, et que c'était... On avait très peu de remontées en CSE, ou lorsqu'on voulait aborder certains sujets, le directeur nous disait « ce n'est pas à l'ordre du jour du CSE, donc on n'en parle pas ». (DSC UNSA, EPICA)*

Même chez TURBINE où la CSSCT est particulièrement autonome (cf. *supra*), la baisse du nombre d'élus a toutefois affaibli sa capacité d'action. D'ailleurs l'expertise pointe une forte dégradation des questions SSCT, notamment en matière de RPS.

### Encadré 8 – La CSSCT durant la pandémie

Le rôle des CSSCT durant la pandémie fait l'objet de jugements disparates de la part des experts rencontrés, qui dépend sans doute de leur secteur de spécialité. L'un d'eux, qui travaille principalement sur le médico-social, observe que les CSE et leur CSSCT quand ils en ont, n'ont souvent pas été consultés sur le plan de continuité de l'activité ou de reprise, ni même sur la mise à jour du DUER. À l'inverse, selon un autre expert qui connaît davantage la grande industrie métallurgique, le fonctionnement des CSSCT a fortement évolué durant la pandémie, avec une tendance à rapprocher le fonctionnement de la commission des anciens CHSCT. Comme il existait un flou sur le contenu de la CSSCT dans les accords sans que la loi y supplée, dans l'urgence, la réinvention s'est faite par calque. Il convient alors de se demander si cet effet est transitoire, fait dans l'urgence, ou si la crise sanitaire affectera durablement la trajectoire de cette nouvelle instance qui se cherchait. Alors que les directions avaient souvent cherché à affaiblir la CSSCT et à marginaliser ces questions qui constituaient un des cœurs du pouvoir des RP dans l'ancienne architecture, le renforcement des CSSCT a été particulièrement marqué durant la pandémie. Le rapport de force était en effet très favorable aux RP pour obtenir des évolutions ou davantage de moyens, puisque si l'entreprise ne parvenait pas à mettre en place rapidement un protocole sanitaire solide et suffisamment consensuel pour ne pas être attaqué, il ne lui était pas possible de continuer son activité.

#### ■ Des navettes CSE-CSSCT qui allongent les délais au lieu de les raccourcir

Comme évoqué ci-dessus, la mise en place du CSE a permis de mettre fin aux manœuvres des directions (effets de « ping-pong »). En effet, celles-ci utilisaient fréquemment la division des prérogatives pour renvoyer une question abordée au CE ou au CHSCT dans l'autre instance. On observe d'ailleurs de nombreux cas où les directions étaient favorables au maintien d'une instance autonome et refusaient aux élus du CSE le droit de s'emparer des questions de CSSCT. Du point de vue des représentants du personnel, ni la division du travail entre CSSCT et CSE ni l'intégration des questions de SSCT dans le CSE réuni en instance plénière ne va de soi. Quel que soit le degré d'autonomie de la CSSCT, celle-ci n'en demeure pas moins liée au CSE par sa nature même de commission. Pour un certain nombre d'objets, c'est bien le CSE en instance plénière qui est consulté. L'autonomie de la CSSCT, quand celle-ci continue à fonctionner comme un CHSCT avec moins de moyens, peut avoir pour effet, comme le notent la plupart des expertes et des experts rencontrés, de « marginaliser » les questions de SSCT. Comme le souligne l'un d'entre eux, « la question de la santé au travail est un peu « cornerisée » dans la CSSCT. Le reste du CSE ne s'y intéresse pas. » Du fait de l'absence de personnalité juridique de la CSSCT, le travail de la commission peut alors rester lettre morte sans que les enjeux qu'elle porte ne soient repris par le CSE dans son ensemble.

Ainsi, même dans le cas des CSSCT les plus autonomes, celles-ci doivent en partie fonctionner comme une instance préparatoire au CSE pour s'assurer que ses avis sont bien formellement repris par le CSE

dans son propre avis qui est celui qui a une valeur juridique. Ainsi, même dans le cas de TURBINE où l'accord prévoit que la CSSCT soit une instance autonome, dotée de son propre PV opposable :

*On essaie d'utiliser la CSSCT comme une instance de préparation [au CSE] (DRH, TURBINE)*

Le caractère plus resserré de la CSSCT par rapport à la fois au CSE et à l'ancien CHSCT, permet de gagner du temps dans la prise de décisions. C'est notamment ce qu'affirme le DRH des agences fédérales de GBM. Le nombre d'étapes et de consultations, notamment au moment des réorganisations, est réduit quand la CSSCT est à la fois autonome et une instance préparatoire au CSE qui adopte l'avis de la CSSCT.

Néanmoins, ce qu'on entend par « instance préparatoire » peut varier. Le CSE est-il une simple chambre d'enregistrement de la CSSCT qui a préparé l'avis adopté mécaniquement ou s'empare-t-il des travaux de la CSSCT qui éclairent ses propres débats ? Quoique les élus rencontrés concourent avec le constat des experts d'une faible appropriation par les élus de CSE non-membres de la CSSCT des questions portées par celle-ci par manque de temps, d'appétence et de compétence. Rappelons que la plupart des élus du CSE sont davantage d'anciens élus du CE que du CHSCT, on observe que certains élus non-membres de la CSSCT désirent s'exprimer, que ce soit pour compléter le travail de la CSSCT ou redire la même chose. En effet, comme le note un expert : « il n'y a que quatre ou cinq élus en CSSCT. Les autres élus du CSE ont envie de donner leur avis ou alors ils reposer les questions. » Si cette pratique peut parfois contribuer à une forme de transversalisation des enjeux, elle alourdit considérablement les séances du CSE.

Cette reprise des questions de CSSCT par le CSE, même de manière simplement formelle, permet néanmoins d'éviter dans un certain nombre de cas les manœuvres dilatoires des directions. Ainsi, chez INFO, la mise en place du CSE a aussi permis d'éviter les effets de ping-pong, c'est-à-dire de renvoyer les questions à d'autres instances. Toutefois, ces effets de manche n'ont pas totalement disparu.

*Quand il y avait des questions de santé, ou de sécurité, ou des conditions de travail, qui arrivaient au CE, on s'entendait dire « ces questions concernent le CHSCT pas le CE ». Là maintenant c'est terminé. (DSC CFE-CGC, INFO)*

La nouvelle architecture impose un système de navette entre la CSSCT et le CSE qui peut ralentir la prise de décisions. L'objectif d'améliorer la transversalité se fait alors au détriment de la réactivité. D'autant plus que les deux instances ont des temporalités différentes : les réunions sont normalement mensuelles pour le CSE et trimestrielles pour la CSSCT.

Chez HANDICAP, la transformation du CHSCT en CSSCT a considérablement alourdi le traitement des questions SSCT. Désormais, l'obligation de transmettre les dossiers (souvent urgents) traités par la CSSCT au CSE peut entraîner des délais considérables dans la prise en compte des enjeux SSCT, du fait de la multiplication des intervenants.

*Mais aujourd'hui, si j'ai connaissance... Si le préventeur me dit « j'ai connaissance de tel type de situation, tu vas devoir rencontrer telle personne parce que là, il y a quelque chose de pas net », je vais rencontrer la salariée à sa demande, je vais en parler à mes collègues du CSE, et c'est pendant le CSE que les élus du CSE vont devoir me saisir de la question concernant la collègue. Voyez le temps perdu. Et surtout, tous les intermédiaires. Avant, la salariée venait voir l' élu du CHSCT, lui disait « écoute, j'ai un problème, il ne veut pas reconnaître que j'ai un taux d'invalidité X et que je ne peux pas porter des charges, il me fait porter des boîtes en carton qui font 20 kg, fais quelque chose ». Là, je suis obligée d'en référer à mes collègues élus, et c'est lors de la réunion qu'on dira « oui, en effet, les élus du CSE mandatent (une telle) et son collègue à la CSSCT pour s'occuper de ce cas ». Ça peut prendre*

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

*3 semaines - 1 mois, puisqu'on a une réunion de CSE par mois. (DSC CFDT, HANDICAP)*

Outre l'allongement du temps de traitement des enjeux SSCT par l'obligation de transmettre les dossiers que traite la CSSCT au CSE, le fait que les CSSCT soient établies sur des périmètres plus larges que les anciens CHSCT contribue à transformer une question SSCT qui aurait été traitée de manière informelle auparavant, entre le secrétaire du CHSCT et le directeur local, en un dossier de la CSSCT et du CSE. La perte de la proximité pour les CSSCT par rapport aux CHSCT liée à leur nature de commissions du CSE évoquée ci-dessus entraîne une plus grande formalisation du fonctionnement de la représentation du personnel qui alourdit le fonctionnement des instances.

*Ça prend plus de temps. (bis) Moi, par exemple, quand j'étais secrétaire [du CHSCT], s'il y avait un problème, j'étais sur place, mon directeur qui était le président du CHSCT était là tous les jours, s'il y avait un truc, je pouvais aller le voir, lui dire « eh, oh, il y a ça, ça, ça, et ça, il faudra traiter de ça », et bien souvent, les problèmes étaient réglés avant. Mais on en parlait quand même en CHSCT. Tandis que là, mon directeur est co-président. Il faut lui dire qu'il en parle à la présidente, et puis il faut en parler... Et puis surtout, le CHSCT c'était une fois par mois, maintenant c'est une commission tous les deux mois, ou tous les trois mois, je crois. Donc le temps... Parfois, on peut perdre des informations. Et encore, à HANDICAP, le CSE, si je me rappelle bien c'est tous les deux mois, tandis que nous, on a dit non, on ne veut pas, c'est une fois par mois. ET on a un CSE une fois par mois. On est resté sur le même nombre de réunions qu'auparavant. (Secrétaire CSE-C CFDT, HANDICAP)*

De ce point de vue, il faut souligner que cette navette n'est pas forcément plus rationnelle que la répartition des compétences d'un point de vue de gestion du temps. La navette est parfois tellement lente qu'il faut parfois l'outrepasser. C'est d'ailleurs ce qui a conduit à créer des instances *ad hoc* au moment du Covid-19. Il faut souligner que dans le cas de HANDICAP, la CSSCT a été mise à l'épreuve lors de la pandémie en raison du caractère spécifique de l'aide à la personne pendant cet épisode pandémique (voir aussi l'encadré 8).

Dans le cas de TURBINE, il y a un CSE-C en charge des questions économiques mais la CSSCT centrale est peu active et les questions SSCT sont traitées au niveau de l'établissement. Le CSE-C se heurte alors à une difficulté lorsqu'il s'agit de prendre en charge des questions SSCT qui sont restées au niveau local. De fait, il s'agit d'une difficulté à relier les questions de stratégie économique à des questions de SSCT. Problème d'institution ? Problème d'acteurs qui ne prendraient pas assez de hauteur ? En tout cas, l'autonomie des CSSCT d'établissement que consacre le fait que celles-ci établissent un P.V. et non un simple compte rendu de leur activité permet de traiter correctement les questions SSCT, malgré les moindres moyens humains de l'instance par rapport aux anciens CHSCT. Elle ne permet cependant pas de garantir la transversalité des questions.

Dans le cas d'EPICA aussi, les interlocuteurs reviennent sur la question du PV qui apparaît cruciale. L'un de ces interlocuteurs souligne qu'il n'y a plus de PV dans cette commission, contrairement à ce qu'ont obtenu les élus de TURBINE. Ces fonctions sont prises en charge par le CSE. Même s'il y a une grande articulation des instances, en raison de la présence des uns et des autres sur les deux instances, il faut souligner le changement de nature avec des risques sur la culture de la prévention :

*Dès que c'est un sujet d'importance santé sécurité qui remonte en CSE, on ne fait plus de prévention, on fait du juridique. (DSC CFE-CGC, EPICA)*

Le transfert des prérogatives du CHSCT au CSE, au détriment de la CSSCT, semble avoir entraîné un affaiblissement de la prise en compte des questions SSCT et non une plus grande transversalité. Ainsi, le transfert du droit d'alerte du CHSCT au CSE a produit une disparition de l'usage de cet outil dont le CSE ne s'est pas saisi à ce jour. De fait, l'exercice de ce droit a quasiment disparu dans cette entreprise

qui est pourtant caractérisée par des risques aux conséquences particulièrement lourdes en matière de santé et de sécurité. Les inspections et expertises semblent détachées à la fois du CSE et de la CSSCT.

Dans le cas d'EPICA, cette nouvelle organisation empêche de peser sur les décisions de réorganisation, qui étaient l'apanage des CHSCT. C'est donc une perte de leviers d'action pour les salariés.

### Vers une transformation permanente des instances ?

Dans certains cas, de nouvelles transformations du fonctionnement des instances sont prévues. Certaines de ces transformations tiennent à l'évolution des entreprises et du contexte dans lequel elles évoluent, ou parfois à des constats de dysfonctionnement.

Les expertes et les experts observaient une tendance à la renégociation des équilibres issus des accords de mise en place des CSE. Celle-ci passe notamment par les règlements intérieurs et rarement par des avenants. Cette tendance à la renégociation découle des dysfonctionnements qui apparaissent lors de l'application d'accords *a minima* et concerne notamment les suppléants mais aussi les périmètres. Ainsi dans TRANSURB, le niveau où la direction a établi les nouveaux établissements distincts est remis en cause. La direction avait choisi d'imposer des établissements distincts à un niveau intermédiaire entre celui où se structuraient les DP (au niveau des unités opérationnelles) et les CHSCT (au niveau des différentes activités). Les CSE d'établissement mis en place initialement regroupent 3 unités opérationnelles. Ainsi, à l'encontre de la logique isomorphique<sup>58</sup>, le CSE était structuré à un niveau où n'existe pas d'interlocuteur autonome. D'elle-même, la direction a donc souhaité renégocier ces périmètres.

La renégociation se fait dans un rapport de force moins déséquilibré par rapport à celui qui régnait lors de la mise en place des CSE. Les directions avaient alors la main dans la négociation et les RP avaient peu de choses à mettre dans la balance pour obtenir des contreparties. Dans les CSE mis en place selon le modèle imposé par la direction, les élus ont cherché à désorganiser l'instance par une stratégie visant à allonger les réunions en multipliant les questions, notamment de DP, voire, mentionnent certains experts, en faisant tourner élus titulaires et suppléants au cours d'une même séance pour rajouter du temps. Cette stratégie a permis aux élus de négocier les règlements intérieurs avec une position de négociation relativement plus favorable. Un des experts évoque une stratégie identique de « renégociation par encombrement ». Ainsi si la mise en place des CSE a pu être vue par les directions comme un « cadeau de Noël » qu'elles se sont empressées d'ouvrir, on assisterait actuellement à un relatif rééquilibrage : les directions n'ont pas toujours pris conscience du coût en temps de la centralisation qu'elles ont imposée ; de même et bien que la loi leur offre la possibilité d'imposer unilatéralement leurs vues sur un certain nombre de choix structurants, celle-ci ne définit pas le fonctionnement concret de l'instance contrairement à ce qui était le cas pour les anciennes IRP, laissant de nombreux vides à remplir. De ce fait, les représentants du personnel ont d'importantes marges de manœuvre dans la manière dont ils font vivre l'instance.

On retrouve cette dynamique de transformation des instances dans les entreprises de notre échantillon et l'analyse juridique souligne fortement la nouveauté et l'importance de cette possibilité offerte de modifier par accord les instances.

Chez TRANSURB par exemple, il y a déjà eu plusieurs accords qui reflètent la tension pour trouver le bon niveau de représentation :

- Dans un premier temps, il y avait eu la volonté de le mettre niveau très décentralisé pour permettre une mise en concurrence d'unités, dans le contexte spécifique de la loi d'orientation des mobilités qui impose une ouverture à la concurrence ligne par ligne ou, en tout cas, d'un ensemble de lignes réduit qui doivent donc juridiquement prendre la forme de sociétés autonomes que peuvent préfigurer les nouveaux établissements ;

---

<sup>58</sup> Cf. Ires *et al.* (2016).

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

- Dans un deuxième temps, c'est à un niveau intermédiaire que les instances ont été mises en place (au moins temporairement). Ce choix a été fait, faute de combattants, à la fois du côté des employeurs, et du côté des travailleurs, les deux manquant en effet d'un nombre suffisant de personnels aptes à gérer un établissement autonome, son CSE et, plus largement, le dialogue social.

Dans d'autres cas, il y a des débats autour de la « remise en place de DP » dans ces nouvelles instances (EPICA et TURBINE par exemple). De manière quasi-unanime, l'éloignement est considéré comme une difficulté. Quoique celle-ci soit plus souvent exprimée côté des salariés que du côté directions, celle-ci n'est en effet pas absente de la réflexion de ces dernières. Chez GBM ou chez HANDICAP par exemple, la direction n'entend pas élargir le nombre, les moyens et les prérogatives de RdP, mais estime que le dysfonctionnement de ceux-ci est problématique et que le bon fonctionnement du dialogue social implique un travail de clarification des mandats.

Ces changements de périmètres lors de la mise en place des instances ont entraîné un changement d'interlocuteurs, notamment du côté de la direction, qui, dans de nombreux cas a provoqué une perte de repères du côté de la représentation des salariés. Les conceptions et les pratiques du dialogue social ne sont pas les mêmes quand celui-ci est mené par des managers de proximité, aux prises avec les collectifs concrets de travail, leurs difficultés et leur mobilisation sur le lieu même de travail et quand il est mené à des niveaux plus éloignés de ces collectifs. Il n'est de même pas mené de la même manière s'il est assuré par des professionnels des relations sociales ou des directeurs commerciaux promus directeurs d'établissements régionaux comme dans le cas de GBM. La question de savoir si le « déséquilibre » entre directions et représentants du personnel qui s'est manifesté à l'occasion de la négociation des CSE est juste une question de temps ou est plus structurelle n'a rien d'évident. Tout au plus peut-on souligner que plus de 3 ans après la mise en place, des questions sur le sens de la représentation et son niveau demeurent dans de nombreuses entreprises.

Parallèlement à cette évolution du côté des directions liée au changement de périmètres, on observe du côté de la représentation du personnel que le délégué syndical apparaît comme une figure centrale en progression. D'une part, comme on l'a vu dans un certain nombre de cas, parce que des moyens supplémentaires ont été accordés en termes de droit syndical alors que les moyens des instances étaient en diminution suivant la lettre et l'esprit des ordonnances. D'autre part, parce qu'en l'absence d'instance très localisée, les DS se chargent, dans les grandes entreprises, d'organiser les remontées d'information du terrain. Ce passage d'instances élues, aux prérogatives formelles et au calendrier fixé, à des figures charismatiques qui doivent leur légitimité à la capacité de mobilisation de leur organisation n'est pas sans conséquence sur la manière dont le dialogue social s'exerce et peut impliquer une montée de la conflictualité. Il peut aussi interroger sur le renouvellement des militants syndicaux ; renouvellement syndical qui dépasse largement celui des élus pour englober les questions de densité syndicale ou d'organisation et de mobilisation du corps militant.

### Synthèse partielle 4

Les entreprises faisant l'objet de monographies dans le cadre de ce rapport n'ont guère mis en place de commissions facultatives. Les différentes questions sont alors abordées par l'instance plénière. Dans l'ensemble des entités étudiées, la fin de la séparation des prérogatives dans des instances distinctes a permis de mettre fin à des stratégies des directions refusant de traiter certaines questions en argumentant qu'elles ne relèvent des prérogatives de l'instance. Dans le cas des petites entités, il semble que la fin de la séparation des différentes prérogatives dans des instances distinctes ait permis une meilleure maîtrise des enjeux.

Dans les grandes entités, le choix de ne pas mettre en place de commissions spécialisées pour décharger l'instance plénière a conduit à une forte augmentation de la charge de l'instance, à nombre d'élus décroissant. Les cas où nous disposons de chiffres précis tendent en outre à montrer que la prise en charge de l'intégralité des prérogatives par la nouvelle instance unique représente plus que la



somme du temps de travail des trois anciennes instances. La fusion des instances n'a ainsi pas permis des économies d'échelle en réduisant les temps de transmission et le nombre d'élus, mais au contraire, une perte d'efficacité en termes de temps consacré au travail représentatif.

Outre la moindre efficacité en termes de gestion du temps, la qualité des échanges au sein du CSE semble se dégrader. En effet, le traitement des RIC par l'instance plénière change considérablement la dynamique du CSE par rapport aux anciens CE en introduisant (ou renforçant) le risque de conflictualité qui rejaillit sur les autres prérogatives. Les DP constituaient en effet un filtre, désamorçant une partie de la conflictualité en traitant des questions au niveau le plus local. La charge fondamentalement conflictuelle des RIC est en outre encore aggravée par le fait que les CSE sont établis sur des périmètres plus larges et impliquent, du côté de la direction, des acteurs qui ne sont pas forcément les acteurs à même de traiter les questions abordées. À la frustration liée au manque de capacité d'action de l'échelon hiérarchique interpellé dans le cadre des CSE s'ajoute souvent un conflit sur le droit même du CSE à traiter ces RIC. Alors que les ordonnances confient sans équivoque cette prérogative au CSE, les directions refusent souvent que les RIC y soient abordées, concevant le CSE comme devant se concentrer sur les questions économiques, à l'instar des anciens CE. Il y a donc une forme d'inertie des conceptions aussi du côté des directions.

Le traitement des questions de SSCT par une commission distincte constitue un cas à part de division du travail. La CSSCT est en effet obligatoire dans la plupart des entités étudiées et a souvent été mise en place même dans les cas où elle ne l'est pas, ce qu'explique sans doute la forte responsabilité de l'employeur dans ce domaine. Commission du CSE, celle-ci doit se lier à l'instance plénière qui, du moins formellement, est celle qui rend un avis ou décide d'une expertise. La CSSCT apparaît donc moins comme un CHSCT avec moins de moyens que comme une instance préparatoire du CSE. Toutefois, le caractère souvent expédié du traitement des questions de SSCT par le CSE en tant qu'instance plénière semble entraîner, dans plusieurs cas, une dégradation des conditions de travail, de la sécurité et de la santé au travail que relèvent aussi les experts. Dans tous les cas, la navette entre le CSE en tant qu'instance plénière et la CSSCT implique néanmoins un ralentissement du processus de décision, ce qu'aggrave le fait que la CSSCT a un calendrier de réunions différent du CSE. La crise du Covid-19 impliquant des décisions rapides a constitué un nouveau choc pour le fonctionnement des instances. On observe une divergence accrue au sein des CSSCT entre celles qui ont encore gagné en autonomie par rapport au CSE, reconstituant *de facto* des sortes de CHSCT, et celles qui ont été encore plus marginalisées, voire contournées au profit d'une consultation du seul CSE. On peut se demander si cette divergence liée au Covid-19 mais aussi à des idiosyncrasies sectorielles que celui-ci a amplifié aura des effets durables prenant la forme d'une certaine « dépendance au sentier ».

L'incapacité du CSE à traiter l'ensemble de ses prérogatives d'une manière qui soit jugée satisfaisante par les élus engendre donc des frustrations dont le premier effet est d'entraîner un transfert des questions non-résolues à l'échelon supérieur. Cette tendance s'oppose à celle à une spécialisation verticale des instances que mettait en lumière IRES *et al.* (2016). On observait alors une prise en charge par les DP des RIC au niveau des sites, voire des lignes de production, la montée en puissance des CHSCT au niveau des établissements et la centralisation des questions économiques dans les CCE. La fin de la spécialisation horizontale entre DP, CHSCT et CE que prévoyait la loi et qui permettait de les structurer à des niveaux différents par la suite, entraîne une remontée des questions DP et SSCT dans des instances qui couvrent des périmètres plus larges. La difficulté à traiter les questions de DP et de SSCT au niveau du CSE-E entraîne un transfert de ces questions au niveau du CSE-C, voire du comité de groupe ou des instances *ad hoc* qui peuvent exister à ce niveau. Ainsi, la division des anciennes instances permettait la mise en place de filtres qui ont disparu. L'encombrement des CSE-E se répercute donc sur les CSE-C qui, outre les questions de SSCT communes à l'ensemble de l'entreprise, hérite des questions de SSCT voire des RIC non résolues aux niveaux inférieurs.

Ces différents dysfonctionnements apparaissent alors comme le coût de la centralisation des instances, tant en ce qui concerne les périmètres de celles-ci, plus larges que ceux des anciennes instances, qu'en ce qui concerne leur fonctionnement interne qui ne prévoit guère de division du

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

travail. De fait, le travail représentatif repose sur un noyau dur d'élus généralistes tentant de maîtriser l'ensemble des enjeux, sans toujours y parvenir, notamment dans les plus grandes entités. De ce fait, on assiste à un processus de renégociation du fonctionnement des instances, que celui-ci prenne la forme de la négociation de nouveaux accords, d'avenants ou de réécriture des règlements intérieurs. Deux questions apparaissent au cœur des enjeux : la présence des suppléants à l'ensemble des séances puisque leur absence conduit à leur exclusion *de facto* et la question des RdP que les représentants du personnel aimeraient renforcer afin de les rapprocher des anciens DP et de leur permettre de jouer le rôle de filtre que jouaient leurs prédécesseurs.

Face à ces différents dysfonctionnements des instances, on assiste à une montée en puissance du canal syndical au détriment du canal électif de la représentation du personnel. Celle-ci est ancienne mais encore amplifiée par la mise en place des CSE. À la différence de la tendance qu'on observait dans l'ancien système où, au sein du canal électif, on relevait une montée en puissance des DSC au détriment des DS dont le rôle apparaissait vidé de sa substance, les dysfonctionnements des instances au niveau des établissements redonnent une fonction aux DS. L'affaiblissement des instances élues aux prérogatives formelles et au calendrier fixé au profit de figures charismatiques qui doivent leur légitimité à la capacité de mobilisation de leur organisation n'est pas sans conséquence sur la manière dont le dialogue social s'exerce.

### 3.5 Des acteurs en mutation : élus et directions

Au moment de la mise en place des nouvelles instances, on retrouve assez souvent les anciens élus dans les nouvelles instances (cf. encadré 9). Ainsi, on retrouve fréquemment dans les CSSCT des anciens élus des CHSCT. Toutefois, à l'occasion des élections, mais aussi des changements de périmètres des CSE, on assiste à des changements des acteurs impliqués. Du côté des représentants des salariés, cela peut aussi être lié à des modifications de la représentativité (TURBINE, FINANCES, etc.).

Comme cela a déjà été évoqué, les modifications des périmètres des CSE chez TRANSURB posent aussi la question de qui est le bon interlocuteur. Les CSE ne sont plus placés au sein des établissements, mais au sein de regroupement de dépôts de Bus. Cela pose question notamment pour les présidents de CSE qui ne sont directeurs que de l'un des dépôts qui composent l'établissement. Dans l'un des établissements bus de TRANSURB, les directeurs des différents dépôts assurent une présidence tournante du CSE ; mais cela ne fonctionne pas correctement.

#### Déplacement du dialogue social

Le changement de périmètres le plus productif d'effets réside dans le transfert du traitement des RIC du niveau *infra*-établissement, souvent le site, voire le service ou la ligne de production au niveau de l'établissement. Cet effet de la suppression des DP entraîne une recomposition du périmètre des activités des élus du CSE ainsi que des DS, ce qui a des effets sur le partage des tâches au sein de la représentation du personnel et le temps du dialogue social.

L'éloignement des collectifs de travail concrets ne concerne pas uniquement les RIC, désormais traitées à un niveau supérieur avec des effets sur la manière dont celles-ci sont formulées qui se fait au détriment des réclamations individuelles. L'éloignement concerne aussi les CSSCT. Outre les effets qu'induit le passage d'une instance autonome à une commission du CSE (cf. *supra*), ce caractère de commission a impliqué un changement de périmètres des questions SSCT dans de nombreux cas où les établissements CHSCT étaient établis sur des périmètres moindres que les établissements CE. Couplé à la réduction du nombre d'élus membres de la CSSCT par rapport à ceux qui siégeaient dans le CHSCT, ce changement de périmètre induit une plus grande distance aux collectifs de travail et moins de moyens humains pour effectuer les inspections qui constituaient l'un des canaux de remontées des questions SSCT avec les DP et l'inscription des élus eux-mêmes dans leurs collectifs de travail qui ne représentent désormais plus qu'un collectif particulier dans un ensemble plus vaste.

L'enjeu principal pour les élus apparaît alors le maintien du lien avec les collectifs de travail concrets maintenant que les RIC et les questions SSCT sont remontées au niveau élevé auquel le CSE est structuré. La mise en place de ce dernier a en outre été l'occasion de redéfinir les périmètres des établissements CSE et de les élargir, ce qui accroît cette distance au terrain. Le CSE ne se réduisant pas aux questions SSCT et aux RIC et assurant les prérogatives économiques des anciens CE, cela pose la question de savoir si ces changements de périmètres permettent de mieux assurer ces prérogatives en faisant correspondre les CSE aux périmètres des établissements de gestion, juridiquement autonomes. Comme nous l'avons vu, ce n'est souvent pas le cas. Dans notre échantillon, les établissements CSE demeurent fréquemment structurés à des niveaux inférieurs aux établissements de gestion et, parfois, à des niveaux supérieurs, ce qui pose des questions sur l'identité des directions qui président les CSE puisqu'il n'y a pas de direction autonome à leur niveau mais aussi sur leurs capacités à répondre aux questions des CSE.

### ■ Nouveaux périmètres, nouveaux interlocuteurs

À l'occasion de la mise en place des nouveaux périmètres, il y a eu dans un grand nombre de cas des changements d'interlocuteurs du côté des directions. Ces changements ne sont pas neutres sur le dialogue social.

La question des périmètres joue aussi sur les interlocuteurs impliqués. Or, avec la mise en place des ordonnances, les instances sont souvent à des niveaux où il n'y a pas d'autonomie de gestion. L'interlocuteur, du côté des directions n'a pas toujours la responsabilité de cette entité. De même, on a pu constater des pratiques de présidences tournantes.

Chez HANDICAP, c'était déjà le cas pour les anciens CE (car il y avait des comités inter-établissements) mais jusque-là les CHSCT restaient au niveau de l'établissement. Aujourd'hui le même problème se pose alors que les questions de CHSCT imposent souvent une réponse rapide (sécurité), confinent parfois aux questions de DP et donc sont très locales (hygiène ou conditions de travail).

À cela s'ajoute une difficulté liée à la présidence tournante dans certaines structures.

*Ne pas vraiment répondre aux questions [en réunions de CSE], c'est nouveau, c'est depuis le CSE. Oui. Et c'est aussi parce que c'est la présidente en question. C'est une présidence tournante, en fait. Le président qui présidait auparavant, il répondait aux questions. Il répondait aux questions, même s'il les avait... s'il les avait juste en direct comme ça, si c'était une question qui concernait son établissement, s'il pouvait répondre, s'il avait les éléments, il répondait. Et si c'était une question qui... Il (disait) « excusez-moi, je... », je l'ai même vu une fois aller téléphoner à son collègue et ramener la réponse. Et là, non. Je pense aussi que parfois il peut y avoir des histoires de personnes (Secrétaire CSE CFDT, HANDICAP)*

Chez GBM, les interlocuteurs ont changé : alors que les réunions DP étaient auparavant présidées par le directeur de la caisse, c'est dorénavant le directeur régional, responsable commercial et relais local du directeur général qui anime les réunions avec les représentants de proximité. Or ce changement d'interlocuteur ne serait pas sans incidences sur les sujets discutés et sur la manière de les traiter : alors que les réunions DP visaient le traitement des problèmes locaux identifiés dans les caisses (les sujets de portée plus générale étant renvoyés au CE), l'objet des réunions entre RdP et directeurs régionaux paraît moins évident et les relations semblent parfois marquées d'une certaine défiance.

*Une direction régionale (...), c'est un gros secteur de caisses, et le directeur régional est le représentant direct du directeur général sur ce groupe de caisses. (...) Ce sont des gens qui sont essentiellement tournés vers la commercialité et vers la vente. (...) Ils ont un rapport avec le droit social analogue au rapport de la musique militaire avec la musique de Beethoven. (...). C'est avec eux que les représentants de*

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

*proximité du secteur fonctionnent, et ont une réunion trimestrielle. (...) Moi j'ai remarqué à plusieurs reprises qu'en fin de compte les directeurs régionaux se servent plutôt des visites qui sont faites à droite à gauche pour dire « alors, comment ça se passe à tel endroit ? Ça va ? Il n'y a pas trop de difficultés ? » et en fonction des remontées de terrain qu'il peut y avoir, dès le soir ou le lendemain vous avez un appel qui est passé à la caisse pour dire « comment ça se fait qu'on ait dit ça ? Qu'il se soit passé ça ? », donc ce n'est pas extraordinaire comme procédé. (DSC CFDT, GBM)*

### ■ Une question de moyen des directions ?

Dans la nouvelle organisation de TRANSURB qui regroupe les dépôts de bus, les CSE sont aussi très grands. Après des hésitations sur les périmètres, le manque de ressources a conduit l'entreprise à renoncer à une version très décentralisée où chaque dépôt de bus serait un établissement au profit d'une version qui regroupe plusieurs dépôts pour former des établissements distincts. C'est le manque de ressources RH qui a présidé à ce choix. Par ailleurs, les organisations syndicales représentatives au niveau central s'y sont aussi opposées pour éviter le morcellement du paysage syndical (DSC UNSA, TRANSURB). Or les directeurs de site ne sont pas toujours au fait de l'activité de chacun des dépôts. Les interlocuteurs de la direction sont sur plusieurs sites, ce qui pourrait se traduire par une perte d'accès au terrain aussi bien du côté des représentants du personnel que du côté de la direction.

Cette question des capacités en termes de ressources humaines est soulevée aussi chez INFO. La direction elle-même constate des problèmes de renouvellement des présidences des CSE dans un contexte où les établissements CSE ne sont plus des établissements de gestion. Or, au niveau où les établissements CSE sont structurés, il n'existe pas de niveaux de direction.

Même au niveau central, il faut constater un manque de moyens des départements RH. Ainsi chez TURBINE, la DRH de Grenoble assiste à toutes les réunions (CSE-E, CSE-C, CSSCT-E, CSSCT-C, réunion de RdP, négociations). Elle a le sentiment de manquer de temps alors que pour elle, les élus sont plus nombreux. Toutefois, comme l'indique une élue, la DRH a accès à des ressources juridiques externes pour l'aider.

Chez INFO, la direction des ressources humaines est aussi touchée par la restructuration : elle n'aurait plus les moyens d'assurer la présidence de tous les CSE-E si ceux-ci étaient restés aussi nombreux que les anciens CE. Du côté de la direction, l'enjeu était de réduire le nombre de CSE et de fusionner les instances pour limiter le plus possible le nombre de CSE car la DRH n'a plus les moyens pour gérer un nombre aussi important d'instances, comme le dit le DSC UNSA :

*Ils sont pour la réduction du nombre de CSE parce qu'ils sont en miroir. C'est pareil, à chaque CSE il faut un président de CSE, il faut quelqu'un de local, et la DRH subissant le plan comme les autres, ils sont moins nombreux. En plus, les présidents de CSE ne sont pas très jeunes non plus, donc là, il y en a qui risquent de prendre le plan, et ils n'ont plus les structures en face pour assurer, non plus. Même s'ils voulaient avoir un nombre de CSE plus important, pour des raisons qui pourraient leur être propres, ils n'ont plus les moyens, en fait. (DS UNSA, INFO)*

De manière générale, il faut noter que du côté de la direction des ressources humaine, à l'inverse de ce que l'on constate chez les représentants des salariés, il y a des changements fréquents d'interlocuteurs, probablement liés à une plus forte mobilité des cadres. Cette rotation des cadres en charge du dialogue social n'est pas sans conséquence : elle pose parfois des difficultés en particulier lorsqu'il y a des ententes informelles. C'est typiquement le cas à TURBINE, où le DRH qui avait négocié l'accord de mise en place du CSE aurait garanti que le secrétaire du CSE continuerait de bénéficier d'un surplus d'heures de délégation, comme le prévoyait un accord passé. Cette garantie n'a cependant pas

été inscrite dans l'accord de mise en place du CSE et la nouvelle DRH ne s'est pas sentie liée par la parole de son prédécesseur en l'absence d'écrit.

Ainsi, le secrétaire CFDT du CSE-C de TURBINE note que les négociations contiennent toujours une part d'informel ou d'interprétation, qui est remise en cause par les changements de plus en plus fréquents des directions, ce qui oblige les représentants du personnel à verrouiller les accords au maximum pour éviter des revirements interprétatifs. La différence d'horizon temporel entre élus et directions impose aux premiers un légalisme plus important que ce à quoi ils ont pu être habitués dans le passé.

*Il y a eu des petites subtilités de la langue française qui ont été glissées par notre DRH de l'époque, qui a changé entretemps, puisque, comme vous connaissez TURBINE, on change très régulièrement de DRH, c'est un monde... Si vous voulez, c'est difficile d'avoir un interlocuteur et quelqu'un qui a suivi les négociations, et qui connaît les interprétations du texte, et toutes ces choses-là. Suite à la négociation, on a changé toute l'équipe DRH. (Secrétaire CSE-C CFDT, TURBINE)*

On retrouve aussi cette préoccupation, de formalisme, dans les accords-cadres de GBM puisque l'ex-DRH signale qu'il a fallu être très précis pour éviter les interprétations et faire en sorte que l'ensemble des directions des entreprises du groupe soit bien aligné.

### De quoi la professionnalisation est-elle le nom ?

Dans les entretiens, le terme de « professionnalisation » revient fréquemment du côté des RH. Le terme renvoie à différentes acceptions, et probablement à divers attendus en matière de dialogue social. Ces questions étaient déjà présentes dans nos études précédentes sur les comités d'entreprise (Ires *et al.*, 2016). Elles semblent se renforcer dans le cadre de la mise en place des ordonnances.

L'ampleur des enjeux à traiter par les CSE, ainsi que la baisse des moyens en termes de personnes se traduisent aussi par une forme de professionnalisation. Chez INFO, le nombre de RdP est insuffisant pour couvrir les périmètres élargis des établissements. De même, comme on l'a vu ci-dessus, la non-participation des suppléants aux réunions du CSE recentre la charge de travail sur les titulaires. Le titulaire se retrouve à gérer aussi bien les questions individuelles remontées par les RdP, les questions sur la santé au travail débattues en CSSCT et les questions traditionnelles du CE.

Cette forme de professionnalisation, parfois liée à une volonté de mieux impliquer les élus dans l'évolution de l'entreprise, serait un gage de qualité du dialogue social. Chez GBM, c'est clairement ce qu'exprime le président de la structure qui souhaiterait mieux impliquer les élus aux évolutions de l'entreprise, ou encore l'ex-DRH qui conçoit les élus comme devant être les promoteurs du changement.

Le terme de professionnalisation reste ambigu et doit être discuté. Il n'a manifestement pas le même sens selon les différents acteurs, reflétant ainsi des attendus différents du dialogue social. Il peut recouvrir au moins trois acceptions différentes qui seront traitées dans les sous-parties suivantes : 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.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

### ■ Gagner en technicité ou en transversalité pour mieux faire (au détriment de la parole ?)

On a déjà souligné le fait que dans cette nouvelle configuration des IRP, les élus des CSE sont submergés dans de nombreux cas. Pour répondre à cette surcharge, on assiste à une spécialisation *de facto*. Ainsi chez TURBINE, le CSE délègue intégralement à la CSSCT les questions SSCT et les élus ne s'intéressant pas aux questions SSCT font autre chose pendant les présentations qui doivent formellement avoir lieu devant le CSE réuni en instance plénière ; réciproquement dans cette forme assumée de division du travail, les élus CSSCT n'ont pas le temps de s'intéresser à l'économie.

On observe une tendance similaire chez HANDICAP :

*Et en fait, on demande aux élus du CSE d'être des supermans et des superwomans du mandat. Et on ne peut pas. On n'a pas toutes les compétences. On peut développer des compétences sur certaines missions. Moi, j'ai développé des compétences sur la mission plutôt CSSCT. J'ai des collègues, le trésorier, la trésorière a développé des compétences en matière de gestion comptable du budget de fonctionnement et du budget des ASC, on a acheté un logiciel qui va bien, enfin voilà, elle est spécialisée là-dedans. La secrétaire du CSE s'est spécialisée dans autre chose. Et on a été obligés... On a une collègue suppléante qui s'est spécialisée dans la formation. Et on a été obligés comme ça... (Secrétaire CSSCT CFDT, HANDICAP)*

La complexité des thématiques SSCT est telle que soit l' élu ne se consacre qu'à cela, soit les ignore. Ce choix s'impose d'autant plus que les moyens en termes de nombre de mandats ont été réduits et que le périmètre du mandat a été élargi lors de l'élargissement des périmètres des établissements CSE par rapport aux établissements CE ou CHSCT. S'occuper des enjeux SSCT est un « mandat qui se suffit à lui-même » estime la DSC CFDT.

*Moi, je suis élue à la CSSCT, si je me concentre sur les conditions de travail, la santé et la sécurité de mes collègues, je ne fais que ça. Le reste passe à la trappe. Je n'ai pas le temps de m'occuper de l'économique, du bilan annuel... de rien. Honnêtement. Je ne peux pas. Les élus du CHSCT, auparavant, chez nous, il y en avait deux par établissement, ce qui fait qu'ils étaient quatre. Là, on est deux. (bis) On est deux sur le territoire. C'est compliqué. Honnêtement, c'est compliqué. L'empilement des missions des élus de CSE, c'est un vrai problème. (DSC CFDT HANDICAP)*

### Encadré 9 – Le profil des élus du CSE et des CSSCT

Selon l'analyse des experts, le profil des élus a changé à l'occasion de la mise en place du CSE, même si cette évolution est moins due à la mise en place de la nouvelle instance en tant que telle qu'à l'application de la loi sur la représentation proportionnelle des femmes et des hommes. L'un des experts souligne cependant des pratiques de contournement, avec des consignes de rayer les candidates mises sur la liste pour remplir l'obligation légale ou des pratiques de démissions des nouvelles élues, sitôt l'élection passée.

Dans un contexte où le nombre d'élus se réduit, celles et ceux qui demeurent sont triés sur le volet pour leurs qualités politiques et leurs capacités à porter les stratégies syndicales. Cette tendance est encore accrue par les évolutions de l'expertise, qui ne sert plus à accompagner les élus, mais doit leur fournir ponctuellement des rapports englobants, mobilisables lors de diverses informations, consultations et négociations. Cela implique des élus professionnalisés, capables d'élaborer une stratégie à partir d'éléments livrés en amont, sans considération du cas précis devant être traité. Comme le formule l'un des experts, « le législateur considère les RP comme des cadres qui gèrent leurs mails, leurs bases de données. Les RP sont des encadrants, fonction dialogue social qui

surveillent la BDES, la gèrent, dès que l'employeur met quelque chose dedans, il n'y a pas à prévenir particulièrement. »

Les élus de la SSCT ne sont souvent pas les anciens élus des CHSCT, mais de nouveaux élus, ce qui fait courir le risque d'une perte de compétences importante. Cela interroge sur le devenir des anciens élus. Ont-ils refusé de figurer sur les listes du CSE ? Ont-ils été exclus lors de la composition des listes au profit de nouveaux élus ? Ont-ils pris des responsabilités au sein du CSE sans siéger à la CSSCT ? Selon un des experts, il s'agit davantage du premier cas : ils ont refusé de figurer sur les listes du CSE et d'effectuer un mandat généraliste.

Cette analyse est largement confirmée par les DSC de TRANSURB. Comme le formule le DSC UNSA :

*Pourquoi une baisse de qualité entre guillemets des profils SSCT par rapport au CHSCT ? [...] pour les CHSCT, vous avez... vous avez moins, vous avez beaucoup moins cette préoccupation [que pour les CE] que chaque section syndicale locale soit quelque part représentée, que vous-même, vous ayez cette démarche de reconnaissance envers des militants qui sortent du lot localement, etc., etc. Vous pouvez plus vous appesantir sur des profils. Parce que quand on parle CHSCT, et y compris aujourd'hui SSCT, là, on touche à du droit du travail, à du juridique, à tout un système normatif technique, au niveau des bâtiments, des installations électriques, etc. [...] Le CHSCT c'est complètement autre chose [que le CE], ce sont les délégués du personnel principalement qui vont voter, et vous pouvez complètement expliquer à votre corps militant que vous avez choisi des profils vraiment centrés sur le CHSCT et qui, de votre point de vue, vous pouvez vous tromper, feront l'affaire, parce que ce sont des gens qui aiment bien le juridique, qui aiment bien fouiller dans les différents codes etc., et dieu sait qu'on en a en France. [...] Aujourd'hui, c'est différent. Aujourd'hui, la commission SSCT est issue du CSE. Donc vous retombez forcément, même si le nombre d'élus a fortement augmenté, vous retombez forcément sur « ma liste CSE, je vais y mettre... ». Là, un secrétaire de section locale, parce que c'est un vrai leader d'opinion, il tient la route, il a un cerveau, il se débrouille bien, il fait beaucoup d'adhérents, etc., etc. Mais est-ce que par ailleurs il est intéressé par le juridique... (DSC UNSA, TRANSURB)*

### ■ Reconnaissance des parcours et carrière

Dans ces nouvelles instances, plusieurs mutations (ou accentuations de tendances récentes) apparaissent en ce qui concerne les élus. D'une part, le temps plein des élus se développe, et d'autre part les élus s'éloignent des salariés.

Dans certains cas, comme le souligne un DSC CGT de EPICA, il y a une perte de repère, du côté des élus mais aussi des salariés. Cette perte est liée à la perte de proximité qu'éprouvent les acteurs qui contribue à éloigner davantage les IRP des salariés :

*Après, dès le départ, moi, je suis à la CGT, on a combattu cette ordonnance. D'ailleurs au départ ça ne devait pas être, soi-disant ça n'aurait pas dû être des ordonnances, si ça avait été négocié, ça aurait été mieux, mais on les a combattues parce que ce qu'on craignait, aujourd'hui, on peut dire, est arrivé. Ce que l'on craignait, c'est une perte de repères autant pour les élus que pour les salariés. Ce que l'on craignait, c'est quelque chose qui n'allait pas améliorer le dialogue social de l'entreprise, et aujourd'hui c'est quand même aussi ce constat que l'on fait. Quand je dis manque de repères, c'est que tout à l'heure j'ai dit que j'étais délégué du personnel. Les délégués du personnel, c'était quelque chose qui était connu et*

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

*reconnu des salariés, c'était quelque chose... c'était un endroit où les élus qui avaient ce poste-là avaient une rencontre directe, terre-à-terre, avec la direction, posaient des questions, une fois par mois. Et, une fois par mois, on avait les réponses de la direction, avec une rencontre directe. Ça, c'était quelque chose qui permettait de régler des problèmes. (DSC CGT, EPICA)*

Les nouvelles instances pourraient se traduire par une nouvelle figure de l' élu. Ces changements sont soulignés dans de nombreux entretiens. Chez EPICA, par exemple :

*Il y a des gens qui sont élus comme moi à temps plein, détachés de leur travail, mais ce n'est pas forcément un idéal. Ce qui était bien avant, aussi, c'est qu'on avait des élus qui continuaient à être attachés à leur labo, parce qu'ils exercent toujours leur métier dans leur labo, et à côté ils avaient quelques heures qui leur permettaient de venir assister à une instance. Et derrière, ils avaient toujours ce pied rattaché au terrain quotidiennement, avec le rapport des salariés, et le rapport de la vérité de ce qu'il se passe dans les labos. Aujourd'hui, comme il y a moins d'élus, et qu'ils ont tous plus d'heures, ce sont des élus qui sont plus hors sol. C'est mon cas. Mais il faut faire attention à ça, et si c'est tout le monde comme moi, ce n'est pas bon, parce qu'on a des élus qui ne sont plus dans leur labo, qui n'ont plus forcément de contact quotidien avec des salariés, et nous, la professionnalisation des élus, je pense que ce n'est pas une bonne chose. Donc ça, on le constate aussi. (DSC CGT, EPICA)*

Il en découle pour d'autres des difficultés pour concilier « vie professionnelle et vie syndicale » :

*On a, à P\*, des CSE qui durent un jour et demi à deux jours. Et comme ils ne sont pas prévus pour durer un jour et demi à deux jours, c'est toujours très compliqué, parce que forcément, la demi-journée d'après, etc., tombe à des moments où des gens comme moi qui ont essayé de garder une vie professionnelle, ne peuvent pas. Parce que ce n'est pas prévu d'avance. Donc moi, je joue beaucoup avec mes suppléants. On s'organise. Mais ce n'est pas facile. (bis) Il nous est arrivé de ne pas être présents, sur une suite de CSE, parce que mon suppléant a gardé son boulot aussi, qui est un boulot un peu prenant et intéressant, donc... on ne peut pas... On ne peut pas, on ne peut pas, tout simplement. (Secrétaire adjoint CSE UNSA, EPICA)*

Chez GBM, les DRH cherchent à professionnaliser la représentation du personnel notamment avec la mise en place de gabarit spécifique pour les RP dans le cadre des entretiens professionnels. Si le cadre a été prévu, il ne semble pas que cela soit effectif à ce jour. Ce point de vue est important pour l'ex-DRH car il s'agit de valoriser cette expérience mais aussi d'éviter de « perdre » des salariés. Dans la même veine, le DRH de l'agence fédérale, considère que les RdP permettent d'éviter un trop fort militantisme.

*Dans la mesure où les mandats sont renouvelables deux fois, enfin, qu'il ne peut pas y avoir plus de trois mandatures, je pense que ça oblige les deux parties, je dis bien les deux parties, l'employeur et le représentant, enfin le... ou le militant, le... à être dans une approche très professionnelle du rôle de représentant des salariés. Parce que si l'employeur s'amuse à dire « OK, il est représentant des salariés, il est perdu pour l'entreprise, etc. », ça ne tient plus. Puisqu'au bout de 3 mandats, le salarié doit être réintégré, et comme, quand on fait bien les choses, il doit avoir eu des entretiens professionnels réguliers qui montrent les compétences qu'il a acquises, et les compétences de négociation, enfin, les différents types de compétences, il est en droit d'avoir au moins un poste équivalent voire un poste supérieur à ce qu'il avait, moyennant une formation qui anticipe évidemment la fin du mandat. Ce que*



*je veux dire, c'est que du côté employeur, il y a une... enfin, on ne peut pas passer à côté de l'exercice d'un mandat syndical comme pleinement... faisant partie pleinement des activités professionnelles. Et du côté de l'employé, si jamais il oubliait que... la représentation, ou le militantisme, c'est important, mais ça ne peut pas assurer une vie entière au travail, il va être rattrapé rapidement, parce que ça passe vite, 9 ans, si c'est 3 mandats plein. (DRH régional, GBM)*

Si du côté des directions, il y a une volonté de faire que ce mandat n'ait qu'un temps pour pouvoir « récupérer » les salariés, les DS, quant à eux, s'inquiètent du renouvellement mais aussi de la nécessité de monter en gamme et d'accroître les compétences. On ne manquera pas de souligner une forme de paradoxe à pousser à une « carrière » d'élu courte avec une exigence de professionnalisation grandissante.

#### Encadré 10 – Un rôle plus central des DS ?

Les nouvelles instances pourraient modifier le rôle des DS dans le sens d'un renforcement du canal syndical au sein des instances. Plusieurs points laissent entrevoir cette mutation.

Ainsi chez EPICA, une fois par mois, chaque équipe syndicale, organise une réunion avec les RP. Dans le cas de la CGT qui est majoritaire, le secrétaire du CSE assiste à cette réunion pour préparer les questions d'actualité. Ce qui apparaît dès lors c'est la figure centrale du DSC :

*Et puis les remontées d'information ont clairement, de par le mode de désignation, qui est calqué sur les suffrages obtenus, c'est clairement chaque syndicat qui dit « je propose untel, untel, et untel », de par ce système-là les représentants de proximité ont beaucoup plus tendance, et logiquement, à remonter les informations au syndicat qu'au CSE. (DS CFE-CGC, EPICA)*

Chez GBM, il y a une volonté forte de développer le dialogue social au niveau du groupe et cela implique pour la direction de déporter des questions du terrain vers le groupe. Ainsi, selon le DRH du groupe :

*En parallèle à la mise en place des ordonnances, ... on a connu en parallèle, une évolution de notre groupe, qui a eu pour effet de déporter un certain nombre de questions au niveau du groupe et non plus des établissements [des entreprises] ». Il faut donc avoir les deux « prismes » en même temps. C'est ce qu'il se passe avec l'accord-cadre qui est ensuite décliné dans les différentes fédérations. Au niveau du groupe, il y a une volonté de dialogue social. (DRH, GBM)*

Chez TURBINE, la mutualisation des heures à la main du secrétaire du CSE-C ou du CSE-E avec les heures syndicales accroît le rôle du syndicat dans les instances :

*Suite au PSE de 2018, il y avait un engagement de la direction d'engager une discussion sur les droits syndicaux [...] On a acté une espèce de mutualisation, si vous voulez, à la fois en termes d'élus et à la fois au niveau syndical. C'est-à-dire qu'en fait, nous on met tout dans une espèce de pool d'heures syndicales [...] Et en fait, qui arbitre ? ceux qui donnent beaucoup d'heures, c'est Catherine et moi, puisque comme on est DSC, DS, élu, élu titulaire, un peu partout, finalement... Et puis moi, secrétaire, j'ai des heures, donc voilà. Et après, c'est mes collègues... c'est mes collègues qui demandent, s'ils voient que leur pool d'heures est très faible et qu'ils ont des missions à faire, ils demandent, et puis on donne. (Secrétaire CSE-C, CFDT)*

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

### ■ Un « Rouage » RH ?

Les attentes pourraient paraître contradictoires, de chacun des côtés, ce qui peut aussi renvoyer à différentes représentations des mandats et probablement du rôle du dialogue social.

Pour certaines directions, les élus doivent être des promoteurs du changement<sup>59</sup>. Pour d'autres, les élus sont des capteurs d'information, pour informer, pour régler les problèmes, en particulier lorsqu'il s'agit des questions de proximité. On le retrouve des deux côtés, mais plus souvent côté syndical que direction. C'est notamment ce que l'on constate chez GBM. Pour les directions, il s'agit plus d'utiliser le fait que les salariés vont se confier plus facilement à un autre salarié que d'avoir une expression directe des salariés (rôle de porte-parolat des DP). Signe de l'importance de cette dimension pour les directions, on constate à CHANTIER et à HANDICAP des nominations de RdP par la direction quand il y a carence de candidats.

La figure attendue, par la direction, de l' élu se retrouve aussi dans l'organisation des formations. Ainsi, en la matière, on note une volonté de reprise en main par la direction. Chez HANDICAP a été mise en place une formation conjointe Secrétaire-DRH pour mieux structurer l'ordre du jour, entendre le centre sur les questions correspondant à la vision du DRH : le CSE doit se concentrer sur les enjeux économiques. Chez TURBINE, il y a eu une proposition d'une formation conjointe entre les OS<sup>60</sup> et mise en place d'une formation élus-cadres de l'entreprise sur les questions financières et la gestion de projet.

### Une question récurrente : comment assurer le renouvellement des équipes ?

Ce sont souvent les anciens élus qui ont rempli donc la question est renvoyée à plus tard. Mais l'inquiétude est forte, et elle arrive assez spontanément dans l'enquête.

De fait, dans beaucoup d'endroits, la perte du mandat de DP, constitue la perte d'un mandat de découverte. Chez TRANSURB, les interlocuteurs de proximité (IP) restent conçus comme tels. Mais cela ne va pas sans poser de questions.

Chez TURBINE, le choix des RdP vise à toucher des catégories peu représentées : achats pour la CFE-CGC qui représente surtout les ingénieurs, lignes de montage pour la CGT qui représente surtout les techniciens, et assistants pour la CFDT qui représente elle aussi surtout des ingénieurs. L'utilisation des RdP comme mandat de découverte et de formation (au syndicalisme plus qu'à la technicité, cf. ci-dessus) mais limité à la CFDT sans doute parce que c'est la seule organisation qui peut se le permettre n'ayant pas besoin d'utiliser les heures de RdP pour que leurs élus expérimentés puissent remplir leurs autres missions. Même quand ils existent, l'absence de rôle des RdP décourage les nouveaux élus qui disparaissent.

À cette difficulté de renouvellement par les RdP s'ajoute celle de l'absence des suppléants en séance, ce qui rend difficile leur implication (même lorsqu'il y a des préparatoires). Et ce manque d'implication conduit à une forte démobilisation et à perdre cette source de renouvellement.

Cette tendance démissionnaire ne concerne en outre pas uniquement les RdP et les suppléants mais aussi les élus titulaires des CSE, ce que constatent aussi les experts rencontrés. L'un d'eux observe ainsi un fort sentiment d'amertume parmi les équipes représentatives, renforcé par la gestion de la pandémie qui a accru un sentiment d'inutilité. Selon un autre expert, ce sentiment est sans doute encore plus fort dans les petites entreprises du médico-social, que celles-ci ont dû continuer à fonctionner en mode très dégradé pendant la pandémie, y compris au risque de la santé des professionnels. Cet avis correspond à l'entreprise du secteur étudiée dans ce rapport. Dans le cas de

---

<sup>59</sup> Dans une étude antérieure, Ires *et al.* (2016) le DRH d'un grand groupe (SECUFREAK) souhaitait que les représentants soient des « vecteurs de communication ».

<sup>60</sup> Formation conjointe refusée par la CGT et la CFDT.

HANDICAP, les démissions d'élus et la difficulté à en trouver de nouveau va ainsi entraîner la suppression du CSE-E supplémentaire créé par division d'un ancien comité d'établissement en deux.

À cela s'ajoute l'importance du volume de travail par élu qui freine les investissements syndicaux. Chez HANDICAP avant les nouvelles instances, il y avait de « petits mandats » qui déchargeaient les élus piliers et permettaient à certains de s'investir selon leurs moyens et sans les effrayer dès le début. De même chez EPICA, la longueur des réunions de CSE, la nécessité de préparer les sujets, d'émettre des avis, le cumul des différents mandats et le manque de volontaires pour s'investir sur les listes syndicales, entraînent une importante surcharge de travail. Cette charge de travail des élus et le ralentissement de carrière des différents représentants des salariés peuvent être un obstacle à ce que nouveaux salariés s'impliquent dans les différentes organisations syndicales et cela fait courir un risque à la démocratie syndicale d'autant plus que les ordonnances limitent maintenant le nombre de mandats consécutifs. Cette limitation des mandats pose en effet question. Elle tend à mettre des fins de carrière et à aggraver des difficultés de recrutement d'élus potentiels. Ainsi chez GBM :

*À l'issue du 3<sup>e</sup> mandat, nos successeurs vont rencontrer de véritables difficultés, et dès aujourd'hui, certains de nos militants les plus jeunes se disent « mais attends, moi, dans 10 ans, si je dois arrêter, est-ce que ça vaut le coup que je commence maintenant à m'investir plus ? ». On a cette question du renouvellement générationnel, qui est remis en cause, parce qu'on ne peut plus demander à des jeunes militants de s'investir lourdement sachant qu'à un moment donné ils seront obligés de faire un autre choix. (...) Et aussi la formation des militants (...): le fait de commencer par les plus petits mandats, qui étaient les mandats de proximité, ça permettait aux gens de se roder et d'évoluer. Là, au jour d'aujourd'hui, vous avez des gens, y compris des jeunes militants, qui arrivent dans un CSE. Alors si vous pouvez le faire, vous pouvez les mettre suppléants. Sauf que les suppléants n'assistant pas aux réunions, ils ne se forment pas, et ils ne s'informent pas. Donc c'est à vous de le faire. C'est un coût considérable, et c'est une formation qui est très lourde. Parce qu'il vaut mieux s'asseoir, voir un petit peu, prendre le pouls des choses, se rendre compte de ce qu'on peut dire et faire. C'est beaucoup plus compliqué lorsqu'on vous met les clefs du camion en main et « maintenant, vas-y, conduis ». Là, il y a donc toute cette déperdition. (...). Le renouvellement, et la difficulté de former des militants sur des mandats qui vont aller crescendo, ça, on l'a perdu. On l'a perdu. Ça veut dire que les nouveaux militants, il va falloir les former, mais il va falloir qu'ils aient un investissement assez lourd et important. [...] Il y a donc eu un recentrage et une re-concentration des moyens sur moins de personnes, et ça veut dire plus de professionnalisation, ce qui voudra dire des difficultés pour renouveler le personnel syndical. Clairement. (DSC CFTD, GBM)*

De même chez TURBINE, le DSC CGT explique avoir fait le choix de ne proposer que des cinquantenaires comme élus pour éviter de bloquer des jeunes dans le poste de crainte à des effets d'une possible discrimination syndicale.

### Synthèse partielle 5

Les évolutions du dialogue social liées aux ordonnances et celles liées aux changements d'acteurs sont parfois difficiles à distinguer ; il est même difficile de déterminer dans quelle mesure les unes sont indépendantes des autres. En effet, le changement des périmètres, qui a eu lieu à l'occasion de la mise en place des ordonnances, mais qui n'est que partiellement causé par celles-ci, a modifié les interlocuteurs qui participent aux IRP. Cela vaut pour les élus, mais sans doute plus encore pour les directions. Pour les élus, il y a eu une tendance à conserver dans les CSE les élus des anciens CE. Ce choix au détriment des anciens élus des CHSCT et des DP n'est pas sans effet, mais ne constitue pas une rupture. On ne peut pas en dire autant pour les directions. L'établissement des CSE à de s niveaux distincts des établissements de gestion (correspondant généralement à des périmètres plus larges, englobant plusieurs établissements de gestion ; plus rarement à des périmètres moindre) pose des difficultés d'incarnation pour les directions.

À rebours de la logique isomorphique relevée dans Ires *et al.* (2016) dans laquelle les directions modifiaient les périmètres des CE pour les établir aux niveaux où se structurait une direction autonome, ce choix implique alternativement de promouvoir au rang de président du CSE-E un directeur d'établissement de gestion qui n'a pas l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des établissements de gestion ou des sites constituant l'établissement CSE, ou bien d'envoyer un membre de la direction des ressources humaines de l'entreprise ou du groupe présider le CSE-E ce qui, dans un contexte où les directions des ressources humaines elles-mêmes sont touchées par les plans d'économies n'est pas sans poser de difficultés. Ce manque de moyens des directions des ressources humaines, y compris, paradoxalement, de ressources humaines est d'ailleurs une des raisons conduisant aux choix d'une concentration des CSE-E. La centralisation complète étant impossible, notamment du fait des questions de SSCT et de DP qui ont une dimension fondamentalement ancrée dans les collectifs de travail concrets, la décentralisation complète étant également impossible par manque de ressources humaines au sein de la direction pour présider les CSE et car les questions économiques imposent un traitement centralisé, la concentration du nombre de CSE-E à des niveaux intermédiaires tout en maintenant la distinction CSE-E et CSE-C apparaît comme la solution retenue par les directions.

Pour les élus, cette concentration liée à la fusion des instances, à l'élargissement des périmètres et à un choix de fonctionnement qui fait reposer le travail représentatif sur l'instance plénière, le noyau dur des élus capables de s'investir et, en son sein, les secrétaires, conduit à une forme de professionnalisation des élus. En effet, un nombre réduit d'élus assure un nombre de prérogatives constant, avec un nombre d'heures par élu supérieur quand ce n'est pas le nombre global d'heures qui augmente. La tendance à la professionnalisation qu'évoquent pratiquement tous les acteurs rencontrés est cependant polysémique et cette polysémie renvoie moins à une pluralité de dimensions qu'à une pluralité de situations, de conceptions et d'attendus, souvent antagonistes au sein de la même entreprise.

La conception de la professionnalisation promue par les directions n'est en effet pas nécessairement celles des élus et inversement. La professionnalisation recouvre au moins trois dimensions : la notion peut renvoyer à la compétence des élus qui peut passer par une spécialisation de ceux-ci sur des questions spécifiques ou par un investissement à temps complet pour maîtriser l'ensemble ou l'essentiel des prérogatives et faire des liens entre les différents objets traités par les CSE ; elle peut aussi renvoyer à la reconnaissance des parcours syndicaux et représentatifs dans les parcours professionnels des élus, a fortiori dans un contexte où les mandats syndicaux sont désormais limités dans le temps ; elle peut enfin renvoyer à l'intégration des élus dans les processus décisionnels et de contrôle des directions.

### 3.6 Conclusion de l'analyse monographique

Les principaux résultats des monographies portent sur cinq points liés aux transformations des instances à la suite des ordonnances de 2017 : (1) une centralisation renforcée des instances ; (2) la fin de la proximité ; (3) les mutations de la figure des élus ; (4) la dynamique même de transformation ; pour conclure (5) la rationalisation des instances.

#### Un renforcement de la centralisation, mais rarement de centralisation totale

Nos observations nous conduisent à conclure que les nouvelles instances sont marquées par une centralisation renforcée, ce que soulignait déjà l'analyse juridique (cf. *supra*). Toutefois, on observe des centralisations intermédiaires plutôt nouvelles et peu de CSE uniques. Ce mouvement participe à la rationalisation des moyens mobilisables pour le dialogue social aussi bien du côté des directions que des élus.

Dans un certain nombre de cas, ce mouvement conduit à :

- Spécialiser des instances en confiant au CSE central les questions économiques et sociales et au CSE d'établissement les questions liées aux ASC. Ceci avait déjà été observé dans une étude précédente (Ires *et al.* 2016) ;
- Mettre des informations et des consultations parfois à des niveaux qui peuvent paraître peu pertinents au regard des lieux où se prennent les décisions ou au regard des responsabilités des présidents d'instance (à la différence de ce que l'on avait pu observer dans Ires *et al.* 2016). Les formes intermédiaires que l'on observe dans un certain nombre de cas, font que les élus ne se retrouvent pas toujours devant le « bon » interlocuteur au sens où l'interlocuteur n'a pas la maîtrise de la gestion de l'unité.

Si les instances ne sont pas au bon niveau – au sens où ce n'est pas à ce niveau que se prennent les décisions, il y a risque de voir se vider le « dialogue ». On a pu constater dans de nombreux cas de manœuvres de la part des directions par renvois à des niveaux supérieurs du type « ce n'est pas moi qui décide, c'est décidé au-dessus ». <sup>61</sup> Ce mouvement peut conduire à une certaine frustration des acteurs des instances, et de leur démoralisation / démobilité.

#### La perte de la proximité : de l'encombrement à la montée de la conflictualité ?

La perte de la proximité et, en particulier, la disparition des DP jouent un rôle clé dans la mutation des instances et dans leur fonctionnement à la suite des ordonnances de 2017. Et cela peut paraître paradoxal à bien des observateurs, tant la figure des DP semblait jusqu'ici décriée. Mais 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.

Cette disparition des DP, avec leurs fonctions formelles comme informelles, semble jouer un rôle dans la montée des tensions. Montée à la fois au sens « montée vers des instances à des niveaux supérieurs » – des CSE-E au CSE central, par exemple – mais aussi au sens d'intensification des tensions au sein des instances. La stratégie est aussi de faire remonter les réclamations individuelles et collectives (RIC), au CSE pour avoir une trace opposable au PV <sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> Pour éviter cela, il faudrait que les acteurs de chaque niveau eux-mêmes pensent à l'articulation des différents niveaux, côté direction comme côté travailleurs. Ce serait une exigence forte ; elle appellerait à prendre le temps des échanges et à éviter de spécialiser trop les instances. Cela implique une certaine redondance des échanges. Cette exigence semble assez éloignée des constats tirés des monographies, marqués par une logique de rationalisation qui vise à réduire le temps du dialogue ce qui apparaît comme un coût du dialogue social.

<sup>62</sup> Mais il y a une tension avec la publicité du PV pour des questions de confidentialité.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

Chez HANDICAP, l'absence de « filtres » par les DP fait remonter systématiquement les questions au niveau du CSE-E voire du CSE-C. Il s'agit aussi d'une stratégie syndicale qui exprime soit l'opposition de principe à l'affaiblissement du mandat de représentation locale (RdP), soit une utilisation offensive de la plateforme du CSE pour la discussion de certaines thématiques. Ainsi, la DSC Solidaires estime :

*Parce qu'ils n'arrivent pas à trouver leur place, à savoir où et quand poser les questions. On s'est vu déjà ramener les questions en CSE, et on nous a regardés avec des gros yeux, en disant « ça aurait pu être vu entre la direction et le représentant de proximité ». Mais en fait, il y a des questions, on n'a pas envie non plus que ça se passe entre la direction et le représentant de proximité. (DSC Solidaires, Handicap)*

Le DRH du groupe GBM revient sur les difficultés locales après la mise en place des nouvelles instances :

*Je pensais qu'on aurait un dialogue plus vif [...] ça a un peu tué le dialogue parfois un peu pesant qu'on pouvait avoir en DP mais qui était la vraie vie, c'est le niveau qui a « le plus trinqué » en partie parce que tout le monde s'est concentré sur le CSE ; et des difficultés à recréer des générations d'engagés. Le problème est des deux côtés. (DRH groupe, GBM)*

On constate, dans un certain nombre de cas, une forme de mobilisation stratégique des RIC en partie liée aux difficultés rencontrées dans le fonctionnement des RdP. Il s'agit dans certains cas d'empêcher le fonctionnement du CSE en l'encombrant pour essayer de faire bouger les lignes. Mais au-delà de cette stratégie, la transformation des réclamations individuelles en réclamations collectives est à construire dans les nouvelles configurations des instances.

Chez TURBINE, la CFDT a une stratégie délibérée d'user des RdP pour « conscientiser » les jeunes syndiqués ou les proches du syndicat sur le manque de loyauté de la direction, sa mauvaise foi, etc.

Chez TRANSURB, sur fond de modification du contexte (mise en place de la concurrence), le DRH d'un des groupements de dépôts de bus considère qu'il y a une certaine forme de radicalisation de la confrontation. De ce point de vue, le DSC CGT de TURBINE note aussi dans certains cas, les jeunes sont beaucoup plus opposants.

## Mutation(s) de la figure des élus

La modification des instances se traduit par une mutation de la figure de l'élu. La centralisation, la concentration des moyens, y compris sur des missions spécifiques (comme nous le rappelle aussi l'analyse juridique) se traduisent par une « professionnalisation » grandissante. Professionnalisation au sens à la fois d'une plus grande expertise sur des dossiers concernant la marche de l'entreprise, mais aussi au sens d'un travail plus valorisable, transférable au sein de l'entreprise. C'est d'ailleurs une attente forte des directions, qui accentue une tendance forte déjà constatée dans d'autres travaux.

Comme on l'a déjà souligné, la perte de la proximité se traduit par un recul du traitement voire une quasi-disparition des réclamations individuelles et collectives. Si cette tendance se confirme, cela pourrait préfigurer un fort recul de la fonction de porte-parole des élus. Ce qui pose plusieurs types de questions notamment sur la fonction de représentation des salariés, avec des risques de déconnexion des élus des collectifs de travail (le « terrain »).

La carence du dialogue de proximité, qu'elle soit liée à la mise en place des RdP ou non, conduit à un renforcement, plutôt inattendu, du canal syndical. Les équipes syndicales, sont à la fois dotées de moyens supplémentaires dans le cadre de « package » droit syndical – accords sur les IRP qui s'est fait au bénéfice relatif du premier, mais aussi de relais au niveau local qui leur permettent de compenser, en partie, la proximité perdue.

Alors que les DP jouaient un rôle de proximité, c'est moins le cas avec les RdP pour lesquels se développent des stratégies de désignation et de mobilisation variées. Dans certains cas, le flou des missions appelle certaines équipes syndicales à mettre des personnalités fortes à ces postes, mais dans d'autres cas, les équipes syndicales ont considéré qu'il s'agissait d'un mandat d'apprentissage, comme l'étaient souvent les mandats de DP. Dans ce dernier cas, plus fréquent, les RdP sont quelque peu désemparés par le flou de leur mission et le manque de reconnaissance, aussi bien du côté des directions que des salariés (qui ne les connaissent pas). Cela n'est pas sans provoquer une certaine démotivation, voire des démissions. Cela soulève une difficulté redoutable en termes de renouvellement des élus.

### Vers des transformations permanentes des instances ?

Dans un premier temps, notamment lors des négociations, a pu être soulignée une certaine inertie visant à reproduire autant que possible les fonctions des anciennes instances, mais avec des moyens et des prérogatives altérés. Par la suite, des évolutions ont vu le jour.

Nous constatons en effet qu'entre le moment de la négociation et le moment où nous accédons au terrain (3 ans plus tard), il y a déjà eu des transformations et que d'autres encore sont en préparation. Ces transformations peuvent être de natures différentes. Certaines sont dans les pratiques elles-mêmes sans qu'il n'y ait eu de modification des accords, par exemple la présence désormais plus fréquente des suppléants aux réunions de CSE. Certaines sont liées à la mise en place des règlements intérieurs, qui peuvent renforcer les moyens dévolus aux instances ou encore à la renégociation de droits syndicaux. Dans certains cas, des commissions, qui n'avaient pas été mises en place dans l'accord initial, l'ont été plus tard, en particulier dans le cas du Covid mais pas seulement. Par ailleurs, des accords qui ne concernent pas directement les instances ont pu conduire à accorder des moyens dédiés comme lors d'un PSE.

C'est le cas par exemple chez TURBINE où les PSE en cours ont conduit à un renforcement des moyens par rapport au projet initial, mais il y avait déjà une forte confiance des parties prenantes<sup>63</sup> :

*Suite au PSE de 2018, il y avait un engagement de la direction d'engager une discussion sur les droits syndicaux. (Secrétaire CSE-CCFD, Turbine)*

Ces transformations que l'on constate dans notre échantillon répondent à une pluralité de logiques. Elles pourraient d'abord correspondre à une appropriation (lente) des ordonnances par les acteurs. Cela ne semble plus être le cas trois ans après la mise en place de ces nouvelles instances. Elles peuvent être une réponse à certains dysfonctionnements constatés sur la période (y compris parce que les instances ont été mises en place dans une période bouleversée par le Covid-19). Enfin, elles peuvent être liées à une évolution plus structurelle qui reste une innovation majeure des ordonnances : la configuration des instances est maintenant l'objet d'accords et donc est susceptible d'être revue régulièrement. En ce sens, cette auto-réglementation offre la possibilité d'une dynamique plus flexible de mise en place et de fonctionnement des instances. Reste que ces modifications ne sont pas sans risque en termes de stabilité du dialogue social : on l'a vu les changements peuvent se traduire par des déplacements de périmètres, qui conduisent à des changements d'interlocuteurs sociaux, qui peuvent avoir des effets sur la mesure de la représentativité, etc.

La mise en place a rarement fait l'objet d'un état des lieux et encore moins à une évaluation du fonctionnement des instances (Farvaque, 2021). Si l'on constate que des changements ont déjà eu lieu depuis la première génération d'accords, ils font rarement l'objet d'un suivi systématique ou d'une

---

<sup>63</sup> Mais ce renforcement, pendant des périodes difficiles en termes d'emploi, n'a rien d'automatique. Chez INFO, au contraire, la perte des effectifs s'est traduite par des changements de périmètres, un nombre réduit de CSE et un resserrement du nombre d'élus.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

évaluation pour mieux faire vivre ces mutations. Pourtant, il est clair que la mue des instances est loin d'avoir été achevée.

### Dialogue social : rationaliser ou approfondir ?

L'approfondissement du mouvement de centralisation décrit jusqu'ici traduit une forme de « rationalisation » des instances (et de la gouvernance). Cette forme de rationalisation était recherchée par les promoteurs des ordonnances. Reste que le terme « rationalisation du dialogue social » revêt différentes dimensions qui ressortent de l'analyse monographique.

D'un côté, on peut entendre la rationalisation du dialogue en termes de diminution du nombre des instances, ou en termes de diminution du nombre d'interlocuteurs (moins d'élus, moins de suppléants autour de la table, moins d'interlocuteurs de la direction). On peut l'entendre aussi en termes de nombre de réunions (y compris préparatoires).

De ce point de vue, le bilan est ambivalent. Il y a souvent moins d'instances, moins d'élus (en grande partie sous l'effet de la disparition des DP), mais en termes d'heures de réunions ou de délégation, les constats sont mitigés en particulier car les réunions de CSE sont encombrées. 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.

Paradoxalement, alors que les ordonnances doivent permettre une auto-régulation et une renégociation permanente des IRP pour que celles-ci soient taillées sur mesure à la forme et à la conjoncture de l'entreprise, le passage de trois instances distinctes à une instance unique a homogénéisé l'architecture institutionnelle. Le fonctionnement, les moyens voire les prérogatives peuvent varier mais la diversité architecturale, entendue comme le niveau où se structure les instances, s'est appauvrie. Ce constat s'explique par l'écart qui existait entre la loi et la pratique conventionnelle et jurisprudentielle. En effet, la loi considérait les trois anciennes instances (DP, CE et CHSCT) comme trois instances de même niveau alors que les établissements DP, CE et CHSCT étaient souvent établis à des niveaux distincts. L'administration reconnaissait d'ailleurs cette possibilité de longue date (Verkindt, 2014). Ainsi, la circulaire n° 93-15 du 25 mars 1993 considère-t-elle que la définition de l'établissement distinct pour la mise en place du CHST répond à une définition fonctionnelle et rappelle que la reconnaissance de l'existence d'un établissement distinct pour le CHSCT n'implique pas la qualité d'établissement distinct justifiant de la mise en place d'un comité d'établissement.

Les acteurs sociaux s'étaient fortement emparés de la possibilité de mettre en place une architecture institutionnelle complexe, distinguant trois, voire quatre types d'établissement (si on y ajoute l'établissement de gestion qui pouvait être distinct des établissements DP, CE, CHSCT), auxquels s'ajoutait le niveau central, le niveau du groupe, voire des instances *ad hoc* à des niveaux intermédiaire. La fusion des trois instances en une qui s'est faite au niveau de l'ancien CE a ainsi paradoxalement uniformisé les architectures institutionnelles dans les grandes entreprises et a restreint la flexibilité que permettait la pluralité d'instance. En effet, la centralisation complète est impossible, notamment du fait des questions de SSCT et de DP qui ont une dimension fondamentalement ancrée dans les collectifs de travail concrets ; la décentralisation complète est elle aussi également impossible par manque de ressources humaines au sein de la direction pour présider les CSE et car les questions économiques imposent un traitement centralisé. Ainsi, moins qu'une centralisation des CSE au niveau du CSE-C, on assiste davantage à une concentration du nombre de CSE-E à des niveaux intermédiaires tout en maintenant la distinction CSE-E et CSE-C.

Ce choix pragmatique apparaît à rebours de la logique isomorphique relevée dans Ires *et al.* (2016) dans laquelle les acteurs sociaux modifiaient les périmètres des CE pour les établir aux niveaux où se structurait une direction autonome, le choix d'établir les CSE-E à des niveaux intermédiaires entre



l'établissement de gestion et le niveau central implique alternativement de promouvoir au rang de président du CSE-E un directeur d'établissement de gestion qui n'a pas l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des établissements de gestion ou des sites constituant l'établissement CSE, ou bien d'envoyer un membre de la direction des ressources humaines de l'entreprise ou du groupe présider le CSE-E ce qui, dans un contexte où les directions des ressources humaines elles-mêmes sont touchées par les plans d'économies n'est pas sans poser de difficultés. Ce manque de moyens des directions de ressources humaines est d'ailleurs un des motifs conduisant aux choix d'une concentration des CSE-E.

Du côté des élus, la concentration des moyens sur des personnes permanentes, bien formées, rompues au dialogue, rompues à l'analyse de la stratégie d'entreprise, toujours disponibles est un élément-def de la rationalisation des moyens. Force est de constater que c'est une des mutations de la figure de l'élu que l'on constate dans les entreprises enquêtées. Elle est d'ailleurs appuyée aussi, de manière quelque peu inattendue, par le renforcement du canal syndical, qui, à la fois se retrouve avec des moyens complémentaires en termes de délégation mais aussi à compenser les insuffisances d'accès aux collectifs de travail concrets. Paradoxalement, on a aussi observé des créations de commission *ad hoc*, qu'il est difficile de classer dans la rationalisation (des moyens), mais qui ont permis, notamment dans la période de Covid-19, d'accélérer des processus d'information et de consultation.

On peut également entendre le terme de « rationalisation » en termes de concentration sur l'objectif de la représentation du personnel ou du dialogue social. Ceci nécessite de préciser l'objectif de dialogue social pour les différents interlocuteurs sociaux. Côté direction, cet objectif semble moins se porter sur la représentation des salariés (fonction de porte-parolat) que sur la participation des RP à la bonne marche de l'entreprise. Tout se passe comme si, dans ces grandes entreprises, il fallait concentrer les moyens sur le dialogue, les instances, sur les informations et les consultations sur la bonne marche de l'entreprise. L'analyse juridique confirme aussi ce constat. De ce point de vue, on est face à une forme de conflit de rationalités. Les moyens et les instances se concentrent sur la bonne marche de l'entreprise, qui est, évidemment un des rôles des CSE. Mais les moyens de porte-parolat semblent être réduits et parfois mal considérés par les directions. Et la fin de la proximité va dans ce sens. La perte de la proximité signifie aussi un accès plus distant des élus aux salariés. Ce phénomène n'est pas nouveau, il ressort des nombreuses modifications de la représentation des salariés à travers la succession de lois qui touchent le dialogue social depuis une quinzaine d'années. Toutefois ce phénomène semble fortement accentué avec les dernières modifications législatives liées aux ordonnances de 2017.

On peut se demander si une autre part de la représentation du personnel n'est pas mise en retrait : celle de porte-parole des réclamations individuelles et collectives. Cette part reste la partie mal-aimée, non désirée, y compris dans les entreprises les plus enclines au dialogue social. Elle prendrait trop de temps. Elle détournerait de l'objectif de l'entreprise... Pourtant avec la fin des DP, une bonne partie des capteurs locaux ont été perdus. Force est de constater que les RdP ne permettent pas de remplir cette fonction. Et il est peu probable qu'il ne s'agisse que d'une transition, d'une question d'appropriation des nouvelles instances. En effet, très souvent les territoires sur lesquels s'exercent les mandats sont trop larges et les moyens insuffisants.

Cette évolution, que l'on pressent, pose la question de la fin possible des réclamations individuelles et collectives. La fin pouvant aussi dire que les réclamations sont expédiées lors de réunions trop encombrées.

## 4 Conclusion générale

Ce rapport interroge les formes prises par le dialogue social après les ordonnances de 2017. De manière très convergente, quoique basées sur des matériaux et approches différentes, l'étude juridique d'un corpus d'accords et l'étude qualitative de huit cas d'entreprises montrent la diversité de ces formes. La question qui donne le titre à ce rapport, « Quel dialogue social après les ordonnances de 2017 » mériterait ainsi d'être posée au pluriel.

Des travaux précédents étaient revenus sur les logiques à l'œuvre dans les négociations initiales. Celles-ci avaient été appréhendées, comme ici, en mixant les démarches empiriques, couplant analyses d'accords, où se lisent les intentions prises par les acteurs (quand accord il y a, ce qui n'est pas toujours le cas) et études de terrain, qui permettent de compléter la compréhension des logiques interprétatives. Le temps des négociations est désormais passé et l'on se situe davantage dans le temps de l'appropriation des ordonnances, de leur effectivité mais aussi des conséquences des choix effectués.

En matière d'architecture des instances représentatives du personnel, les ordonnances ont innové en laissant aux interlocuteurs sociaux le soin de configurer *par eux-mêmes et pour eux-mêmes* leur propre modèle. Les ordonnances forment ainsi une étape majeure dans le processus, depuis une vingtaine d'années, de promotion du dialogue social par le législateur et de responsabilisation du niveau du dialogue social d'entreprise. Elles ont ainsi invité les acteurs sociaux à organiser leur propre dialogue social *sur* leur dialogue social. La configuration des instances peut maintenant faire l'objet d'accords et donc est susceptible d'être revue régulièrement. Notre rapport permet d'apporter un regard empirique pluridisciplinaire sur l'effectivité de ce principe d'auto-administration et les formes de rationalité qu'il exprime dans les conventions écrites et dans les pratiques quotidiennes de dialogue social. Au « pointillisme » que contribue à créer la réforme de 2017 en distinguant différents niveaux – dispositions d'ordre public, supplétives, champ de la négociation collective – répond une variété de formes d'agencement dans les entreprises, où s'expriment différentes logiques de rationalisation. D'un point de vue juridique, nous avons distingué une rationalité *procédurale* visant à légitimer les décisions prises dans le cadre du dialogue social, et une rationalité *instrumentale* procédant à une appréciation economiciste du dialogue social. Les deux se combinent en pratique.

La rationalisation instrumentale a conduit d'abord à des formes de centralisation. Si le législateur encourage à la décentralisation et donc à la définition d'instances d'entreprises, un certain nombre de groupes étudiés dans l'analyse juridique procèdent à une recentralisation au niveau du groupe. Ce processus n'est toutefois pas systématique ; la centralisation ne se faisant pas à 100 % pour l'ensemble des groupes, et ne conduisant pas (alors que ceci était tout à fait possible) à la création d'une seule et unique instance, c'est-à-dire un CSE central et centralisateur. Des niveaux intermédiaires, parfois déconnectés des lieux de pouvoir économique, sont maintenus. Le nouveau modèle se traduit par une grande évolutivité des CSE, loin d'un modèle uniforme. La volonté de simplification crée une diversité de situations. Pour autant, dans l'analyse de ce « kaléidoscope », peut-on dire que chaque entreprise a finalement adopté le modèle qui lui convient le mieux ? Rien n'est moins sûr, car ces rationalités à l'œuvre sont rarement évaluées sur le plan de leurs effets ou résultats.

Si le CSE vise à rationaliser les discussions, cela passe de fait par la création de différents cadres de discussion souvent mal articulés à la fois dans les textes et en pratique. Si la rationalité instrumentale postule que centralisation et unification des instances sont synonymes d'optimisation, des élus et représentants syndicaux plaident pour une autre forme de rationalité, plus fonctionnelle, différenciant les instances et donc les rôles. Ceci concerne par exemple les CSSCT ou les représentants de proximité. Ceci peut conduire aussi à des arrangements conduisant à la création ou au maintien de CSE à des niveaux intermédiaires, créant ou essayant de créer la possibilité de discuter d'intérêts de collectifs de travail ainsi délimités.

La question de la proximité est l'angle principal qui fait ou va faire évoluer les CSE. Le rapport de l'IRES (Ires *et al.*, 2016) avait insisté sur la force d'un « dualisme de la proximité » entre d'un côté des CE jouant un rôle au plus près du terrain via la gestion des activités sociales et culturelles (ASC), et de l'autre des CHSCT disposant d'un véritable pouvoir de contestation, y compris juridique, de l'organisation de l'entreprise du point de vue de la cause du travail (là où une cause de l'emploi semblait plus complexe à mobiliser, dans un contexte de restructurations permanentes). Le maintien de niveaux intermédiaires de CSE permet de ne pas déstabiliser les niveaux pertinents de gestion des ASC dans de nombreuses entreprises. Cependant, les commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) ne peuvent pas être considérées comme des calques des CHSCT, même si l'acronyme est très ressemblant. Ne disposant plus de l'autorité juridique des CHSCT, les nouvelles commissions doivent trouver leur fonctionnement dans un rapport de délégation/préparation de l'instance centrale qu'est le CSE. La disparition des CHSCT réduit ce qui faisait la force des CHSCT, c'est-à-dire la spécialisation d'élus sur la question du travail et de la santé ; ce rapport cognitif au travail permettant d'instaurer un rapport politique entre ces derniers et la direction. Cette instance cognitive et politique de la proximité saute.

Une autre instance majeure disparaît : les délégués du personnel. La rationalisation des moyens (nombre d'heures, nombre d'élus) visait les DP, qui représentaient en effet le plus gros des forces représentatives. La disparition des DP a des répercussions multiples sur les instances, parfois inattendues, venant troubler le calcul économique rationnel initial. La perte des DP conduit à des formes d'embolie des instances centrales, et à des pertes de relais souvent indispensables pour les directions sur le terrain. Les représentants de proximité étaient une possibilité ouverte à la négociation mais peu effective au niveau national permettant de maintenir une présence locale. Le droit, considérablement flou sur le sujet du rôle et du mandat des RdP, permet des innovations locales qui sont assez rarement effectives et ne permettent pas la création d'un acteur-relais, porte-parole des salariés ou déminant les problématiques individuelles ou collectives au plus proche des situations de travail avant de les remonter en instance. Le RdP ne peut remplir le rôle d'un DP qu'il n'est pas. Or cette « fonction DP » révèle aujourd'hui toute son importance ... par son absence. C'est un autre acteur de la proximité qui disparaît.

Ces éléments avaient été anticipés et déjà analysés par les précédentes évaluations sociologiques ou juridiques de la mise en œuvre des ordonnances. La présente analyse permet de montrer les formes concrètes que prend cette auto-administration ou auto-régulation des instances représentatives du personnel. Le dialogue social se réinvente en partie dans ce contexte de re-configuration institutionnelle, moins dans ses objectifs que dans les jeux d'acteurs et, possiblement, en ce qui concerne sa qualité et son effectivité. Des tiraillements nouveaux apparaissent, entre les différentes briques de cette architecture. Des déplacements de rôle sont observés, par exemple en ce qui concerne le délégué syndical (DS), se positionnant par la force des choses dans une démarche de captation des signaux du terrain. On observe une possible translation de la gestion des réclamations individuelles et collectives (RIC) du canal électif au canal syndical. Les DS se repositionnent dans une fonction de porte-parole et/ou de capteur. De façon durable ? Rien n'est moins sûr que la fonction de DS, en faible nombre et dans un contexte d'assèchement syndical, puisse durablement remplir ce mandat d'élus de terrain. Est-ce vraiment le leur ? La faible densité syndicale ne compense pas le caractère institutionnel des DP. Les syndicalistes d'organisations minoritaires n'ont pas les prérogatives qu'un délégué élu peut avoir.

De leur côté, les élus de la nouvelle instance qu'est le CSE donnent à voir un risque de dépassement et de surcharge de leur fonction, leur mission pouvant dans certains cas présenter un risque de « démission ». La professionnalisation attendue de ces acteurs est incomplète voire semble parfois empêchée ou non désirée. D'un côté leur professionnalisation est faiblement organisée, et réduite au suivi de quelques heures de formation en début de mandat, sans véritable formation continue. L'apprentissage se fait surtout par la pratique, dans l'exercice des mandats. Mais la limite dans le temps de ces mandats pose un piège à cette approche *learning by doing* de la représentation.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

L'absence de rôle conféré aux suppléants empêche le démarrage de ce qu'on pourrait appeler un pré-apprentissage, dans cette logique. De l'autre côté, le risque de démission est réel, lié à la charge multipliée de ces nouveaux mandats transversaux. Des élus interrogés évoquent leur volonté de « garder leur boulot », sous-entendu : ne pas devenir des professionnels de la représentation, à plein temps, avec un risque de se placer « hors sol », pour reprendre une autre expression.

À cette fonction de relais local valorisée par les élus eux-mêmes répond une autre conception de la représentation que les ordonnances ont conduite à diffuser parmi les directions. Il s'agit d'une vision dans laquelle les élus sont dotés d'une expertise technique, sur l'ensemble des sujets économiques et sociaux, devant nourrir les décisions de l'entreprise à travers les informations et les consultations. La rationalité instrumentale porte cette vision. Un bon niveau de dialogue social peut en effet s'exercer entre interlocuteurs positionnés sur ces registres de l'argumentation, de la proposition / contre-proposition, de la négociation. Mais cette fonction d'interlocuteur pertinent dans des arènes discursives positionnées à des niveaux désormais centralisés ne peut être la seule qu'exercent ces acteurs du dialogue social. Cela a pour effet d'enfermer les élus dans ces instances, entre eux. Cette approche sous-tend une vision des élus comme des spécialistes du dialogue social délibérant sur les décisions de l'entreprise avec leur compétence et du point de vue qui est le leur en tant que salarié.

Ces éléments renvoient au final à la question de ce qu'est et doit être un dialogue social de qualité, et de l'articulation entre ces capacités argumentatives, politiques, cognitives et de porte-parolat. Il s'agit de compléter l'analyse en considérant dans le même mouvement les habilitations nouvelles offertes par le cadre décentralisateur des ordonnances, et les capacités qui naissent de ces habilitations voire qui résistent à elles.

Les ordonnances n'ont ainsi pas créé une mesure-dispositif, définissant précisément les modes de fonctionnement ou qui viendrait sanctionner les écarts. Elles ont ouvert un cadre pluriel dans lequel peuvent s'inscrire des rationalités diverses, économiques, juridiques mais aussi politiques. La rationalisation économique l'a emporté dans la phase de négociation. Les formes qui ressortent de cette rationalité sont désormais observables dans leur matérialité. Sur une base souvent moins-disante se sont reconstruits des arrangements, instables et parfois insécurisants, mais ayant la potentialité d'être (ré)évalués et renégociés. Ces bricolages ont par ailleurs une certaine forme de plasticité, comme l'a montré la crise sanitaire de 2020, donnant à voir des adaptations certes pragmatiques mais tout à fait rationnelles, abordant de façon transversale et souvent centralisée des questions tant économiques que sanitaires ou organisationnelles – l'idée même du CSE au départ, quand bien même celui-ci aurait pu parfois être contourné dans ce processus de dialogue social inédit. Les évolutions que portent les adaptations des instances face à des mutations permanentes des entreprises peuvent donc être vues comme un outil d'adaptation. Elles peuvent cependant avoir des conséquences déstabilisantes sur les périmètres, la représentativité et sur le fonctionnement même du dialogue social.



## 5 Bibliographie

- AFSE (2012), « L'urgence du dialogue social », Compte rendu des entretiens de l'AFSE, *Revue d'économie politique*, vol. 122, n° 3, p. 321-334.
- Amossé T., Coutrot T. (2008), « En guise de conclusion. L'évolution des modèles socio-productifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort », in Amossé T. (dir.) *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, « Recherches », p. 423-451.
- Antonmattéi P.-H. (dir.) (2019), *Analyse de 450 accords relatifs au CSE signés entre le 22 septembre 2017 et le 30 mars 2018*, rapport pour la DGT, Université de Montpellier, juin 2019.
- Antonmattei P.-H., Donnette-Boissiere A., Mariano C., (2019b) « Actualité du droit et de la pratique de la négociation collective », *Droit social*, 2019, p. 1054.
- Baumgarten C., Etievant G., Ghérim A., Milet L., Signoretto F. (2017), Représentation du personnel : la fusion des instances, signe de la fin de la concertation dans les entreprises. *Le Droit ouvrier*, n° 830.
- Bérout S., Duchêne F. (2018), « La fabrique des activités culturelles par les élus des comités d'entreprise : des choix militants ? », n° 94-95, p. 91-114.
- Bérout S., Guillas-Cavan K., Vincent C. (2018), « Comités d'entreprise : quelle postérité ? », *Revue de l'Ires*, n° 94-95.
- Béthoux E. (2018), « Les trois registres du dialogue social. Pratiques, politiques, polémiques », communication à la journée d'étude du RT 18 de l'AFS : *La fin d'un monde ? Salariat, syndicats et politiques du travail face aux réformes libérales*, MSH Paris-Nord, 5-6 septembre.
- Béthoux E. (2021), « Les formations communes au dialogue social : connaissances, compétences et comportement », Communication à la journée d'études en ligne *Le dialogue social, objet politique. Regards croisés de la sociologie et des sciences de gestion*, 29 mars.
- Béthoux E., Mias A., Blache G., Dupuy C., Jobert A., Renoux J.-L., Spieser C., Tallard M. et Vincent C. (2015), « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *Revue de l'Ires*, n° 84, p. 91-123.
- Bourguignon R., Tainturier P. et Thobois P. (2020), *Les pratiques des institutions représentatives du personnel face aux questions économiques*, Agence d'objectifs IRES, décembre.
- Catel Duet A. (2007), « Être ou ne pas être : le groupe comme firme unifiée ou comme ensemble de sociétés ? Une approche sociologique », *Droit et société*, n° 3.
- Cazes S., Grignard M., Pilliard J.-F. (2018), *Évaluations des ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail*, Note d'étape sur les travaux du Comité d'évaluation, France Stratégie, décembre ;
- Cazes S., Grignard M., Pilliard J.-F. (2020), *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*. Rapport intermédiaire du comité d'évaluation, France Stratégie.
- CESE (2016), *Le développement de la culture du dialogue social en France*. Avis présenté par L. Béritte et J.-F. Pillard.
- Charbonneau A. (2019), « Le CHSCT, des moyens à la hauteur des compétences », in Petit J., Dugué B., Lerouge L. (dir.), *La représentation du personnel à l'épreuve de la santé au travail. Bilan pour les CHSCT et perspectives pour les CSE*, Paris, L'Harmattan, p. 149-172.
- Coeuret A. (2019), « La mise en place négociée du comité social et économique », *Droit social*.
- De Virville (2004), *Pour un Code du travail plus efficace*, Rapport au ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, <https://www.vie-publique.fr/rapport/26605-pour-un-code-du-travail-plus-efficace-rapport-au-ministre-des-affaires>
- Delahaie N. et Fretel A. (coord.), (2021). *Vers un basculement de la branche à l'entreprise ? Diversité des pratiques de négociations collectives et pluralité des formes d'articulation entre entreprise et branche*. Rapport de l'Ires.
- Denis J.-M. et al. (2016), Dossier Corpus – Quel « dialogue social » ? *Revue La NRT* n° 8.
- Dirringer J. (2014), « Étude juridique empirique de l'influence de la loi du 20 août 2008. À propos de quelques accords collectifs de droit syndical ». *Le Droit ouvrier*, p.459
- Dirringer J. (2015), « L'esprit du dialogue social : de la loi du 20 août 2008 aux accords collectifs relatifs au droit syndical et à la représentation des salariés », *Revue de l'Ires*, n° 87, p. 125-151 ;
- Dirringer J. (2016), « Bienvenue dans l'air du dialogue social : de nouvelles règles pour une nouvelle logique », *Le Droit ouvrier*, n° 8111, p. 56-65
- Dirringer J., Petit F. (2019), « La négociation préélectorale, une terre mouvante », *Droit social*, p. 38.
- Duchemin C. (2019), *Analyse des accords de la branche de transports urbains de voyageurs* (miméo)

Farvaque N. (coord.) (2019), *Appropriation et mise en œuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 reformant le droit du travail – Étude de terrain qualitative*, rapport ORSEU-Amnyos pour la DARES, ministère du Travail.

Farvaque N., (2021), « Mise en place du comité social et économique : une grammaire de l'efficacité peu évaluée », in Géa et Stévenot (2021).

Favennec-Héry, F. (2017) « Le comité social et économique : une instance à construire », *Semaine Sociale Lamy*, n° 1790, 13 novembre 2017.

Fleury N., Guillas-Cavan K., Lerais F. (coord.) (2018), « Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives », *La Revue de l'Ires*, n° 94-95, p. 115-154.

Freyssinet J. (2013), « Introduction générale », in Béthoux E., Koster J.-V., Monchatre S., Rey F., Tallard M., Vincent C. (dir.), *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en question*, Toulouse, Octares, p. 3-14

Freyssinet J. (2017) : « La genèse des ordonnances portant réforme du Code du travail », *Document de travail de l'Ires*, octobre 2017.

Gauriau, B. (2003) « La consécration jurisprudentielle de la représentation syndicale de groupe et de l'accord de groupe », *Dr. soc.* 2003, p. 732 ;

Gazier B., Boylaud O. (2015), « « Dialogue social » et variétés des capitalismes : une analyse de long terme », *Relations Industrielles*, vol. 70, n° 4, p. 671, 697.

Gazier B., Bruggeman F. (2016), « Dialogue social et dialogue social territorial au début du XXI<sup>e</sup> siècle, un essai de théorisation », *Négociations*, n° 26, p. 55-72.

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

Géa F. et Stévenot A. (dir.) (2021) : *Le dialogue social. L'avènement d'un modèle* Paris. Bruylant.

Giraud B., Signoretto C. (coord.) (2021), *Reconfigurations des usages et des pratiques du dialogue social en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel*, rapport dans le cadre de l'APR Dares Post-enquête REPONSE 2017 « Les relations de travail dans un contexte de réformes institutionnelles », DARES.

Grafeaux G. (2019), « Du CHSCT au CSE : le compte n'y est pas », in Petit J., Dugué B., Lerouge L. (dir.), *La représentation du personnel à l'épreuve de la santé au travail. Bilan pour les CHSCT et perspectives pour les CSE*, Paris, L'Harmattan, pp.173-214.

Grangé J., El Aougri N., (2003) « Accords collectifs : la négociation de groupe », *S.S.L.* 2003, n° 1144, p. 5.

Groux G., Noblecourt M., Simonpoli J.-D. (2019), « Le dialogue social. Efficacité, équité et gouvernance d'entreprise », *Négociations* n° 31, pp. 97-103.

Guillas-Cavan K. (2019), « À la recherche du temps perdu : que deviennent les prérogatives du CHSCT dans un CSE héritant d'une multitude de tâches chronophages ? », in Petit J., Dugué B., Lerouge L. (dir.), *La représentation du personnel à l'épreuve de la santé au travail. Bilan pour les CHSCT et perspectives pour les CSE*, Paris, L'Harmattan, p. 242-263.

Guillas-Cavan K., Kahmann M. (2018), « L'expert auprès des comités d'entreprise, acteur oublié des relations professionnelles », *Revue de l'Ires*, novembre, n° 94-95, p. 155-178.

Guiomard F. (2020), « L'ineffectivité de la garantie du droit à consultation en période de crise sanitaire », *Revue du droit du travail*, n° 7-8, p. 486.

Hege A. (coord.), A.Cothenet, J. Dirringer, C. Dufour, M. Kahmann (2014), *L'influence de la loi du 20 août 2008 sur les relations collectives du travail dans les entreprises. Enquête sociologique et analyse juridique*, Rapport pour l'Agence d'objectif de la CGT.

Hege A., Dufour C., Kahmann M. (2015), « La loi du 20 août 2018 et les fondements de la représentation syndicale », *Revue de l'Ires*, n° 87, p. 95-123.

IRES (coord.), ORSEU, CEP-Alpha, Syndex (2016), *Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE)*, Rapport pour la Dares.

Jeansen E. (2018) « Les représentants de proximité, une représentation du personnel à dessiner » : JCP S. 2018 n° 1084.

Jobert A. (dir.) (2008), *Les nouveaux cadres du dialogue social territorial. Europe et territoires*, Peter Lang, Berne.

Lecointre D., Picard J. (2018), « Comment tenter d'éviter la chute du nombre d'élus prévue avec le comité social et économique ? », *Actuel CE*, 12 février

Martinet A.-C. (2009), « La relation stratégie/finance à la lumière de la crise. Une approche dialogique », *Revue française de gestion*, n° 198 ;

Mias A., Wolmark C. (dir.) (2018), *Agir sur la santé au travail*, Toulouse, Octarès,

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

- Mias A., Guillaume C., Denis J.-M., Bouffartigue P. (2016), « Vers un dialogue social administré, présentation du corpus », *NRT*, n° 8, 2016, p. 2-6
- Mischi J. (2011), « Gérer la distance à la « base ». Les permanents CGT d'un atelier SNCF », *Sociétés contemporaines*, 84 (4), pp. 53-77 ;
- Mizzi M. (2019), « RATP : chronique d'une privatisation qui ne dit pas son nom », *Économie et Politique*, n° 772-773.
- Nicod C. (2019) La « tentative loyale de négociation », préalable incontournable à la détermination unilatérale par l'employeur du périmètre de la représentation par les élus du personnel, *RDT*, 2019, p. 589.
- Niel, S. (2018) A quoi sert le représentant de proximité, *Semaine sociale Lamy*, 12 février 2018, n° 1802.
- Petit F. (coord.) (2019), « Négociation et CSE », dossier spécial, *Droit social* 2019, n° 5, p. 372.
- Petit J., Dugué B., Lerouge L. (dir.) (2019), *La représentation du personnel à l'épreuve de la santé au travail. Bilan pour les CHSCT et perspectives pour les CSE*, Paris, L'Harmattan.
- Rioche S. (2018) « CSE et représentants de proximité : un kaléidoscope conventionnel », *JCP S* 2018, n° 1343, p. 8.
- Rodière P. (2018) « Émergence d'un nouveau cadre de négociation collective : le groupe ? », *S.S.L.* 2003, n° 1125, p. 6 ;
- Souriac, M.-A. (1991) « Les accords de groupe, quelques difficultés juridiques », *Dr. soc.* 1991, p. 491
- Tranchant L. (2020), « Les nouveaux emplois des ouvrières et des ouvriers : des O.S. du tertiaire ? », *Connaissance de l'emploi*, n° 164.
- Verkindt P.Y (2014), *Les C.H.S.C.T. au milieu du gué* Rapport au ministre du travail.





## 6 Annexes

### Guide d'entretien sur le fonctionnement des CSE

#### Rappeler à l'interlocuteur les objectifs de l'étude :

- Comprendre les effets des Ordonnances de 2017, en particulier celle relative à la fusion des IRP, sur le dialogue social. Il s'agit de comprendre ce que cela change dans les pratiques et comment a évolué le dialogue social.
- Plusieurs points vont structurer l'échange : la mise en place du CSE et sa négociation ; les attributions du CSE et son fonctionnement ; la dynamique du dialogue social depuis la mise en place du CSE.

#### Éléments de contexte (question préalable)

Objectif : saisir les éléments de contexte sur l'entreprise et des informations factuelles (demander des documents lorsque c'est possible)

- Sur l'enquêté : sa fonction dans l'entreprise et ses mandats. Relancer sur sa trajectoire dans l'entreprise, syndicale et professionnelle
- Sur la structure de l'entreprise : type d'entreprise, taille (effectif), secteur d'activité et principales missions, stratégie de développement, évolution de l'activité, etc.
- Structure du personnel (h/f ; catégories professionnelles)
- Présence syndicale et représentativité syndicale (implantation de DS : combien et à quel niveau, etc.).
- L'actualité sociale et économique de l'entreprise (restructurations, Covid, agenda des négociations, etc.)
- Climat social et relations entre direction/représentants du personnel

#### 1. La mise en place du CSE et sa négociation

Objectif : comprendre le processus de négociation des CSE et les objectifs des différents acteurs ; positionner l'accord au regard des obligations légales et de la situation antérieure en matière de représentation du personnel.

##### 1.1 À propos de l'accord de mise en place du CSE

- Quand l'accord a-t-il été signé ? et par qui (i.e. tout le monde ou pas ? Pourquoi) ? En cas d'une mise en place anticipée : Pourquoi ? Comment ?
- Si l'interlocuteur a participé à la négociation de l'accord, comment s'est déroulée la négociation (i.e. bon climat social, etc.) ? Quel rôle des OS, des cabinets (éventuellement) et de la direction dans la mise en place du CSE et la négociation de l'accord (s'il y a eu accord) ?
- Sur quoi a porté la négociation ? Les moyens, les prérogatives ? Autres ?
- Y a-t-il eu d'autres changements ? d'autres négociations par exemple sur le droit syndical ?

##### 1.2. À propos du contenu de l'accord

Demander l'accord si nous ne l'avons pas déjà

- Comment l'accord définit-il la nouvelle organisation de la représentation des salariés : comment s'organise la représentation des salariés depuis la signature de l'accord : CSE central/établissement ? Au-delà de la mise en place d'un comité SSCT, y a-t-il d'autres commissions mis en place ?

- L'accord prévoit-il la mise en place d'un conseil d'entreprise (CE) ? Si non pourquoi ?
- L'accord prévoit-il la mise en place de représentants de proximité ? Si non Pourquoi ?
- Quels changements dans le périmètre des CSE et commissions ?
- Quelles sont les attributions du CSE et les différentes commissions mises en place ? (idée : discuter des moyens, prérogatives, nombre d'élus, heures de délégation et des rôles de chaque instance et de l'évolution par rapport à la situation antérieure)
- En conclusion, comment qualifiez-vous l'accord de mise en place du CSE ? Au regard de ceux signés dans des structures comparables à la vôtre ? Au regard des dispositions légales ? Au regard de la situation antérieure dans votre entreprise ?

## **2. Le fonctionnement du CSE et ses retombées en termes de qualité de dialogue social**

Objectif : Comprendre les effets de la restructuration des instances sur les pratiques de représentation et les stratégies d'adaptation des acteurs

### **A. Le fonctionnement du CSE : la transformation d'instances en commissions (RP ; CSSCT)**

**En quoi l'intégration du CHSCT dans le CSE et la création des commissions CSSCT impacte-t-elle.**

- La remontée des enjeux de santé et sécurité au travail (risque de perte d'empreinte de terrain)
- L'approche des enjeux de santé et sécurité au travail
- La possibilité de lier ces enjeux à d'autres enjeux, organisationnels par exemple (transversalité) ?
- Y a-t-il une perte/gain d'impact sur les enjeux de santé au travail ? À quoi c'est dû ? (absence de moyens & manque de précision des prérogatives ; refus de la direction de discuter des enjeux CSSCT en CSE ; perte de droit d'inspection)

**Comment jugez-vous le fonctionnement des commissions CSSCT en termes de**

- De qualité des échanges avec la direction
- Pertes des vocations représentatives et des compétences du côté des RP dans la commission CSSCT ?
- Quelles stratégies (syndicales) pour remédier à une possible relégation des enjeux de santé au travail ?

**En quoi l'intégration des enjeux du DP dans le CSE impacte-t-elle**

- La remontée et le traitement des litiges individuels (risque de marginalisation ; risque de blocage du CSE par les litiges individuels) ?
- Quelles stratégies (syndicales) pour remédier à une possible relégation des enjeux de proximité de travail ?

**Comment jugez-vous le fonctionnement du mandat de représentant de proximité en termes de**

- Remplissage du rôle du DP
- Son indépendance à l'égard de la direction
  - Conséquences syndicales de la perte du DP comme « mandat de découverte »

**Quel regard portez-vous sur le fonctionnement d'autres commissions (formations ; information et aide au logement ; égalité pro ; économique ?)**

- Leurs moyens
- Fréquence et qualité des échanges
- Leur lien avec le CSE

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

### Comment la mise en place du CSE a-t-elle affecté votre travail de représentant ?

- Quelles répercussions de la perte de mandats et des moyens sur le travail des élus ? (intensification du travail ; nouvelles exigences en termes de compétences)
- Quelles réponses en termes d'approche syndicale ?
- Que savez-vous du devenir des personnes qui ont perdu leur mandat ? (leur profil ; leur intégration au milieu professionnel ; leur engagement syndical)

### **B. Le fonctionnement du CSE dans son ensemble**

#### Comment jugez-vous l'impact de la création de l'instance unique en termes

- De qualité des informations obtenues
- Changement de posture des interlocuteurs sociaux ?
- De transversalité des débats, notamment entre en vue de la stratégie d'entreprise
- De la nature des échanges avec la direction (plus conflictuels, formels, productifs) ?
- D'amélioration de l'articulation avec la négociation collective (accords plus innovants)

#### En conclusion :

- Quel bilan provisoire tirez-vous de la mise en place du CSE depuis 2018 et quelle nécessité d'évolution prioritaire voyez-vous ?
- Quel rôle a pu jouer le CSE durant la crise sanitaire ?

## Quels indicateurs de dialogue social ?

Pour aborder la question de la qualité du dialogue social, nous proposons de nous inspirer d'une recherche sur les post-enquêtes réponses<sup>64</sup> qui visait à répondre à une double question : Quelle place la négociation d'entreprise et les procédures d'information et de consultation occupent-elles dans les régulations de la relation d'emploi ? Dans quelle mesure le contexte de crise tend-il à modifier cette place ? Ce travail permet de donner des jalons sur la question de la « qualité du dialogue social ».

Pour y répondre ont été réalisées une exploitation quantitative de l'enquête REPONSE 2011 et sa mise en relation quand cela était possible avec l'enquête 2005 et une post-enquête qualitative dans 15 établissements. À partir des réponses aux trois types de questionnaires (direction, représentation du personnel et salarié) ont été construits des **indicateurs d'intensité du dialogue social – en particulier dans quatre domaines : emploi, conditions de travail, changements organisationnels et technologiques et formation – et des indicateurs de caractérisation de l'état des relations professionnelles.**

9 indicateurs composites ont ainsi été dégagés : (cf. tableau en annexe)

- Intensité du dialogue social... sur l'emploi
- Intensité du dialogue social... sur les conditions de travail
- Intensité du dialogue social... sur les changements organisationnels et technologiques
- Intensité du dialogue social... sur la formation
- Activité des instances de représentation du personnel
- Climat social / conflictualité
- Satisfaction au travail

---

<sup>64</sup> Bethoux *et al.*, 2015.

- Réseau patronal
- Réseau syndical

Au-delà des discussions ou négociations sur chacun des quatre thèmes, ces indicateurs prennent en compte *l'information diffusée aux salariés* et plus particulièrement la *qualité de cette information* (sur les changements organisationnels et sur la formation). Cette intensité est également mesurée par la présence du thème dans les réunions et dans les revendications.

On peut également noter une *assez grande hétérogénéité des variables entrant dans la composition des indicateurs* (emploi : discussion/négociation sur emploi (RP et Dir), GPEC, augmentation ou diminution des effectifs, emploi des seniors, des handicapés, informations emploi diffusées aux salariés, réclamations individuelles, thème dans les réunions)

Le traitement des enquêtes à partir de ces indicateurs a permis de dégager quatre configurations de relations professionnelles, les 15 entreprises dans lesquelles ont été menées les enquêtes qualitatives relevant de l'une ou l'autre de ces configurations.

Si on s'intéresse au groupe qualifié de *dialogue social intense* il est caractérisé par :

- Une reconnaissance mutuelle des acteurs et des relations intersyndicales dans l'ensemble peu concurrentielles
- Une négociation active, à différents niveaux, toutefois inégalement articulés
- Un comité d'entreprise au cœur de la régulation de l'emploi et des conditions de travail
- Des registres d'action\* diversifiés, avec une capacité à porter un processus délibératif, voire une négociation
- Un dialogue social adossé à des instances ad hoc et à une coordination poussée des instances
- Une montée en puissance des problématiques de conditions de travail et des CHSCT mobilisés (et quelquefois court-circuités)

\* 6 registres d'action des CE : communication, traitement des cas individuels, tribune, information-consultation, délibération, négociation. Les entreprises où le DS est le plus intense (les pro-actives présentées ci-dessus) mobilisent majoritairement information-consultation et délibération et plus épisodiquement négociation et communication (ou tribune).

Article Revue (n° 84, 2015-1)

Pour réfléchir sur la qualité du dialogue social, on peut tirer de cette recherche quelques interrogations :

- S'interroger sur le nombre d'accords signés sur une thématique comme indicateur de la qualité du DS : avec la négociation administrée, on peut observer une institutionnalisation croissante du DS sur l'emploi – déjà présente par les négociations sur les restructurations – mais ces accords sont majoritairement signés dans les établissements où la négociation existait déjà. Les premières informations que nous avons sur les établissements qui ont signé des accords CSE et la temporalité de ces accords rejoignent ces observations.
- S'interroger sur le contenu des accords et les conditions de la négociation : les nombreux travaux sur les accords seniors ont montré que les conditions de la délibération sont rarement présentes
- S'interroger sur la portée des régulations issues du dialogue social sur les décisions effectivement prises : dans certains établissements enquêtés des débats riches sur l'emploi, en CE notamment, restent sans effets sur les décisions prises en directoire où la logique gestionnaire domine. Finalement, la négociation de contreparties et de renoncement aux droits acquis l'emporte.

## Quel dialogue social après les ordonnances ?

- S'interroger sur la différence entre le dialogue social routinisé (par exemple sur la formation) et les enjeux centraux des revendications (salaire, conditions de travail, emploi)
- S'interroger sur l'activité des CSSCT :
  - Comment le « déport » vers les questions de conditions de travail qui alimente une intensification de l'activité des CHSCT constatée dans cette post-enquête pourrait-il se retrouver (ou pas) dans les questions traitées par les CSSCT ?
  - Qualification et place des RPS dans cette activité
  - Place des autres acteurs intervenants notamment ceux de la prévention
  - Place de l'expertise
  - S'interroger sur les dispositifs de mesure (temps de travail, charge de travail) mis en place par un accord et leur usage individualisé.

En conclusion il était noté sur le rôle de la crise :

*« Dans de nombreux établissements, la crise a représenté une épreuve révélant les capacités affaiblies des représentants du personnel à peser sur les décisions en matière d'emploi, bien plus qu'elle n'a constitué la cause de cet affaiblissement. »*

On pourrait se demander si l'effet de la mise en place des ordonnances ne pourrait pas relever d'une logique similaire, les ordonnances venant achever cet affaiblissement.

### Encadré A – Caractéristiques des autres groupes

#### **Groupe 1 – faiblesse du dialogue social dans les PME (les « a-légalistes »)**

Des PME qui résistent plus ou moins dans des secteurs en crise.

- Des représentants du personnel « traits d'union » entre direction et salariés
- Une méfiance partagée vis-à-vis des organisations professionnelles
- Une négociation peu fournie
- Un rapport critique au droit et à la formalisation des relations sociales
- Une activité centrée sur le traitement des cas singuliers et secondairement sur la gestion des œuvres sociales

#### **Groupe 4 – des conflits latents sans réels canaux d'expression (les « formalistes »)**

Un conflit latent et multiforme...

- ... qui peine à s'exprimer – d'où une dégradation sensible du climat social
- ... et qui se cache derrière un rapport formel et distant aux instances et aux enjeux de la représentation du personnel

#### **Groupe 2 – un profil contre-intuitif, marqué par un syndicalisme d'entreprise (les « localistes »)**

Un profil contre-intuitif à la lecture des scores, mais des points communs...

- Cadres et ingénieurs majoritaires
- Un syndicalisme d'entreprise (engagement local + un certain isolement à l'égard des ressources externes)

## Liste des tableaux, encadrés et figures

|                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Encadré 1 – Les répercussions de la loi du 20 août 2008 .....                                                                                                         | 23  |
| Encadré 2 – Différents types de rapports normatifs internes à l'entreprise ou au groupe .....                                                                         | 28  |
| Encadré 3 – Les principes de transparence financière et d'indépendance .....                                                                                          | 47  |
| Encadré 4 – Rappel des délais applicables à titre supplétif .....                                                                                                     | 64  |
| Encadré 5 – La lettre des accords et la praxis : un écart se creuse dans le temps .....                                                                               | 77  |
| Encadré 6 – Les périmètres vus par les experts .....                                                                                                                  | 79  |
| Encadré 7 – Difficultés de suivi dans le temps les sujets avec les nouvelles instances .....                                                                          | 109 |
| Encadré 8 – La CSSCT durant la pandémie .....                                                                                                                         | 115 |
| Encadré 9 – Le profil des élus du CSE et des CSSCT .....                                                                                                              | 125 |
| Encadré 10 – Un rôle plus central des DS ? .....                                                                                                                      | 128 |
| <br>                                                                                                                                                                  |     |
| Figure 1 – La composition du CSE .....                                                                                                                                | 36  |
| Figure 2 – Schéma récapitulatif des cadres de représentation intéressant le CSE .....                                                                                 | 41  |
| Figure 3 – Schéma récapitulatif des règles régissant les procédures d'information et de consultation .....                                                            | 63  |
| Figure 4 – Schéma récapitulatif de l'articulation des procédures d'information et de consultation dans les organisations entrepreneuriales à structure complexe ..... | 66  |
| <br>                                                                                                                                                                  |     |
| Tableau 1 – Entreprises enquêtées ou analysées juridiquement .....                                                                                                    | 20  |
| Tableau 2 – Missions et moyens de CSSCT .....                                                                                                                         | 56  |
| Tableau 3 – Missions des représentants de Proximité .....                                                                                                             | 60  |

