



**HAL**  
open science

# L'émergence d'un nouveau régime de représentation dans la sphère du travail ?

Sophie Bérout

► **To cite this version:**

Sophie Bérout. L'émergence d'un nouveau régime de représentation dans la sphère du travail?. Le Droit ouvrier, 2024, 908, pp.135-139. hal-04692679

**HAL Id: hal-04692679**

**<https://hal.science/hal-04692679v1>**

Submitted on 10 Sep 2024

**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.

## **L'émergence d'un nouveau régime de représentation dans la sphère du travail ?**

Sophie Béroud, politiste, Université Lyon 2 - Triangle

### **Introduction**

L'impact des ordonnances Macron de 2017 et plus particulièrement de la mise en place du Comité Social et Economique (CSE) sur l'organisation de la représentation des salariés commence à être bien documenté. On sait que l'instauration de cette nouvelle instance s'est traduite par une réduction importante du nombre de mandats, estimée autour de 23,4% dans les entreprises de plus de trois cents salariés<sup>1</sup>. De plus, cette diminution des moyens syndicaux – en termes de mandats disponibles, mais aussi parfois d'heures de délégation – s'est parfois combinée avec une extension des périmètres de représentation, notamment dans les entreprises multi-établissements où le passage au CSE a pu être utilisé par les directions pour centraliser les instances représentatives du personnel<sup>2</sup>. La réduction du nombre d'IRP se traduit alors aussi par une distance accrue entre les salariés et les espaces institutionnels qui aspirent et concentrent l'activité des élus. Ces quelques éléments pourraient déjà suffire à indiquer combien les équipes syndicales ont été percutées par la fusion des instances. Pour autant, il semble important d'aller plus loin en essayant de saisir en quoi ces changements institutionnels affectent en profondeur l'activité syndicale et plus précisément le travail de représentation effectué par les élus et mandatés.

### **Saisir de façon analytique ce que recouvre le travail de représentation**

Lorsqu'on parle de représentation des salariés sur le lieu travail, on désigne à la fois des institutions juridiques qui ont été progressivement édifiées pour réguler les conflits d'intérêts intrinsèques au rapport salarial et des pratiques sociales qui se déploient au sein de ces institutions, en lien avec elles ou en dehors d'elles. Saisir ces dernières comme des activités situées et spécialisées que des représentants élus prennent en charge afin d'établir des liens avec les salariés, être à l'écoute de leurs demandes et de leurs problèmes, relayer leurs revendications et tenter de les faire aboutir permet d'insister sur les processus discursifs et matériels qu'elles recouvrent. Ces représentants peuvent ou non être des adhérents ou des militants d'organisation syndicale : on le sait, cela dépend très fortement de la taille des entreprises. Dans les grands établissements, le travail de représentation est ainsi partie intégrante du travail syndical, les

---

<sup>1</sup> Michel Christophe, Pignoni Maria-Teresa, « Les élections professionnelles dans le secteur privé », *DARES Résultats*, n° 15, février 2024.

<sup>2</sup> Camille Dupuy, Jules Simha, « 'Au plus près du terrain ? De la décentralisation des régulations à la concentration des pouvoirs », *Les Mondes du Travail*, n°30, 2023, pp. 37-52.

deux se superposant largement. Le recours à la catégorie de « travail » permet d'insister sur le fait que ces activités nécessitent une organisation spécifique, des ressources, la poursuite d'objectifs et qu'elles impliquent aussi la subjectivité des personnes qui le réalisent<sup>3</sup>.

Dans son ouvrage *Syndicats : lendemains de crise ?*; Jean-Marie Pernot proposait une lecture analytique de ce travail de représentation, qu'il définissait avant tout comme un rapport social entre représentants et représentés, en le pensant à la fois comme un continuum de pratiques et en décrivant les différentes séquences reliées les unes aux autres : le recueil et la prise en charge des demandes individuelles, leur dépassement par la mise en forme d'intérêts communs, l'élaboration de revendications collectives en élargissant les solidarités, le processus de mobilisation et de construction d'un rapport de force permettant d'ouvrir des négociations avec l'employeur sur la base de ces revendications<sup>4</sup>. Dans une perspective circulaire, il insiste sur l'importance pour les représentants de revenir vers les représentés en leur présentant les résultats des séquences de mobilisation et de négociation. L'un des intérêts de cette grille d'analyse est qu'elle permet de penser les pratiques que recouvre le travail de représentation dans leur diversité comme dans leur totalité, mais aussi dans leur dimension relationnelle. Cette approche est bien sûr à la fois abstraite et idéale-typique : Jean-Marie Pernot souligne ainsi qu'en raison du fort pluralisme existant en France du côté syndical, une division du travail de représentation s'est historiquement opérée entre syndicats - en étant variable selon les époques -, certains se spécialisant dans telles ou telles séquences (le processus de mobilisation plutôt que la négociation, ou inversement). De même, on pourrait prolonger encore le raisonnement en réfléchissant à la façon dans la création de mandats et d'instances de représentation oriente sur le plan pratique la façon dont les représentants pensent leurs missions, leurs tâches prioritaires, l'entretien de liens avec les salariés.

On pourrait également d'interroger la finalité attribuée par différents acteurs à ce rapport de représentation. Dans une esquisse de dialogue entre droit et sociologie, Georges Borenfreund rappelait que « la représentation favorise l'apparition des collectivités de salariés et, dans le prolongement, elle rend possible des relations entre ces collectivités et les autres acteurs du champ social »<sup>5</sup>. Il précisait que c'est le rapport de représentation qui fait exister le collectif – en dépassant l'état de salariés atomisés et liés à l'employeur par des contrats de travail individuel –, qui produit un intérêt collectif face à un pouvoir déjà constitué, celui de la direction de l'entreprise. Cette réflexion permet de dépasser une approche trop « à plat » du travail de représentation en insistant sur la dimension plus agonistique de celui-ci : il ne s'agit pas seulement de donner corps au collectif des salariés, il s'agit aussi de mettre en forme des intérêts, de les faire entendre et par là-même « d'apposer des bornes à l'exercice du pouvoir patronal »<sup>6</sup>. Cette conception permet de revenir sur la tension entre autonomie et intégration, également analysée par J.M. Pernot, mais aussi à la finalité de l'activité de représentation, aux rapports de force sur lesquelles elle peut déboucher.

On le voit, ces différentes approches donnent à réfléchir aux fondements du rapport de représentation et à ce qu'il produit. Elles méritent d'être complétées par une analyse plus ancrée sur la façon dont le travail de représentation est concrètement pris en charge, mais aussi sur ce qu'il fait à celles et ceux qui l'exercent. La sociologie de l'engagement peut être ici utile pour comprendre les implications d'une spécialisation accrue des représentants. Les processus de professionnalisation sont notamment liés au fait d'endosser des mandats associés à de fortes dimensions techniques et nécessitant d'importants apprentissages formels et informels. Elle permet d'interroger les formes de division sociale, mais aussi sexuée et générationnelle du

---

<sup>3</sup> Dominique Lhuillier, Hélène Y. Meynaud, coord., « Le travail syndical », dossier de *La Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n°18 2014.

<sup>4</sup> Jean-Marie Pernot, *Syndicats, lendemains de crise ?*, Paris, Gallimard, 2010 (2005), pp. 259-283.

<sup>5</sup> Georges Borenfreund, « La représentation des salariés et l'idée de représentation », *Droit Social*, 1991, p. 685

<sup>6</sup> *Ibid.*

travail de représentation, en appréhendant par exemple les logiques d'accès aux différents types de mandats et la construction des carrières militantes. Nombre de travaux de sociologie politique ont ainsi insisté sur les processus de différenciation croissante entre les activités de représentants des salariés et ces derniers, conduisant à une forme de spécialisation des premiers, de professionnalisation, mais aussi de détachement par rapport au collectif des travailleurs<sup>7</sup>. Ces évolutions, avec une part croissante d'activités de représentation institutionnelle dans le quotidien des représentants au détriment de contacts réguliers avec les salariés, d'animation de discussions et de réunion, d'organisation d'actions ont conduit certains auteurs à parler d'un affaiblissement de leur « capacité de représentation » et par là même de celle des syndicats<sup>8</sup>. Ils désignent par là une plus grande difficulté de ces derniers à prendre en charge dans le travail de représentation la dynamique autonome de construction du collectif des salariés et de la mise en forme de ses intérêts, en dehors des moments de concertation et d'échange avec la direction.

### **Un processus d'institutionnalisation qui n'apporte plus de ressources ?**

Ces constats et analyses, produites au cours des années 2000, montrent bien sûr combien les processus de professionnalisation et d'institutionnalisation de la représentation des salariés dans la sphère du travail sont bien antérieures à la mise en place des CSE. Dès après 1945, la création des Comités d'entreprise a pu être vue comme une forme d'intégration des élus, et par là même des syndicats, à l'ordre interne de l'entreprise. Déjà, dans les années 1980, Pierre Rosanvallon insistait sur le fait que le processus d'institutionnalisation du fait syndical avait contribué à faire émerger des professionnels du syndicalisme et à transformer le rapport de ces derniers aux salariés, d'une forme identitaire de représentation – « nous sommes le collectif de travail » – à une forme utilitariste (des représentants à qui on demande des services)<sup>9</sup>. Dans un ouvrage consacré à la CGT, Guy Groux et René Mouriaux proposaient une typologie des « formes-syndicats » en regroupant sous celles-ci des pratiques professionnelles, des modes d'insertion dans les rapports sociaux propres à l'entreprise, mais aussi des façons de s'ajuster au fonctionnement des institutions<sup>10</sup>. Ils pointaient une accélération du processus d'institutionnalisation des syndicats au cours des années 1980, en raison du déclin des effectifs militants, du début de l'intensification de la pratique des négociations à l'échelle de l'entreprise, mais aussi, dans un contexte de crise, de la perte d'efficacité des démarches revendicatives. Ces constats les amenaient à souligner la pluralité des pratiques syndicales dans la CGT et à distinguer, à l'échelle des entreprises ou établissements, le « syndicat mouvement » dont l'assise repose plus sur la capacité de mobilisation que sur les positions dans l'institution, du « syndicat recours » très orienté sur les pratiques de défense individuelle et du « syndicat-institution », à la fois bien intégré dans les instances de représentation de l'entreprise et disposant d'une réelle assise auprès de différentes catégories de salariés.

Ces travaux, relativement anciens, permettent d'inscrire le processus d'institutionnalisation dans un temps long et de rappeler que pour les équipes militantes qui débattent aujourd'hui de la nécessité de consacrer 50% de leur temps de délégation à rencontrer les salariés plutôt que les DRH, ou qui veulent instituer un « mois sans patron » (c'est-à-dire, en fait, sans réunion avec la direction), éprouvent des difficultés qui ne sont pas nouvelles. Pour autant, n'est-il pas possible de repérer avec le passage au CSE une étape supplémentaire dans l'institutionnalisation du travail de représentation ? Voir même de penser que cette notion

<sup>7</sup> Yolaine Gassier, Baptiste Giraud (dir.), *Le travail syndical en actes. Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2020.

<sup>8</sup> Christian Dufour, Adelheide Hege, « Diversité des équipes de délégués et fondements communs de la représentation collective, comparaisons internationales et retour », *La Revue de l'IREC*, n° 68, 2011, p. 19-4

<sup>9</sup> Pierre Rosanvallon, *La question syndicale*, Paris, Hachette, 1988.

<sup>10</sup> Guy Groux, René Mouriaux, *La CGT, crises et alternatives*, Paris, Economica, 1992 p. 211 et ss.

d'institutionnalisation ne renvoie plus tout à fait aux mêmes phénomènes ? Il ne s'agit pas ici de surestimer l'impact des changements institutionnels : on sait que ceux-ci ont des implications différentes selon la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, l'existence ou non de syndicats en son sein et l'expérience antérieure des équipes militantes. Il paraît ainsi indispensable de ne pas détacher une réflexion sur les effets des changements institutionnels d'une prise en compte plus large des modèles socio-productif, c'est-à-dire les modes d'organisation de l'entreprise, des formes qu'y prennent les relations sociales et de l'environnement économique dans lequel elle s'inscrit<sup>11</sup>. De plus, le travail de représentation n'est pas uniquement soumis au cadre institutionnel : il se déploie en large partie au sein des IRP, est modelé par celles-ci et les contraintes qui en découlent, mais il peut aussi faire évoluer les usages au sein de ces instances. Si ces différents éléments permettent d'enrichir l'analyse, de la nuancer, ils n'interdisent pas cependant de repérer un mouvement de transformation en profondeur du travail de représentation sous le CSE. Une des hypothèses que nous avançons ici est que la présence dans les instances, le fait de les investir, n'apporte plus aux équipes syndicales qu'une très faible contrepartie en termes de ressources : le « syndicat-institution » identifié par G. Groux et R. Mouriaux, alliant présence institutionnelle et capacité de mobilisation, serait ainsi une réalité en voie de disparition tant la fusion des instances en une seule, la disparition des délégués du personnel et des CHSCT, mais aussi le mode de fonctionnement du CSE en lui-même, contribuent à une forme d'intégration encore plus poussée de la représentation, laquelle d'une certaine façon tend à l'épuiser.

### **L'impact du CSE des sur le travail de représentation**

Les recherches empiriques que nous avons menées sur les implications de la mise en place des CSE sur les pratiques des représentants des salariés nous conduisent en effet à formuler cette hypothèse. Les résultats dégagés par nos enquêtes vont d'ailleurs dans le même sens que ceux d'autres études ayant porté sur cette nouvelle instance depuis son premier cycle électoral<sup>12</sup>. De notre côté, nous avons enquêté dans des entreprises – trois grosses associations relevant du secteur médical social<sup>13</sup> et deux entreprises de transport urbain de voyageurs<sup>14</sup> – au sein desquels la présence syndicale est ancienne, plurielle et bien établie. Dans chacun de ces terrains, les équipes militantes ont une expérience forte du travail au sein des institutions. Certaines ont été en position de négocier des accords CSE plutôt avantageux, avec la mise en place de Représentants de proximité et un volet supplémentaire d'heures de délégation en particulier pour le travail en commission. Pour autant, et sans pouvoir entrer ici dans le détail, dans ces cinq cas les équipes syndicales ont été fortement déstabilisées par la façon dont fonctionnent les nouvelles institutions. Plusieurs éléments y contribuent de façon déterminante. C'est tout d'abord ce qui se joue dans le CSE en tant que tel : la concentration de l'ensemble des thématiques autrefois traitées par trois instances en une seule rend le déroulement de celle-ci à la fois très exigeant et chronophage. Les ordres du jour souvent pléthoriques donnent l'impression aux élus qu'aucun thème n'est abordé correctement, en particulier ceux relatifs

<sup>11</sup> Baptiste Giraud, Camille Signoretto, *Un compromis salarial en crise. Que reste-t-il à négocier dans les entreprises*, Le Croquant, 2023.

<sup>12</sup> Voir en particulier : R. Bourguignon (dir.) et al., *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social : étude longitudinale de sept grandes entreprises*, Rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances Travail, France Stratégie, décembre 2021.

<sup>13</sup> Etudes intégrées dans un projet collectif plus large : C. Giraudet, C. Nicod, dir, *Le dialogue social dans les entreprises de la région Rhône-Alpes*, Rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances Travail, France Stratégie, 2022.

<sup>14</sup> Sophie Bérout, Cristina Nizzoli, « Un travail syndical entravé ? Les implications du CSE dans le transport urbain de voyageurs », *Chroniques du travail*, 13, 2023, pp. 75-99. Une partie des réflexions présentées ici sont le résultat de discussions avec C. Nizzoli que je remercie fortement.

aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité. La forte maîtrise de la direction sur l'ordre du jour, mais aussi sur la façon de traiter les sujets, entraîne une forme de standardisation des débats. Plus encore que sous les comités d'entreprise, il semble ainsi compliqué de faire du CSE un espace de confrontations de points de vue qui ne soit pas complètement stérile. Plusieurs élus, aussi bien dans les associations du secteur médico-social que dans les entreprises de transport, nous ont ainsi fait part de leur impression que « rien n'avance » lors d'un CSE, que celui-ci renvoie surtout à un jeu de positions. La plupart déplorent également le fait que la direction y distille des informations réduites et très contrôlées. Le secteur du médico-social comme celui des transports se caractérise aujourd'hui par des difficultés de recrutement, liés à la pression qui s'exerce dans l'activité de travail (avec notamment des horaires atypiques, mais aussi des situations de surcharge) et à une faiblesse des rémunérations. Il existe dans les deux à la fois un manque de personnel, avec des postes non pourvus, et un fort *turn-over*. Or, le fait que les difficultés, en partie liées à ces situations, ne remontent que peu dans les débats du CSE accroît chez les élus l'impression de participer à une instance déconnectée de ce qui se passe dans le quotidien du travail. Ces dernières y mènent de longues batailles pour tenter de faire inscrire à l'ordre du jour des réclamations individuelles et collectives qui relevaient auparavant des prérogatives des délégués du personnel. Le CSE étant désormais la seule instance à produire un PV, y laisser une trace écrite devient un enjeu crucial tant sur le plan juridique que pour faire un retour aux salariés. L'organisation même du CSE contraint ainsi fortement le travail de représentation, mais cela est d'autant plus marqué que les autres instances existantes ont été considérablement affaiblies. Plusieurs études ont ainsi montré que les commissions SSCT, dépourvues de personnalité morale, ont tendance à fonctionner en vase clos, sans véritable enjeu<sup>15</sup>. Surtout, les questions qui y sont abordées ne « remontent » que peu en CSE. Enfin, la disparition des DP complique fortement l'entretien de liens de proximité entre représentants et représentés. Lorsqu'ils existent, les représentants de proximité ont du mal à trouver leur place, n'ayant que peu de moyens pour s'adresser aux salariés et encore moins pour obtenir des réponses des responsables hiérarchiques<sup>16</sup>. Les supports d'un travail de représentation qui pouvait ainsi à la fois s'adosser sur la prise en charge des réclamations individuelles et collectives, sur le suivi de celles-ci, sur un ancrage au sein des collectifs de travail et sur des batailles menées au sein des instances – à commencer par le CHSCT - ont ainsi été sapés.

### **Conclusion : vers un nouveau régime de représentation des salariés ?**

Au regard de ces différents éléments, il paraît possible d'avancer l'hypothèse d'un changement dans le régime de représentation des salariés tel qu'il existe désormais dans les entreprises privées. Par régime, nous renvoyons à l'organisation de cette représentation, au travers des différents mandats et instances, mais aussi aux rapports de pouvoir qui traversent ces dernières. Des éléments antérieurs aux ordonnances de 2017 pèsent bien sûr sur le déroulement du travail de représentation actuel, tel qu'il est mené en particulier par les équipes syndicales, comme la préparation devenue cruciale des élections au CSE. Cependant, une nouvelle étape a été franchie avec l'instauration de ce dernier, qui rend aujourd'hui très compliqué le déploiement de tout le spectre du travail syndical et qui de ce fait affaiblit d'autant la possibilité d'établir des rapports de force. Des élus nous confiaient ainsi en entretien avoir l'impression d'être constamment tiraillés entre un suivi des cas individuels et leur activité dans les instances, sans pouvoir dégager du temps pour faire vivre des espaces de discussion avec les salariés et mettre

---

<sup>15</sup> F. Brugière, S. Fortino, L. Goussard, G. Tiffon, « De la prévention des risques professionnels. Le pouvoir d'agir syndical à l'épreuve des CSE », *Les mondes du travail*, n°30, 2023, pp. 71-88.

<sup>16</sup> J. Péliisse, C. Wolmarck, *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salariés*, Rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances Travail, France Stratégie, novembre 2021

en forme des revendications collectives. C'est un fait toute la dimension de production autonome du collectif de travail qui est aujourd'hui rendue particulièrement difficile à déployer. Ces situations pouvaient bien sûr déjà exister par le passé, la nouveauté est qu'elles deviennent structurelles. En ce sens, parler d'un renforcement de l'institutionnalisation du travail syndical paraît trop faible et c'est bien l'instauration d'un régime néolibéral de représentation des salariés, très fortement intégré à l'ordre managérial des entreprises et dans lequel le travail de représentation est davantage pensé au service des entreprises que de l'intérêt collectif des salariés, qu'il faut comprendre.