



HAL
open science

Représentation de proximité et organisations syndicales. Le cas de trois entreprises du secteur industriel

Amandine Michelon, Antoine Remond

► To cite this version:

Amandine Michelon, Antoine Remond. Représentation de proximité et organisations syndicales. Le cas de trois entreprises du secteur industriel. *Droit Social*, 2022, 3, pp.239-244. hal-03938283

HAL Id: hal-03938283

<https://hal.science/hal-03938283>

Submitted on 13 Jan 2023

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.

Représentation de proximité et organisations syndicales

Le cas de trois entreprises du secteur industriel

Par Amandine Michelin

Doctorante en sociologie au Centre de Sociologie des Organisations (Sciences-Po Paris)

Par Antoine Rémond

Responsable du pôle études et prospective du centre études et data du groupe ALPHA

Version auteur acceptée de : Michelin, Amandine et Antoine Rémond. « Représentation de proximité et organisations syndicales. Le cas de trois entreprises du secteur industriel ». *Droit Social* n° 3 (2022) : 239-244.

Résumé : À partir de l'étude de trois entreprises industrielles, cet article montre que le passage au comité social et économique conduit à un éclatement de l'architecture de la représentation du personnel d'une entreprise à l'autre et à des formes différentes de prise en compte des questions de proximité. Celles-ci peinent à entrer dans les nouvelles instances. La représentation de proximité est alors façonnée par les organisations syndicales dont le rôle est renouvelé dans l'articulation entre les échelles locale et centrale des entreprises.

A partir de l'étude de trois entreprises – Aéro, Agrochim et Betindus –, cet article s'intéresse aux mécanismes organisationnels et aux stratégies des acteurs qui assurent la mise en œuvre d'une proximité entre représentants et salariés. Ainsi, plutôt que d'analyser les effets de la proximité sur tel ou tel phénomène (mobilisation, conflit, négociations), il questionne l'impact du passage au CSE sur la représentation de proximité elle-même. Plus particulièrement, il s'agit d'examiner le rôle des organisations syndicales dans l'articulation entre les échelles locale et centrale des entreprises à l'aune des nouvelles architectures de représentation du personnel.

L'article s'appuie sur trois monographies d'entreprises réalisées dans le cadre d'un projet de recherche sur les représentants de proximité sur appel du Comité d'Evaluation des Ordonnances Travail¹. Au cours d'une enquête réalisée en 2020 et 2021, 22 entretiens ont pu être menés avec des représentants des directions et des délégués syndicaux ayant négocié la mise en place du CSE, des élus et des représentants de proximité. Les entreprises enquêtées se prêtent bien à la comparaison en raison de plusieurs caractéristiques similaires : taille (moyenne ou grande), industrie lourde avec de forts enjeux de santé et sécurité au travail, tradition de conflictualité collective liée notamment à une implantation dans des bastions historiques des mouvements syndicaux ouvriers, mise en place du CSE par négociation d'accord collectif. Il apparaît alors qu'à partir de choix différents quant à l'architecture de la nouvelle représentation du personnel (I), ces entreprises font face à des problématiques de proximité similaires qui sont relativement délaissées dans leurs nouvelles instances (II). Les organisations syndicales s'efforcent alors de les prendre en compte (III) avec le risque d'une sur-mobilisation des collectifs syndicaux, laquelle ne les préserve pas pour autant de mobilisations de type « gilets jaunes » (IV).

¹ Voir la présentation du dossier dans ce numéro

Tableau 1 : Récapitulatif du travail de terrain

	Secteur d'activité	Taille	Organisations syndicales représentatives	Nombre d'entretiens et dates
Aéro	Construction aéronautique (avions, défense et spatial, hélicoptères)	Un peu plus de 50 000 salariés au niveau groupe pour une vingtaine d'entreprises et 25 sites	FO, CFE-CGC, CFTC, CGT et CFDT	11 entretiens Entre janvier et juin 2021
Agrochim	Production et commercialisation de fertilisants, produits chimiques et gaz à usage industriel	600 salariés : majorité d'hommes, cadres et ouvriers 4 sites, dont 3 usines classées Seveso	CGT, CFDT, FO, CFE-CGC et depuis 2018 CGT et CFDT	7 entretiens Dont 5 en juillet 2020 et 2 en décembre 2020
Betindus	Production et commercialisation de béton préfabriqué	950 salariés : majorité d'hommes, cadres et ouvriers 19 sites, dont 18 usines	FO, CGT, CFDT, CFE-CGC	4 entretiens En janvier et février 2021

1. Une nouvelle architecture de la représentation du personnel dans les entreprises

A. Un éclatement de l'architecture de la représentation du personnel d'une entreprise à l'autre

Dans ces trois entreprises, qui partagent pourtant de nombreuses caractéristiques, les négociateurs opèrent des choix différents quant à l'architecture de la représentation du personnel. Ces trois cas de figure répondent ainsi à l'adaptabilité souhaitée par les ordonnances du 22 septembre 2017.

A **Agrochim**, après des négociations assez conflictuelles qui ont duré plus de trois mois la direction, la CFE-CGC et la CGT signent un accord d'entreprise en mars 2018. Si les négociations se sont cristallisées sur le nombre d'élus et d'heures de délégation et la place réservée aux suppléants, l'architecture globale de la représentation du personnel a quant à elle fait l'objet d'un consensus entre les parties dès l'ouverture des négociations. L'accord instaure ainsi des CSE et CSSCT d'établissement sur chacun des cinq sites (dont 4 usines), ainsi qu'un CSE et une CSSCT au niveau central. Au-delà du fait que les CSSCT sont obligatoires dans les quatre usines Agrochim, classées Seveso III seuil haut, les périmètres d'implantation de la représentation du personnel épousent fidèlement les différentes unités productives. Cette architecture au plus proche des divisions géographiques et décisionnelles de l'entreprise répond à une volonté de ne pas engorger la nouvelle instance – avec les questions de santé et sécurité notamment – en optant pour une certaine décentralisation qui respecte la chaîne décisionnelle de l'entreprise. Il s'agit d'éviter de « *remonter des problématiques locales sur lesquelles on serait pas légitime pour répondre parce que c'est pas nous qui décidons* » (DRH siège, décembre 2020).

A **Betindus**, l'accord signé en janvier 2019 est le fruit d'un projet porté avant tout par les délégués syndicaux, notamment le délégué syndical CGT soutenu par sa fédération. Le projet n'a été amendé qu'à la marge par la direction – le turn-over au sein de la DRH (quatre DRH en trois mois) n'étant pas étranger à cette situation. L'accord prévoit le maintien d'instances au niveau des établissements, en rassemblant les 19 sites de l'entreprise en 17 établissements distincts, soit 17 CSE, et la création de représentants de proximité sur les sites dépourvus d'élus CSE. Toutefois, la direction refuse de mettre en place des CSSCT d'établissements. Les négociateurs syndicaux, appuyés par les RH locales, proposent alors la création d'un mandat *ad hoc*, celui de référent hygiène et sécurité. Ce dernier est désigné parmi les élus du CSE, dont le nombre est augmenté en conséquence. Les négociateurs syndicaux doivent toutefois renoncer à obtenir un volume d'heures supplémentaires supérieur au volume légal.

La CSSCT, c'est qu'une commission. Donc on s'est dit entre nous qu'il valait mieux avoir un mandat de plus avec un référent hygiène et sécurité qui serait l'interlocuteur de la direction (Ancien référent hygiène et sécurité, janvier 2021).

A **Aéro**, six mois de négociations à l'échelle du groupe sur l'ensemble du droit syndical aboutissent à la signature de cinq accords. L'architecture des instances reste inchangée. Celles-ci sont organisées autour d'un comité de groupe au niveau européen, d'un comité de groupe national, de CSE d'établissements et de CSE centraux dans les entreprises multi-établissements. Les moyens de la représentation du personnel sont réduits. Relativement limitée, cette baisse est acceptée par l'ensemble des organisations syndicales qui craignaient une dégradation plus importante des droits de la représentation du personnel. Des représentants de proximité sont instaurés dans les établissements de plus de 500 salariés, avec un maintien du volume total de leurs heures de délégation selon un ratio par seuil d'effectifs. Ils disposent de 30 heures mensuelles de délégation, contre 15 heures pour les anciens délégués du personnel. Les représentants de proximité sont conçus pour être notamment des capteurs d'informations du terrain, particulièrement dans les situations à risque.

B. Un éclatement des pratiques de dialogue social au sein d'une même entreprise

Au-delà de la variation des modèles de représentation du personnel entre les entreprises, l'étude de ces trois cas révèle un éclatement des pratiques de dialogue social au sein même des entreprises, d'un établissement à l'autre notamment.

Sur l'un des sites de **Betindus**, élus et direction locale ont cherché à recréer le fonctionnement du comité d'entreprise et du CHSCT en dissociant les réunions du CSE de celles des référents hygiène et sécurité. Face à la réduction du nombre d'heures de délégation, un arrangement informel a été trouvé sur ce site pour que les représentants du personnel, et plus particulièrement les personnes exerçant un mandat syndical, puissent prendre davantage d'heures que l'accord d'entreprise ne leur en accorde. Mais cet arrangement n'a pas cours sur tous les sites et reste dépendant du bon vouloir de la direction locale. Le passage au CSE entraîne ainsi une grande disparité entre les établissements, voire les sites, en termes de pratiques de dialogue social.

Ce constat se retrouve à **Aéro**, entreprise dans laquelle la remontée des réclamations individuelles et collectives passe principalement par un dispositif d'échanges digitalisés avec la direction, raccordé à la BDES. Un tel dispositif supprime les procès-verbaux, qui constituent la mémoire des réclamations, ainsi que le lien avec les directions locales. Il fait disparaître en outre les réunions, ce qui a pour conséquence la dégradation du dialogue et des échanges d'information avec les autres organisations syndicales et donc une perte de visibilité sur la situation d'autres établissements. Au-delà de ce manque de visibilité, le nouveau dispositif n'est pas opérationnel dans la forme envisagée

initialement. Dans les faits, les réclamations individuelles et collectives sont inscrites dans un tableau transmis par les organisations syndicales aux directions par voie électronique. Ces dernières ont alors des pratiques très disparates quant aux modalités de réponse apportées ; certaines respectent le délai de trois semaines pour répondre aux questions transmises via le dispositif digitalisé, d'autres mettent plusieurs mois à répondre, d'autres encore ne répondent tout simplement pas. Le dispositif en vigueur laisse place également à des pratiques parallèles dans le fonctionnement du CSE : des sujets sont inscrits à l'ordre du jour de certains CSE tandis qu'ils sont refusés par la direction ailleurs. Se révèle ainsi par contraste le cadre structurant pour les anciennes instances que fixait une réglementation dense. Elle permettait des pratiques homogènes de dialogue social, même si ce dernier pouvait être de qualité différente selon les sites. La réforme des instances de représentation du personnel a ouvert la voie, chez Aéro, à des variations locales induites par une nécessité d'adaptation.

Malgré des choix qui diffèrent d'une entreprise à l'autre quant à l'architecture de représentation du personnel et un certain éclatement des pratiques de dialogue social d'un établissement à l'autre, un même constat émerge quel que soit le modèle adopté : directions et représentants du personnel peinent à traiter les questions de proximité dans les nouvelles instances.

2. Des questions de proximité relativement délaissées dans les nouvelles instances

A. Une centralisation croissante qui limite la présence des élus sur les lieux de travail

Si la centralisation de la négociation et de l'information-consultation dans les entreprises est une dynamique entamée bien avant l'adoption des ordonnances du 22 septembre 2017², la fusion des instances représentatives du personnel accuse le trait. Elle implique un élargissement des prérogatives des représentants du personnel mais provoque une baisse du nombre de mandats disponibles pour fournir un travail analogue. Auparavant réparties entre plusieurs instances, les prérogatives des représentants du personnel sont désormais concentrées en une seule, qui rassemble moins d'élus.

En raison du caractère mouvant des frontières entre les établissements des entreprises et de la centralisation croissante de la prise de décision³, les représentants du personnel sont contraints de passer de plus en plus de temps au siège de l'organisation dans le cadre de leurs missions, au détriment de leur présence dans les établissements aux côtés des salariés. Cette situation est exacerbée dans une entreprise comme Betindus. La multiplication des PSE, la fréquence des accidents du travail sont autant d'éléments gérés à l'échelle centrale de l'entreprise qui contribuent à éloigner les représentants du personnel du terrain et du contact quotidien avec les salariés.

Les gars en central ont trop de travail pour pouvoir s'occuper du local. C'est là qu'on a beaucoup perdu au passage en CSE. Ils sont devenus représentants du personnel pas à temps complet mais ils ont tellement de choses à faire qu'ils n'ont plus le temps de s'occuper de chez eux (DS CGT Agrochim établissement).

² On peut ainsi par exemple citer les DUP, précédente expérience de fusion des instances représentatives du personnel, dont plusieurs travaux ont montré qu'elles provoquaient centralisation et verticalisation de la représentation du personnel dans de nombreuses entreprises. Voir Mathilde Caron (2019), « De la Délégation Unique du Personnel (DUP) au Comité Social et Economique (CSE) : quand la dérogation devient la règle ». *Cahiers du CHATEFP*, n° 23, pp. 57-67.

³ Sophie Bérout, Karel Yon, Marnix Dressen, Maïlys Gantois, Cécile Guillaume, Donna Kesselman (2011), « La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique », rapport de recherche pour la Dares.

B. Des questions de proximité qui peinent à entrer dans les nouvelles instances

Quelle que soit l'architecture de la représentation, une évolution commune se dégage dans ces trois entreprises. Qu'elles aient ou non des représentants de proximité, le risque d'engorgement des instances est réel. Celui-ci se traduit par deux éléments : la longueur des réunions et la difficulté à inscrire de nouveaux sujets à l'ordre du jour. Directions et représentants du personnel peinent ainsi à traiter les questions de proximité à travers les CSE.

A **Betindus**, ayant fait le constat de réunions trop longues, alourdies par le contexte dans lequel évolue l'entreprise, les acteurs ont séparé les réunions du CSE de celles des référents hygiène et sécurité. Le CSE perd ainsi la dimension proximité portée par les référents hygiène sécurité qui se réunissent dans un cadre à part. Remisées en « questions diverses », les problématiques de proximité sont renvoyées en fin de réunion du CSE dans un ensemble de questions sans qu'il ne soit possible de les distinguer clairement. Non seulement elles ne sont plus aussi centrales que ce que prévoit l'accord CSE mais, selon les contextes, elles peuvent être tout simplement sacrifiées.

Ce cas de figure se retrouve également à **Aéro** ou à **Agrochim**, dans lesquelles les questions de proximité souffrent de la hiérarchisation des sujets inscrits à l'ordre du jour des CSE. A Agrochim, avec la mise en place du CSE les réclamations individuelles et collectives des salariés (antérieurement de la compétence des délégués du personnel), sont inscrites à l'ordre du jour en tant que « questions IRP ». Cette situation ne satisfait ni les directions, pour qui les réunions deviennent trop longues, ni les élus, qui déplorent un nombre insuffisant de problèmes abordés et des délais de réponse trop longs. En somme, la fusion des anciennes IRP entraîne ainsi une hiérarchisation des dossiers à traiter dans la nouvelle instance, les questions de proximité étant placées en dernière position.

Maintenant ça nous force à faire l'impasse sur des petites questions DP. Quand on a peur de passer à travers une grille, on s'en fout de son bleu sale ! (DS CGT Agrochim établissement).

La constitution de l'ordre du jour devient alors un enjeu important car elle va déterminer la place accordée aux questions de proximité dans les réunions de CSE. Sachant que l'ordre du jour est établi conjointement par l'employeur et le secrétaire du CSE, cette place peut être très variable selon les choix faits par les directions locales et les organisations syndicales majoritaires. La question de l'ordre du jour exacerbe les divergences syndicales. Dès lors qu'il n'y a plus de réunion de délégués du personnel, les différences d'appréciation (sur certains sujets) ne trouvent à s'exprimer qu'en CSE⁴.

La direction considère que le CSE n'est pas un forum représentants de proximité. Si on demande un point questions-réponses à la fin, il disparaît bizarrement de l'ordre du jour (RDP CFE-CGC Aéro site).

Le secrétaire du CSE qui est d'une organisation syndicale différente de la nôtre, il aurait le pouvoir mais, lui, il suit les ordres de la direction donc, du coup, il ne les intègre pas dans l'ordre du jour (RDP CGT Aéro site).

3. Une représentation de proximité façonnée par les organisations syndicales

⁴ En « réunion DP », les réclamations devaient être présentées par écrit à l'employeur, au moins deux jours avant la réunion, qui devait y répondre oralement lors de la réunion, puis, par écrit, dans le registre des réunions DP.

A. Une centralité des organisations syndicales accentuée par le brouillage des mandats

Dans les trois entreprises étudiées ici, les organisations syndicales jouaient déjà un rôle central dans l'organisation de la représentation du personnel bien avant le passage au CSE.

Entreprises de taille moyenne ou importante du secteur industriel, elles se caractérisent toutes par un taux élevé de syndicalisation, une solide implantation syndicale sur tous les sites et une certaine culture de la négociation. La base des accords d'entreprise de Légifrance indique par exemple 28 accords signés à Agrochim France depuis septembre 2017 sur des thèmes variés. A **Agrochim** comme à **Aéro** ou **Betindus**, les mandataires syndicaux constituent des interlocuteurs connus et reconnus par les directions. De surcroît, les délégués syndicaux rencontrés disposent souvent d'une importante ancienneté dans l'entreprise, qui, couplée aux formations régulières qu'ils reçoivent et aux relations qu'ils entretiennent avec leurs fédérations, font d'eux des interlocuteurs particulièrement qualifiés face à des représentants de la direction parfois beaucoup plus jeunes et pas nécessairement spécialisés dans les questions juridiques ou la négociation collective. Les organisations syndicales sont également solidement implantées et connues auprès des salariés dans ces trois cas. A Agrochim, environ 25% des salariés qui sont syndiqués à la CGT, premier syndicat de l'entreprise. A Aéro, le coordinateur CGT mentionne un taux de syndicalisation « *extraordinaire* » qui atteint jusqu'à 80% des salariés dans certains secteurs. Ces taux de syndicalisation sont en effet bien supérieurs à la moyenne française⁵. De plus, les trois entreprises affichent un historique de mobilisations collectives assez régulières portées par les organisations syndicales, notamment au moment des NAO. Il faut toutefois noter que le contexte économique difficile dans le secteur d'activités de l'entreprise Betindus entrave la conflictualité collective ces dernières années.

La fusion des anciennes instances représentatives du personnel a entraîné un alourdissement des mandats des élus et une forme de brouillage entre leurs différentes prérogatives ce qui a accentué la centralité des organisations syndicales. En effet, avant le passage au CSE, les délégués du personnel intervenaient sur les réclamations individuelles et collectives. L'instance, qui était obligatoire à partir de 11 salariés, se caractérisait par un fort taux de couverture, y compris en l'absence d'organisation syndicale. Les délégués du personnel, n'ont pas été entièrement remplacés par les élus du CSE et les représentants de proximité car l'instance fusionnée et la représentation de proximité ont pu être mises en place à une échelle distincte et avec des prérogatives ainsi que des moyens différents⁶. Par ailleurs, avant la fusion des instances, les élus au CE assuraient une forme de proximité grâce aux activités sociales et culturelles – plus ou moins investies selon les époques et les entreprises⁷ – dont il est possible que le fonctionnement soit entravé aujourd'hui par l'engorgement des CSE. Enfin, les élus du CHSCT, considéré comme véritable « outil de proximité »⁸, prenaient en charge les questions de proximité notamment à travers les tournées dans les établissements. L'instance est désormais remplacée par une simple commission du CSE, la CSSCT, obligatoire à partir de 300 salariés (contre 50 pour les anciens CHSCT).

⁵ 11% selon la Dares tous secteurs confondus, et 8,4% dans le privé, en 2016.

⁶ A Aéro, dans les établissements de plus de 500 salariés, les représentants de proximité, conçus pour remplacer les délégués du personnel, sont moins nombreux mais ils disposent du double d'heures de délégation.

⁷ Sophie Bérout, Kevin Guillas-Cavan, Catherine Vincent (2018), « Introduction. « Les CE sont morts, vivent les CSE ? » Retour sur soixante-dix ans d'une institution centrale dans le système de relations professionnelles », numéro spécial « Comités d'entreprise : quelle postérité ? », *La Revue de l'Ires*, n° 94-95, novembre, pp. 3-27. Carole Giraudet (2018), « Nécrologie juridique du comité d'entreprise. Transformation et succession d'une institution juridique », *La Revue de l'IRES* n° 94-95, *op. cit.*, pp. 29-56.

⁸ Yves Bongiorno, Annie Thébaud-Mony, Philippe Davezies, Laurent Vogel, Serge Volkoff (2015), « Le rôle du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) », in *Les risques du travail*, pp. 399-406, La Découverte, Paris.

Ainsi, la fusion des instances représentatives du personnel et le traitement insuffisant des questions de proximité qu'elle entraîne, en raison de l'engorgement ou du désinvestissement des instances – même lorsqu'elles sont spécialement consacrées au traitement de la proximité –, contribuent à revitaliser ce rôle pour les organisations syndicales.

B. La représentation de proximité, une histoire de stratégies syndicales

Les trois entreprises analysées dans cet article montrent de trois manières différentes, le rôle central joué par les organisations syndicales dans la représentation de proximité. Dans le premier cas, cette centralité s'exprime par le fait que c'est l'organisation syndicale majoritaire qui pallie l'absence de représentants de proximité. Dans le deuxième cas, les organisations syndicales façonnent les représentants de proximité selon leurs stratégies. Dans le troisième cas, malgré l'instauration de représentants de proximité, ceux-ci ne se concrétisent pas et les sections syndicales ne cherchent pas à inverser cette situation.

A **Agrochim**, pour compenser la perte des délégués du personnel et l'absence de représentants de proximité, la CGT a créé des « représentants de secteur ». Lors des élections professionnelles, l'enjeu était de proposer des listes couvrant tous les secteurs de l'entreprise : logistique, maintenance, production, etc. Le syndicat, du fait de son implantation, peut relativement facilement constituer des listes homogènes et représentatives des différents métiers des usines. Après les élections professionnelles, la majorité des usines sont couvertes par les élus CGT désignés comme des « représentants de secteur ». Ainsi, ce sont ces représentants de secteur qui jouent le rôle de représentants de proximité.

A **Aéro**, les OS façonnent le rôle des RDP selon leur stratégie respective. Ces derniers ne débattent plus en réunion avec la direction des établissements comme c'était le cas dans les réunions mensuelles des délégués du personnel. Dès lors, la CGT met en œuvre une stratégie de polyvalence du travail syndical, dans laquelle le représentant de proximité s'insère dans un collectif syndical dont l'axe central est de « *faire du terrain* ». Dans cette perspective, le syndicat organise une présence sur les lieux de travail indépendamment des mandats de chacun (élu de CSE, membre de la CSSCT, RDP) pour faire remonter les problèmes. Ceux-ci seront ensuite systématiquement portés devant le CSE puisque c'est désormais la seule instance permettant un débat avec la direction ainsi que la rédaction d'un procès-verbal retraçant les discussions. De surcroît, pour remplacer le débat qui avait lieu dans les réunions avec les délégués du personnel, lesquelles contribuaient à l'apprentissage et à l'expérience des élus, la CGT cherche à impliquer davantage les RDP dans le travail syndical et à les associer au contenu des réunions de CSE en les faisant participer aux réunions préparatoires de ses réunions plénières du CSE. A la CFTC, le mandat de représentant de proximité est plutôt utilisé comme un moyen de résolution pragmatique des problèmes. Les représentants de proximité collectent les questions sur le terrain et les remontent au sein de l'organisation. Le syndicat a un rôle de modérateur, de cadrage et d'aiguillage permettant de déterminer quelles questions seront posées en CSE et lesquelles seront traitées dans de simples réunions bilatérales avec les services appropriés. A la CFE-CGC, enfin, « *le RDP est totalement transparent* » (DSC CFE-CGC BL Aéro), en raison d'un manque d'engagement sur ces questions. Il faut dire que le délégué syndical de l'entreprise mettait déjà en cause, pour les établissements de moins de 500 salariés, la pertinence de la représentation par les délégués du personnel.

De même, à **Betindus**, l'éloignement du terrain des élus, dû à une insuffisance de moyens, n'est pas compensé par un investissement spécifique des sections syndicales sur les questions de proximité. La représentation de proximité est de fait prise en charge par d'autres canaux comme les référents

hygiène sécurité (élus très souvent syndiqués), les représentants de proximité, pourtant prévus dans l'accord de configuration du CSE, n'ayant pas été mis en place.

4. La mise sous tension des collectifs syndicaux et le risque d'émergence de mobilisations spontanées

Dans ces trois entreprises, les organisations syndicales se retrouvent au premier plan, bien plus exposées qu'elles ne l'étaient du temps des délégués du personnel. Mais l'activisme syndical sur le terrain ne préserve pas de mobilisations spontanées de type « gilets jaunes ». Dans deux de ces trois entreprises, ces mobilisations proviennent d'un décalage entre des mesures instaurées par des accords conclus au niveau central et les attentes des salariés au niveau local. Ce décalage s'exprime en-dehors de la médiation syndicale malgré les relais d'expression que constituent les sections actives localement. On doit alors s'interroger sur ce qui se serait passé en l'absence de RDP, voire de section syndicale.

A **Agrochim**, où la CGT (majoritaire dans l'entreprise) a organisé une forme de représentation de proximité et mis en place une articulation entre les échelles locale et nationale, cet activisme syndical sur le terrain n'a pas permis d'éviter une mobilisation spontanée. L'enjeu au niveau central pour l'organisation syndicale est alors de « discipliner » et « canaliser » les mécontentements qui se manifestent au niveau local (secrétaire du CSE-C). A l'été 2019, une grève spontanée se déclenche dans deux usines d'Agrochim. Cette grève fait suite aux NAO de la même année, et a pour revendication principale l'augmentation insuffisante des primes de poste et d'ancienneté alors que celle-ci suit une grille de relèvement signée par la CGT dans les NAO de 2016. Cette grève ne répondait officiellement pas à un appel de la CGT, même si elle a pu être considérée comme telle par certaines personnes de la direction. La difficulté à cerner ce mouvement vient du fait qu'il mélange des salariés syndiqués à la CGT et des salariés non-syndiqués et que sa conduite échappe à la CGT. Il fait apparaître des tensions entre le niveau central où sont signés les accords et le niveau local où s'expriment les revendications : « *à quoi ça sert [les NAO] si en local on demande autre chose ?!* » (secrétaire du CSE-C). Ce conflit a été résolu par une intervention de la direction donnant lieu à une communication massive par les boîtes mails des salariés pour effectuer « *un vrai travail de pédagogie* », selon le DRH, dans le but d'« *offrir le ventre mou [de salariés suiveurs] à la CGT* » afin qu'elle récupère le mouvement. C'est ce qui s'est produit après un référendum sur la reprise du travail, remporté d'une voix. La CGT a alors transformé le mouvement en négociations. L'épisode, surnommé « grève gilets jaunes » par les acteurs, est une illustration des tensions entre échelle locale et nationale soulevées par la structure de la représentation du personnel dans l'entreprise.

Aéro a également connu un mouvement de contestation autonome, de type gilets jaunes, sur l'un des sites où la CGT, majoritaire, se positionne sur une ligne contestataire. Des ouvriers dans les ateliers ont déclenché une grève pour protester contre l'intensification des rythmes de travail. Celle-ci provenait du décalage entre une remontée de la production plus rapide que prévue, un besoin de main d'œuvre s'exprimant quelques mois après un PSE et un manque de flexibilité du travail résultant de l'activité partielle de longue durée et du resserrement des dispositifs d'aménagement du temps de travail décidé au plus fort de la crise sanitaire par plusieurs accords collectifs. La CGT n'avait pas signé ces accords et les représentants de proximité avaient relayé l'incompréhension des salariés. Si cette configuration n'a pas suffi à empêcher le mouvement, l'hypothèse qu'elle aurait permis de l'abrégé doit être envisagée.

Sur notre site, depuis le début de l'année, [l'APLD] ne nous sert à rien. Depuis le début de l'année, on a utilisé zéro heure de chômage pour tous les salariés. Aujourd'hui, ce qui se passe, c'est que cet accord-là, qui explique que c'est pour éviter de licencier, nous a mis

une contrainte : une réduction de certains avantages sur une souplesse des horaires » (RdP CGT Aéro site).

La perte d'acquis, c'est le variable⁹. C'était un confort pour nous. On perd un confort. Maintenant, on embauche à heures fixes, on débauche à heures fixes et on ne rencontre plus les collègues, il n'y a plus d'échange entre les deux équipes pour éviter les gens dans les vestiaires, la surpopulation dans les vestiaires et dans les ateliers (RdP CFTC Aéro site).

Ce type de mouvement est complexe à analyser. Il dépend d'une interaction entre la situation économique et sociale de l'entreprise, l'état des relations sociales au sein du bassin d'emploi et la qualité du dialogue social dans l'entreprise, notamment sa capacité à produire des compromis acceptés par les salariés.

Il y a une certaine frustration quand on voit que derrière ce n'est pas suivi d'effets. Le fait d'être un syndicat tempéré et qui est plutôt dans le dialogue, on nous donne des fois des « oui, oui », et il n'y a rien qui suit derrière. Donc c'est aussi la difficulté des fois par rapport aux adhérents et aux salariés d'être crédible derrière en disant : « vous demandez mais vous n'obtenez pas » (DS CFTC Aéro site).

Betindus n'a pas connu une telle situation de mobilisation autonome. Bien que l'entreprise ait un historique de fortes mobilisations sociales, les restructurations permanentes et la brutalité des processus ont eu tendance à les affaiblir. Le risque qui guette l'entreprise est plutôt celui d'une démotivation du personnel que d'une conflictualité accrue.

Conclusion

Les trois entreprises étudiées dans cet article permettent de mettre en évidence trois explications de la faiblesse de la représentation de proximité. Premièrement, dans certaines entreprises, la pertinence de la représentation DP était questionnée. C'était le cas à Aéro dans certains établissements de la part de certains syndicats. Cela reste vrai avec les représentants de proximité, y compris lorsque les entreprises en instaurent. Ainsi, dans certaines entreprises, l'usage du mandat de RDP ne relève finalement pas de la proximité. Deuxièmement, à l'instar de Betindus, il existe des entreprises où les accords de CSE en prévoient sans qu'ils ne soient mis en place faute de candidats, signes notamment du désintérêt des syndicats pour ce mandat ou de difficultés liées aux conditions de travail (cadres en forfait jours, par exemple). Troisièmement, les nouvelles formes de représentation de la proximité peuvent s'expliquer par des blocages tenant à des causes objectives (un dispositif d'échanges inadapté) mais aussi, dans certains cas, à une certaine inertie des acteurs qui cherchent à recréer le fonctionnement des anciennes instances. D'un point de vue dynamique, on peut penser qu'un effet d'apprentissage et la force de l'habitude permettront d'améliorer relativement les choses.

Les cas d'entreprises analysés font également ressortir une réactivation du rôle des organisations syndicales. Ce sont elles qui, finalement, prennent ou non en charge les questions de proximité et leur articulation avec le CSE ou les différents services de l'entreprise censés être en mesure de régler les

⁹ « *Le variable* » concerne des plages horaires flexibles pour embaucher ou débaucher. Ce dispositif permettait également de travailler quotidiennement davantage afin de constituer un cumul d'heures qui pouvait être utilisé pour prendre une demi-journée de temps libre une fois par mois.

problèmes de terrain. Le caractère récent des nouvelles instances et des mandats qui en résultent renforce certainement ce phénomène. Le recours au syndicat s'impose en tant que figure institutionnelle installée et unificatrice quels que soient les niveaux de l'entreprise. Les organisations syndicales doivent alors concilier exigences de professionnalisation résultant des dynamiques de centralisation accentuées par le passage au CSE et déploiement de stratégies visant le maintien d'un lien de proximité.

Enfin, cet article souligne implicitement le risque d'une absence de représentation de proximité dans certaines entreprises. Dans deux des cas présentés, des mobilisations spontanées ont surgi alors même que les organisations syndicales ont su adapter leur organisation pour tenter de faire face à la concentration des mandats et à la prise en compte des questions de proximité. Ce n'est pas le cas dans toutes les entreprises. Des situations de surcharge des représentants syndicaux, voire d'absence syndicale, sur ces problématiques, produisant des déficits de régulation, pourraient également constituer des terrains propices à de telles mobilisations. La représentation de proximité reste incontournable dans le maintien des équilibres sociaux dans l'entreprise.