LE REPRÉSENTANT DE PROXIMITÉ : UNE FIGURE AU CŒUR DES ENJEUX DE LA NOUVELLE REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

Rapport final (15 novembre 2021)

Rapport coordonné par Jérôme Pélisse et Cyril Wolmark

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

Projet et rapport final coordonnés par Jérôme Pélisse et Cyril Wolmark

Équipe

Claire Blondet, Consultante, membre du Centre d'études et de prospective, Alpha Conseil

Benjamin Dabosville, Maître de conférence en droit, Institut du travail de Strasbourg

Nicolas Fleury, Consultant, membre du Centre d'études et de prospective, Alpha Conseil

Valeria Ilieva, Maîtresse de conférence en droit, Ceprisca, Université de Picardie Jules Verne

Cécile Langaney, Doctorante en droit privé et sciences criminelles, IRERP, Université Paris Nanterre

Mathias Lay-Dufant, Docteur en droit privé et sciences criminelles, Université Paris Nanterre

Guillaume Le Lay, Doctorant en sociologie, Pacte, Université de Grenoble Alpes

Amandine Michelon, Etudiante en master 2 recherche de sociologie, Sciences Po Paris

Isabel Odoul-Asorey, Maîtresse de conférences en droit, IRERP, Université Paris Nanterre

Jérôme Pélisse, Professeur de sociologie, CSO, Sciences Po Paris

Elsa Peskine, Professeure de droit, IRERP, Université Paris Nanterre

Antoine Rémond, Directeur adjoint du Centre d'études et de prospective, Alpha Conseil

Alice Rustique, Consultante, membre du Centre d'études et de prospective, Alpha Conseil

Cyril Wolmark, Professeur de droit, IRERP, Université Paris Nanterre

Sommaire

Introduction _____ *6*

1 Méthode et contextes _____ *8*

1.1 Un protocole d'enquête interdisciplinaire et des méthodes mixtes _____ **8**

1.2 Les unités négociant la présence de représentant(s) de proximité : une forte hétérogénéité, quelques caractéristiques partagées _____ **12**

1.3 Présentation des monographies : une comparaison entre quatre grands types d'univers professionnels _____ **18**

2 Négocier une nouvelle instance qui pose la question de la proximité _____ *29*

2.1 Des alternatives et des choix à l'origine de négociations inégalement conflictuelles __ **30**

2.2 Enjeux et déroulement des négociations, la proximité comme enjeu transversal ____ **49**

2.3 Les représentants de proximité : un enjeu toujours posé, des règles variées _____ **67**

3 Une analyse sociojuridique des accords de mise en place des RdP _____ *95*

3.1 Quelles règles pour instituer les RdP ? _____ **95**

3.2 De l'espace des accords, entre proximités et oppositions, à trois figures principales de RdP 154

4 La proximité en pratique… en temps de distanciation sociale _____ *167*

4.1 Une mise en place des CSE qui bouleverse la proximité _____ **168**

4.2 Une proximité mise à mal mais aussi recomposée par les nouvelles technologies ___ **182**

4.3 Des organisations syndicales au-devant de la scène pour gérer la proximité ? _____ **194**

4.4 Trois figures hétérogènes de RdP, selon l'investissement des organisations syndicales dans ce rôle _____ **200**

4.5 La crise sanitaire : de la mise au premier plan des enjeux de proximité et de santé-sécurité aux difficultés des RdP à exercer leurs mandats _____ **214**

5 Synthèse : Jeux et enjeux de proximité _____ *226*

5.1 La prise en charge de la proximité en dehors des représentants de proximité _____ **227**

5.2 La conception de la proximité à travers la mise en place des RdP _____ **231**

5.3 Rôles et figures des représentants de proximité _____ **234**

5.4 Conclusion - Les représentants de proximité : une institution de représentation du personnel ? _____ **238**

6 Bibliographie _____ *242*

7 Annexes _____ *245*

Remerciements

Nous tenons à remercier la DARES et notamment à Patrick Pommier pour nous avoir permis d'utiliser, grâce à son ingéniosité et en plein confinement au printemps 2020, la base D@ccord avec laquelle nous avons pu apparier notre propre base d'accords CSE. Merci aussi à France Stratégie et aux retours qui nous ont été faits lors des réunions de suivi de ce projet de recherche.

Merci, surtout, à toutes les personnes qui ont participé à l'enquête, représentants des directions et des directions des ressources humaines, négociateurs syndicaux, élus des CSE, représentants de proximité. Qu'ils et elles soient remercié.es pour leur confiance, leur disponibilité, la richesse de leurs propos.

Principales abréviations

CE : comité d'entreprise
CSE : comité social et économique
CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CSSCT : Commission santé sécurité et des conditions de travail
DP : délégué du personnel
DS : délégué syndical
DSC : délégué syndical central
DUP : délégation unique du personnel
Not. : notamment
RdP : représentant de proximité
V. : voir

Introduction

L'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 a réformé en profondeur le dialogue économique et social et ses acteurs à travers une refonte du paysage de la représentation collective des salariés. Près de quatre ans après l'adoption de l'ordonnance, et au moment où celle-ci déploie tous ses effets, cette réforme profonde adoptée au nom de l'amélioration de la qualité de représentation invite à une évaluation de son appropriation par les acteurs. La présente étude a fait le choix de privilégier un angle particulier : celui de l'analyse des liens de proximité entre les institutions de représentation mises en place par l'ordonnance, notamment les représentants de proximité, et les salariés. Saisir la réforme opérée par l'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 à travers une étude fouillée de la représentation de proximité présente ainsi un double intérêt.

Le premier se dévoile immédiatement. Il s'agit d'abord d'approcher une nouvelle instance de représentation : le représentant de proximité dans ses particularités et singularités. Objet juridique insolite – dont l'existence est prévue par le Code du travail mais dont la mise en place et les contours sont abandonnés aux interlocuteurs sociaux – le représentant de proximité a été présenté comme un « tempérament » à la fusion des institutions représentatives du personnel. La fusion des anciennes institutions élues dans l'institution unique créée par l'ordonnance n°2017-1386, le CSE, est en effet susceptible d'engendrer une concentration et une centralisation excessives du dialogue social. En ce sens, le rapport élaboré par les cabinets d'études Orseu et Amnyos remis le 23 septembre 2019 à France stratégie pointe du doigt le risque 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 ». Nouvelle instance de représentation parfois présentée comme l'héritière des délégués du personnel, institués en 1936 et disparus en 2019, le représentant de proximité mérite d'être étudié pour lui-même.

L'analyse de l'appropriation par les interlocuteurs sociaux de cette instance, conçue comme un remède aux maux de la fusion, révèle également la seconde ambition de la présente recherche. L'étude des représentants de proximité permet d'envisager au prisme d'une focale précise, et on l'espère originale, une grande partie des mutations à l'œuvre dans la réforme issue de l'ordonnance n°2017-1386. Elle offre d'abord, par effet de contraste, une mise en lumière de la centralisation du pouvoir de représentation et, par conséquent, des motivations qui sont susceptibles de convaincre de la nécessité de mettre en place des représentants de proximité. Ensuite, l'étude de la représentation de proximité permet d'évaluer la réforme opérée par l'ordonnance n°2017-1386 au vu de sa philosophie même, dans la mesureoù la représentation de proximité résulte de dispositifs laissés intégralement à la main des interlocuteurs sociaux. Le droit s'écrit alors en grande partie dans les accords d'entreprise et livre des conceptions diverses de la proximité.

Au fond, la représentation de proximité fait figure de loupe à travers laquelle sont grossis tant les nouvelles opportunités que les nouveaux défis créés par la fusion des institutions élues du personnel. Il s'agit d'un angle pertinent pour saisir les anticipations faites et négociées par les acteurs quant à la nouvelle architecture et à ses enjeux, qu'ils portent sur la redéfinition du rôle et des moyens des acteurs ou sur leur renouvellement. Le recul offert par les premiers mois d'application, en dépit d'un contexte exceptionnel qui complexifie l'évaluation de la réforme tout en aiguisant la question de la proximité en raison de la nécessité d'une distanciation sociale généralisée, fraie la voie d'une meilleure compréhension de la réalisation, de la satisfaction voire du démenti de ces anticipations.

La poursuite de cet objectif impose d'abord le choix d'une méthode. Celle-ci s'appuie principalement sur une analyse d'un échantillon représentatif d'accords de mise en place du

CSE au sein desquels sont prévus la création de représentants de proximité, et de 8 monographies d'entreprise. Cette méthode permet d'approcher les contextes tant globaux que locaux dans lesquels la question de proximité s'est posée (I). Elle livre également de précieux enseignements sur le déroulement et les enjeux de la négociation collective relative à la mise en place du CSE. Asymétriques, faites de compromis et de résistance, ces négociations font toutes apparaître le caractère transversal de la problématique de la proximité (II). L'étude statistique et juridique des accords collectifs retenus dans notre échantillon montre le produit de ces négociations. Inégaux, hétérogènes, les résultats de cette double étude tracent néanmoins des lignes de force et de faiblesse qui offrent le dessin de figures-types de représentants de proximité (III). La formalisation dans les accords du statut, des prérogatives, des moyens et des missions de ces représentants doit enfin être mise à l'épreuve et éclairée par la manière dont la question de la proximité a été prise en charge dans les entreprises choisies pour nos monographies (IV). Une dernière partie livre la synthèse des jeux et enjeux de proximité que la recherche a mis en exergue (V).

1 Méthode et contextes

La recherche menée s'appuie sur huit monographies d'entreprises et l'exploitation d'un échantillon représentatif d'accords instaurant des représentants de proximité. Elle articule une perspective à la fois qualitative d'analyse juridique, quantitative de traitement statistique et monographique concernant les négociations, la mise en œuvre et les pratiques de proximité dans huit entreprises. Décrire les contextes de notre enquête – à la fois de nos monographies et des entreprises qui ont négocié la mise en place des CSE en y prévoyant ou non des représentants de proximité – constitue une première étape pour aborder où et comment la question de la proximité a été mise à l'épreuve. Après avoir décrit notre protocole d'enquête (1), nous montrerons la forte hétérogénéité des entités signataires d'accords de mise en place de représentants de proximité (2), hétérogénéité qu'illustre et affine notre échantillon monographique (3).

1.1 Un protocole d'enquête interdisciplinaire et des méthodes mixtes

Le protocole d'enquête a été imaginé en deux temps. Une première partie consistait à construire un échantillon représentatif d'accords de mise en place de représentants de proximité qui offrirait une première approche juridique et statistique de l'objet d'étude et permettrait également de repérer des cas intéressants sur lesquels les monographies et le travail de terrain, qui constituent le deuxième volet de l'enquête, pourraient se déployer.

1.1.1 D'une base de données d'accords à son échantillonnage, sa saisie et son codage

La première étape a donc consisté à extraire tous les accords instaurant un CSE et tous les accords, parmi ceux-ci, instaurant des représentants de proximité du site internet Légifrance – où ils sont mis à disposition du public après anonymisation des noms des signataires – à partir d'un script Python. Une fois l'extraction effectuée (et triée pour enlever les accords qui ne correspondaient pas à notre recherche) par Guillaume Le Lay – ce qui n'a pas été une mince affaire, comme l'annexe 1 l'évoque -, un échantillon représentatif des accords a été construit à partir de leur date de signature et du secteur d'activité auquel ils sont rattachés, via un échantillonnage aléatoire stratifié construit à partir de deux variables, la période de signature d'une part, et le secteur d'activité d'autre part[1]. L'échantillon, tiré en deux fois, rassemble ainsi 20% de tous les accords de mise en place de représentants de proximité qui ont été communiqués aux services administratifs et mis en ligne par la suite, soit 430 accords (voir en annexe 1). Toutefois, comme le rappellent Olivier Barrat et Catherine Daniel (2002, p. 14), « l'analyse des accords enregistrés par l'administration rend compte de la partie émergée de l'iceberg et non des négociations qui se déroulent dans un cadre informel ou qui, lorsqu'elles aboutissent, restent inconnues de ses services ». Plus encore, elle ne permet d'étudier que les accords, i.e. l'aboutissement de ces négociations, sans forcément qu'on puisse y repérer tous les enjeux (ni même certains enjeux structurants) derrière les formules qui composent ces accords. Les analyser avec la rigueur des spécialistes de la matière juridique en droit du travail

[1] Nous avions prévu une troisième variable, dont on connaît l'importance en matière de relations professionnelles : les effectifs. Toutefois, celle-ci posait à la fois des problèmes liés aux catégories (comparer des effectifs d'UES ou de groupe, d'entreprise ou d'établissement puisque les unités signataires peuvent recouvrir ces différentes entités n'a guère de sens) et à la qualité des données (les effectifs, que nous avons obtenus via l'appariement avec la base D@ccord, sont une variable fragile et partiellement fiable dans cette base, comme la Dares nous l'a indiqué et comme nous avons pu le constater nous-même).

constitue toutefois une manière particulièrement pertinente d'approcher les règles qui ont présidé à la mise en place des CSE et des représentants de proximité.

Après extraction et échantillonnage de ces 430 accords qu'a réalisé Guillaume Le Lay, l'équipe a réalisé une grille de saisie qui retient les éléments pertinents à relever des accords. Les juristes de l'équipe ont rempli cette grille de saisie, en conservant le plus possible le texte des accords mot à mot, de façon à ce qu'une ligne corresponde à un accord[2]. Ainsi, nous avons pu rassembler des éléments sur le périmètre de mise en place des CSE et sur celui de mise en place des représentants de proximité ; sur le nombre de représentants de proximité ; sur leurs missions et les moyens ; et enfin sur les modalités de leurs interactions avec les directions ou les autres instances représentatives du personnel formellement prévues dans l'accord. Cette grille de saisie constitue la base à partir de laquelle se fonde une partie du travail d'analyse juridique des accords (V. partie 3). La grille de saisie a ensuite été transformée en grille de codage pour ne conserver que quelques éléments, notamment ceux sur lesquels il est pertinent et possible de produire des statistiques, ainsi transformés en variables. Une deuxième étape a donc consisté à coder les accords à partir de la grille de saisie, opération impliquant nécessairement un travail d'interprétation afin de transformer de multiples informations pour les faire correspondre à deux ou trois catégories selon les variables : en effet, « tout lecteur interprète » (Barrat et Daniel 2002, p. 14), et ici, Valéria Ilieva, Cécile Langaney, Mathias Lay-Dufant et Amandine Michelon ont été les quatre paires de mains à réaliser le codage, après échanges approfondis et validations des choix et interprétations engagés dans ce travail de codage avec l'ensemble de l'équipe de recherche. Par exemple, si, à la lecture de l'accord, il ressort que les représentants de proximité disposent d'heures de délégation parce qu'ils sont des élus du CSE, il a été considéré qu'il n'y avait pas d'heures de délégation spécifiquement prévues pour le mandat de représentant de proximité. Bien que ces accords garantissent un crédit mensuel aux représentants de proximité, les parties ne s'accordent pas sur l'attribution d'heures de délégation au mandat de représentant de proximité en tant que tel, mais bien à celui d'élu du CSE. Le travail de saisie et de codage a permis d'effectuer un second tri dans la base de données : tous les accords identifiés dans l'échantillon ne correspondaient pas nécessairement à notre recherche : un bon nombre d'accords n'instauraient pas de représentants de proximité, certains étaient aussi trop imprécis pour être saisis ou codés. Ainsi, 90 des 430 accords identifiés dans notre base (soit 20%) ont dû être enlevés de l'échantillon, finalement composé de 340 accords instaurant des représentants de proximité.

[2] Chaque membre de l'équipe a saisi dix accords, ce qui a permis d'affiner la grille de saisie. Celle-ci a ensuite été remplie principalement par Valéria Ilieva, Mathias Lay-Dufant (docteurs en droit), Cécile Langaney (doctorante). Des choix ont été faits, en particulier du côté des lignes (il était facile d'ajouter, fondre ou préciser les catégories en colonnes décrivant l'accord ; la difficulté est davantage venue de ce que nous devions choisir pour chaque ligne, censée représenter un accord). Le principal choix a été d'ajouter une ligne supplémentaire pour mentionner les accords complémentaires en lien avec l'accord qui était saisi. Cela concernait notamment les avenants mais aussi d'autres accords conclus au sein de l'unité signataire ou à un niveau différent (de groupe ou d'établissement) contenant des informations supplémentaires relatives à la représentation de proximité. La plupart du temps ces informations portaient sur les moyens des représentants de proximité. En fonction de la quantité d'informations supplémentaires contenues dans ces accords, il a été parfois nécessaire de saisir ces derniers alors même qu'ils ne figuraient pas dans l'échantillon. Autrement dit, il a fallu dans certains cas rajouter une colonne avec un nouvel accord à côté de celui qui était saisi à l'origine, afin d'avoir une information exhaustive sur la représentation de proximité dans l'unité signataire. En revanche, lorsque l'information supplémentaire que pouvaient contenir ces différents accords était de faible ampleur, elle était reproduite dans la même colonne que l'accord de l'échantillon avec la mention entre parenthèses de l'accord d'où elle provenait. Parfois, la « plus-value » apportée par ces accords complémentaires a été brièvement résumée dans la même ligne où ces mêmes accords sont mentionnés, permettant la prise en compte de ces ajouts dans les analyses juridiques.

La grille de codage a ensuite été appariée avec la Base d@ccord par Amandine Michelon, D@accord étant un registre administratif communiqué par la DARES à l'équipe, qui offre des informations supplémentaires sur les accords – par exemple la taille de l'unité signataire, ou encore la présence syndicale dans cette unité[3]. Ce registre est alimenté par les services administratifs du Ministère du Travail dans les unités territoriales de la Dreets[4] et transmis chaque trimestre à la Dares. Après appariement (qui fait disparaître 5 accords), nous disposons donc d'une base de données composée de 335 accords. L'échantillon est représentatif des accords enregistrés par l'administration instituant des représentants de proximité en France du 22 septembre 2017 au 31 décembre 2019. Son exploitation statistique, réalisée par Amande Michelon, permet de décrire ce que les acteurs ont souhaité garantir de façon formelle aux représentants de proximité en termes de périmètre d'implantation, moyens, prérogatives, ou encore liens avec les directions ou le CSE… Ainsi, elle donne à voir les conceptions de la proximité que les acteurs ont cherché à formaliser et pour lesquelles ils ont abouti à des compromis (V. partie 3). Une telle démarche, dans laquelle nous gardons la main mise sur le processus de collecte et de tri des données, permet la construction d'une base de données « sur mesure » pour répondre à nos questions de recherche.

1.1.2 Des entretiens et huit monographies d'entreprises

L'analyse de l'échantillon ne dit rien toutefois des mises à l'épreuve, des modalités, et des liens de proximité effectifs qui se développent dans les entreprises, ni du rôle que jouent les représentants de proximité au quotidien dans les relations professionnelles. Pour compléter les analyses tirées de ces accords, le projet s'appuie donc sur huit monographies d'entreprises[5]. Quatre entretiens auprès des fédérations des services de la CGT et de la CFDT ont également été menés par Amandine Michelon – toutes les confédérations syndicales ont été contactées à l'été et la rentrée 2020 mais, en période de (dé)confinement, ces demandes d'entretien sont restées lettre-morte sur un sujet manifestement pas forcément central pour les confédérations. Les entretiens avec les permanents de la fédération des services de la CGT et de la CFDT, menés fin 2020, ont néanmoins permis de comprendre les revendications des organisations syndicales au sujet de la mise en place des représentants de proximité dans une branche d'activité dont les fédérations ont jugé important d'accompagner leurs équipes syndicales concernant la possibilité d'instituer la figure du représentant de proximité. Ces entretiens ont aussi permis de bénéficier d'une visibilité générale de l'état des négociations et du fonctionnement des représentants de proximité dans un secteur.

Un tel protocole d'enquête vise à se saisir de l'objet « représentation de proximité » à partir de méthodes mixtes, qui permettent de systématiser l'analyse et d'objectiver des phénomènes de façon quantitative sans perdre de vue la compréhension que permet leur contextualisation. La recherche menée repose sur l'interdisciplinarité entre la sociologie et le droit, le représentant de proximité apparaissant comme un objet frontière pour ces deux disciplines dont le rassemblement permet de ne pas laisser d'angle mort : étude des enjeux juridiques, analyse fine du conventionnel, confrontation aux contextes de production des règles (via l'analyse des négociations), aux pratiques et aux sens que leur donnent les acteurs du terrain. Le représentant de proximité est ainsi saisi sous toutes ses coutures : depuis sa place

[3] Nous remercions tout particulièrement Patrick Pommier pour la mise à disposition, en pleine période de confinement, en avril 2020, de la base D@ccord.

[4] Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

[5] Dix monographies étaient initialement prévues. La période de confinement, qui a démarré deux mois après le début de l'étude et s'est étirée, même si entrecoupée de déconfinements partiels, nous a conduit à limiter à 8 le nombre de monographies, quitte à approfondir certaines comme Train où 19 entretiens ont été menés.

dans les ordonnances à sa place dans le quotidien des relations professionnelles, en passant par la négociation de sa formalisation dans un accord. Une première présentation des 8 monographies apparaît dans le tableau suivant, qui permet de montrer la diversité des cas étudiés, une présentation plus détaillée de ces structures étant proposée à la fin de cette partie.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des monographies

Monographie (les noms sont fictifs)	**Effectifs salariés et secteur d'activité**	**Présence de représentant(s) de proximité**	**Nombre d'entretiens**	**Initiales des chercheur.ses ayant réalisé la monographie**
CAF 1	190 Prestation familiale (service public)	Oui	8	NF, CB et ARu
APH	450 Accueil et hébergement de personnes handicapées	Non	3	GLL et AM
Agrochim	600 Production et commercialisation d'engrais chimique et de gaz à usage industriel	Non	7	CB et AM
Betindus	950 Production et commercialisation de béton préfabriqué	Non (même si prévu dans l'accord CSE)	4	AM
BL Aéro	4 500 Construction aéronautique	Oui	11	ARe
Electrolyse	15 500 Distribution et production d'équipements électriques	Oui	4	GLL
Sport-Equip	23 500 Commerce d'équipements sportifs	Oui	7	AM
Train	150 000 Transport ferroviaire	Oui	19	JP et EP
Total		**5 sur 8**	**63**	

La sélection des entreprises s'est principalement faite à partir de l'échantillon en identifiant des accords originaux ou innovants mais aussi plus classiques : **Betindus, Aéro, Electrolyse** et **CAF 1** ont toutes été investies après lecture de leurs accords de mise en place des représentants de proximité[6]. Dans un souci pragmatique d'adaptation au calendrier du projet et parce que la construction de la base de données a nécessité plus de temps qu'originellement prévu (tirage en deux fois du fait des délais de mise en ligne des accords sur Légifrance), l'équipe a également mis à profit les divers contacts que possédaient déjà ou ont obtenu en

[6] Aéro a aussi été repérée en raison d'un litige et d'une décision de justice, au début du confinement, lié à un conflit entre direction et organisations syndicales sur la possibilité qu'avaient les représentants de proximité de se déplacer ou non sur les sites de travail.

évoquant leur projet les chercheurs d'une part (pour **Train**) et les consultants du cabinet Secafi d'autre part (pour **CAF 1**, **Agrochim** et **APH**). Cette méthode a facilité l'entrée sur le terrain, pas toujours facile dans d'autres entreprises en période de crise sanitaire comme chez **Sport-Equip**, repérée à partir de l'intervention d'un de ses délégués syndicaux dans un webinaire du média *Miroir Social* où il a fallu plusieurs mois et relances pour que le délégué syndical CFDT accepte de partager les coordonnées de ses collègues. Cependant, une telle démarche ne garantit pas pour autant l'entrée sur le terrain de ces entreprises, comme le montrent les cas de **Pretap**, où, ne parvenant pas à obtenir plus d'un entretien, la monographie a dû être avortée, ou encore de **Agrochim** et de **Train**, où le terrain ne s'ouvre pas pour toute une organisation syndicale dans l'entreprise (respectivement la CFDT et Sud Rail). Ainsi, c'est de manière générale un investissement laborieux du terrain en période de crise sanitaire avec lequel l'équipe a dû composer. Le protocole d'enquête est complété par la production de monographies (3) sur des entreprises ne possédant pas de représentant de proximité, qui permettent d'orienter l'étude sur la représentation de proximité en général et ses enjeux avec le passage au CSE et offrent un point de comparaison. Cette volonté se justifie, entre autres, par le constat d'une faible présence des représentants de proximité sur le terrain, avec lesquels il a parfois été difficile d'entrer en contact dans les entreprises, comme à **Electrolyse**.

De précédentes recherches ont souligné la faible appropriation de ce dispositif par les négociateurs, estimant que les accords instituant des représentants de proximité ne constituaient qu'un quart des accords de mise en place de CSE (Ecole de Droit Social de Montpellier, 2019). Notre travail d'extraction et d'estimation du nombre total d'accords instaurant des représentants de proximité aboutit au même résultat : 24,8% des accords de CSE signés entre le 22 septembre 2017 et le 31 décembre 2019 et identifiés dans Legifrance instaurent des représentants de proximité. Les représentants de proximité constituent donc une minorité parmi la minorité : peu de CSE sont mis en place par accord en effet. 81 300 CSE auraient été mis en place, si on l'on se fie aux élections professionnelles, selon le Comité d'évaluation des Ordonnances en juillet 2020. Or nous n'avons identifié que 8 616 accords, même si ces derniers peuvent potentiellement mettre en place plusieurs CSE, comme dans le cas d'Electrolyse dans nos monographies, où un accord cadre a été suivi de la mise en place de 11 CSE (des élections étant organisés sur chacun des périmètres de ces derniers). On ne peut donc conclure que seuls 10% des CSE auraient été mis en place par accord, mais il est tout de même évident qu'une minorité seulement des 81 300 CSE l'ont été par accord. Et qu'une minorité (un quart) de cette minorité a instauré des représentants de proximité.

1.2 Les unités négociant la présence de représentant(s) de proximité : une forte hétérogénéité, quelques caractéristiques partagées

L'analyse de l'échantillon donne ainsi à voir la spécificité des entreprises où se trouvent les représentants de proximité[7]. Les accords sont en grande majorité signés au niveau des entreprises, l et plus de la moitié d'entre eux ont été signés dans la dernière période avant la fin du délai légal laissé par les ordonnances (les ordonnances fixent le 31 décembre 2019 comme limite pour la mise en place des CSE).

	n	%
Groupe	11	3,2

[7] L'échantillon a été construit par G. Le Lay au cours des premiers mois de la recherche. Amandine Michelon a ensuite réalisé l'analyse statistique de la base d'accords.

Entreprise	265	77,9
UES	46	13,5
Etablissement	18	5,3
	n	*%*
P1 – septembre 2017 à juin 2018	28	8.2
P2 – juillet 2018 à mars 2019	136	40
P3 – avril 2019 à décembre 2019	176	51.8

Signataire	*n*	*val%*
Délégué syndical	330	98.5
Elu ou salarié mandaté	4	1.2
Elu non mandaté	1	0.3

Source : Échantillon d'accords mettant en place des représentants de proximité, apparié à D@ccord

Les accords sont très majoritairement signés par des délégués syndicaux, avec, de façon peu surprenante, certaines organisations syndicales qui signent plus que d'autres. Toutefois, le taux de signature demeure relativement élevé quelle que soit l'organisation syndicale, comme on le constate dans la plupart des accords signés au niveau des entreprises (à la différence des branches ou pour les accords nationaux interprofessionnels).

Tableau 5 : Taux de signature d'accord mettant en place des représentant de proximité par organisation syndicale[8]

Organisations syndicales	*%*
CGT	79
CFTC	80
CFDT	92
CFE-CGC	90
FO	87
Autres Dont Solidaires-Sud Dont Unsa	86 62 84

Source : Échantillon d'accords de mise en place de représentants de proximité, apparié à D@ccord.
Lecture : La CGT a signé l'accord CSE mettant en place des représentants de proximité dans 79% des entités où elle est présente et qui ont instauré des représentants de proximité.

Il existe cependant des cas dans lesquels certaines organisations syndicales refusent la signature de l'accord, estimant généralement que les représentants de proximité ne sont qu'une version amoindrie et appauvrie d'élus du CSE désormais trop éloignés du terrain dans des périmètres trop larges, ou tout simplement car elles se montrent insatisfaites des propositions des directions concernant les moyens, périmètres ou prérogatives des CSE et de ces représentants de proximité, sans remettre forcément en question leur pertinence même. Chez **Sport-Equip** (commerce d'équipements de sports, 23 500 salariés), l'instauration de représentants de proximité, si elle incite certaines organisations syndicales à signer l'accord de

[8] Le pourcentage correspond à la proportion de fois dans laquelle une organisation syndicale a signé un accord dans une entité où elle est enregistrée comme présente.

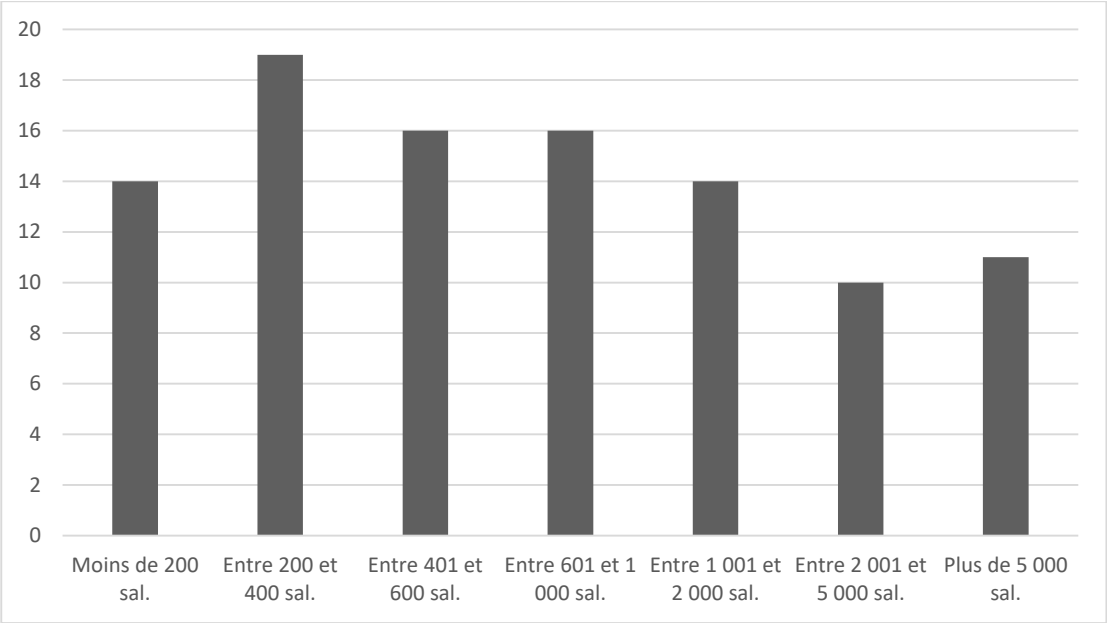
mise en place du CSE en considérant ce mandat comme une preuve de bonne foi de la part de la direction, constitue en revanche un point de rupture pour d'autres, comme la CFDT, qui considère non seulement que les périmètres distincts négociés dans l'accord risquent d'aboutir à des disparités entre salariés des différents périmètres mais aussi que les moyens et garanties donnés aux représentants de proximité sont bien trop faibles pour faire de cet acteur un véritable représentant du personnel dans une entreprise comptant 23 500 salariés, répartis dans différents magasins sur toute la France (voir *infra*).

Ce sont principalement de grandes entités qui mettent en place des représentants de proximité. Les effectifs salariés sont relativement élevés, mais l'échantillon se caractérise par une forte dispersion des valeurs ($\sigma = 14\ 649$). En effet, la taille de l'entreprise est un des facteurs qui influence le plus l'implantation de représentants du personnel : ceux-ci sont plus présents dans les grandes entreprises que dans les petites (Wolff, 2008)., es représentants de proximité ne dérogent pas à cette observation, avec une médiane des unités signataires à 672 salariés. La variable, issue de la Base d@ccord, indique certes les effectifs de l'unité signataire mais cette précision complexifie l'interprétation. En effet, certaines des unités signataires de l'échantillon de faible effectif correspondent à de petites entités : les accords étudiés sont en réalité des accords signés au niveau d'établissements de grandes entreprises, groupes ou UES[9], lesquelles possèdent ainsi des caractéristiques de grandes entités (pluralité syndicale, formalisation des relations professionnelles, etc.). L'instabilité de la notion d'entreprise, qui se diffracte en établissements, groupes, UES, et la diversité des niveaux où ont lieu la négociation[10] – qui peut aussi varier selon les thèmes de négociation (les salaires à un niveau, le temps de travail à un autre, et le droit syndical encore à un troisième) – rend donc complexe l'interprétation de ce qui se rattache aux unités signataires, en particulier en termes d'effectifs et de taille. Avec le graphique ci-dessous, c'est donc plutôt une répartition assez équilibrée des accords par tranches d'effectifs de l'unité signataire que l'on constate.

Figure 1 : Répartition des accords selon les effectifs des unités signataires

[9] Par exemple, pour le deuxième accord de l'échantillon, la variable affiche 153 salariés. Toutefois, ce nombre correspond à l'effectif de l'établissement dans lequel a été signé l'accord. Cet établissement appartient en réalité à une chaîne de laboratoires d'analyse biologique d'environ 500 salariés. De même, à Train (150 000 salariés), il n'y a aucun accord cadre : 33 négociations et accords de CSE d'établissements ont été signés (avec des effectifs malgré tout de plusieurs milliers de salariés pour chaque établissement) ; à l'inverse, à Sport-Equip et Electrolyse (respectivement 23 500 et 15 500 salariés), il y a bien un accord de groupe pour Sport-Equip et d'UES pour Electrolyse qui ont été signés et couvrent tous les salariés.

[10] Cette question a été particulièrement abordée récemment par l'équipe coordonnée par C. Didry (coord), *Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles*, rapport pour la DARES, juin 2021.



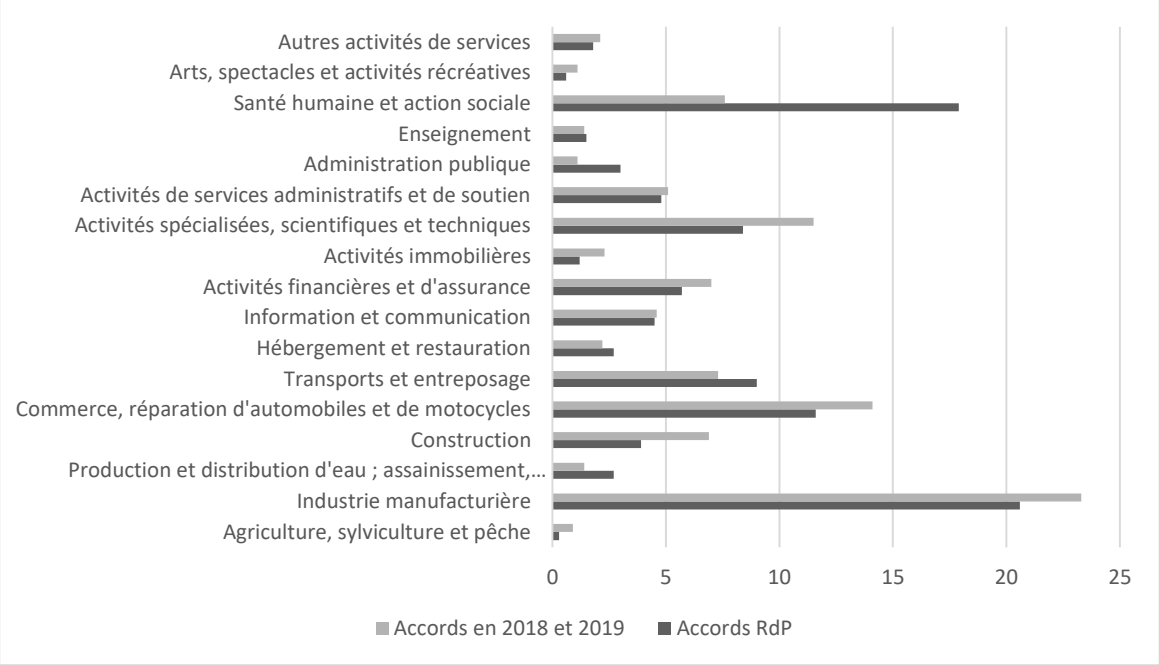
Source : Échantillon d'accords de mise en place de représentants de proximité, apparié à D@ccord.

Si la majorité des accords sont à durée indéterminée, 34% d'entre eux prévoient tout de même de renégocier la présence et les modalités de mise en place de représentants de proximité dans un futur proche, la plupart du temps lors des prochaines élections. Inversement, le terrain monographique fait aussi apparaître des organisations sans représentant de proximité mais prévoyant d'en instaurer aux prochaines élections professionnelles. Le cas d'**APH**, association du secteur médico-social de 450 salariés, donne ainsi à voir la présence d'une réflexion à ce sujet chez certains acteurs, qui se laissent le temps d'imaginer et de construire ce mandat. La déléguée syndicale centrale CGT souhaite négocier la mise en place de représentants de proximité dans l'association lors des prochaines élections professionnelles et expose déjà un projet de négociations précis : mettre en place des représentants de proximité sur les quelques sites qui ne disposent pas d'élus – environ 5 ou 6 – afin qu'un relai avec le CSE soit assuré. Les représentants de proximité seraient choisis parmi les salariés d'un site, selon leurs compétences et les besoins des sites. Ce souhait émerge du constat de l'isolement de certains établissements par rapport à d'autres. L'association a par exemple un bâtiment situé à 45km de la ville, qui demande des déplacements aux élus du CSE central. Les représentants de proximité assureraient donc des missions en santé et sécurité, différentes selon les sites, sans heure de délégation et en lien avec la CSSCT dont les membres se déplaceraient pour les rencontrer à intervalles réguliers. Les négociateurs de l'accord n'ont cependant pas souhaité mettre en place de représentants de proximité dès le premier mandat des élus du CSE, celui-ci étant un mandat d'essai dont les modalités visent à être modifiées et améliorées au fil du temps, notamment dans un contexte de crise institutionnelle chez **APH** (voir *infra*).

Si l'hétérogénéité est de mise en termes de taille des unités signataires, et si les deux tiers des accords sont à durée indéterminée, certains secteurs d'activité concentrent plus d'accords instaurant des représentants de proximité que d'autres. Ainsi, les accords se retrouvent principalement parmi les secteurs de la santé humaine et de l'action sociale, de l'industrie manufacturière, du commerce, des transports et des activités spécialisées, scientifiques et techniques. La plupart des accords de mise en place de représentants de proximité sont ainsi issus de secteurs d'activité marqués par une forte présence syndicale et une culture de la représentation et de la négociation collective, comme l'industrie manufacturière,

la santé humaine et action sociale, ou encore les transports et l'entreposage. Les secteurs représentés dans l'échantillon sont également ceux où se trouvent les plus grandes entreprises et parfois là où les salariés sont le plus dispersés dans des entreprises multisites. Le commerce par exemple est le quatrième secteur d'activité le plus présent dans l'échantillon, avec autour de 12% des accords instaurant des représentants de proximité issus de ce secteur.

Figure 2 : Répartition des accords de l'échantillon et des accords signés entre 2018 et 2019 selon les secteurs d'activité.



Source : Échantillon d'accords CSE mettant en place de représentants de proximité et bilans de la négociation collective 2018 et 2019 (Dares).

La plupart de ces secteurs se caractérisent déjà par une relativement forte activité conventionnelle (indiquée en gris clair sur la figure 2). Ainsi, si l'industrie manufacturière est le secteur le plus représenté dans l'échantillon, il est aussi celui dans lequel se signent le plus d'accords chaque année. Toutefois, un peu moins de 21% des accords de l'échantillon proviennent de l'industrie manufacturière, alors que ce secteur représente environ 23,5% des accords signés en 2018 et 2019 en France. Il en va de même pour les activités spécialisées, scientifiques et techniques ainsi que le commerce : la part de ces secteurs dans l'échantillon est en réalité à nuancer rapportée à la part que représentent ces secteurs dans le nombre total d'accords signés en 2018 et 2019. A l'inverse, la santé humaine et l'action sociale, l'administration publique, l'hébergement et la restauration, les transports et la production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution sont des secteurs surreprésentés dans l'échantillon. Ils occupent une plus grande part dans l'échantillon que dans le nombre total d'accords signés en 2018 et 2019. Ces secteurs sont ainsi marqués par une forte présence d'accords instituant des représentants de proximité en comparaison avec les habitudes de négociation et de signature du secteur. C'est ainsi 18% des accords de mise en place de représentants de proximité qui émanent de la santé humaine et de l'action sociale, alors que ce secteur ne rassemble qu'un peu moins de 8% de la totalité des accords signés entre 2018 et 2019.

Cette surreprésentation de certains secteurs se confirme lorsque l'on compare le nombre d'accords instituant des RDP et le nombre d'accords mettant en place un CSE. Ainsi, plus de 20% des accords de mise en place de représentants de proximité appartiennent aux secteurs de la santé humaine et l'action sociale, de l'administration publique et de l'enseignement, tandis que ces secteurs ne représentent que 15% des accords de mise en place du CSE. Outre le secteur de la santé humaine et de l'action sociale, de l'administration publique et de l'enseignement, ce sont aussi les activités spécialisées, scientifiques et techniques et les activités de services administratifs et de soutien qui se retrouvent en plus forte proportion parmi les accords instituant des représentants de proximité (17,5%) que parmi ceux instituant des CSE (environ 15%). A l'inverse, si un quart des accords CSE proviennent de l'industrie, seulement 20% des accords représentants de proximité émanent de ce secteur.

En définitive, si l'on constate la présence de représentants de proximité dans tous les secteurs d'activité, la répartition des accords est inégale, les accords émanant davantage de certains secteurs que d'autres. Cette inégalité s'explique parfois par ou est en cohérence avec l'activité conventionnelle générale de ces secteurs (figure 2) et avec l'activité conventionnelle spécifique relative à la mise en place des CSE. Il n'en reste pas moins que la santé humaine et l'action sociale ou encore l'administration publique sont surreprésentées dans les accords de mise en place de représentants de proximité, par rapport au poids que ces secteurs pèsent tant dans le volume d'accords signés chaque année en France que dans le nombre d'accords instaurant des CSE entre 2017 et 2019.

Encadré 1 : Des représentants de proximité très présents dans la restauration collective malgré une tentative avortée de les instaurer au niveau de la branche

Après l'adoption des ordonnances de 2017, le négociateur pour la CFDT de la branche de la restauration collective propose de signer une convention collective garantissant l'instauration de représentants de proximité dans chaque entreprise appartenant à la branche. Cette initiative témoigne de l'existence d'une véritable réflexion sur la proximité du côté des organisations syndicales à d'autres niveaux que ceux des collectifs syndicaux, et ce, malgré le renvoi des ordonnances vers la seule échelle des entreprises. La branche de la restauration collective se caractérise par une forte dispersion des salariés, sous-traitants dans des milliers d'établissements (cliniques, EHPAD, cantines d'entreprises, etc.). Les salariés de la branche sont ainsi en situation d'isolement puisque leur travail quotidien se fait plutôt auprès des salariés des structures donneuses d'ordres. L'initiative traduit donc également la profonde association entre structure de l'entreprise ou organisation du travail et interrogations sur la représentation de proximité.

Les organisations syndicales représentatives à l'échelle de la branche sont la CGT (29%), FO (26%), la CFDT (23%), la CFTC (13%) et la CFE-CGC (9%). Du côté patronal, les deux principales organisations sont le SNRC[11] et, dans une moindre mesure, le SNERS[12]. Le premier enjeu des négociations dans cette branche, pour les organisations syndicales, est donc d'obtenir l'accord et la signature du SNRC. Or, les entreprises appartenant à la branche se livrent une forte concurrence, le secteur fonctionnant par la passation de marchés. Pour cette raison, les organisations patronales privilégient les négociations à l'échelle des entreprises, plutôt qu'à celle de la branche, dont un des effets est la neutralisation de la concurrence[13]. Les organisations syndicales menacent ainsi régulièrement de demander la dissolution

[11] Syndicat National de la Restauration Collective

[12] Syndicat National des Entreprises de Restauration et de Services

[13] Olivier Barrat et Catherine Daniel, *op.cit*.

de la branche pour obtenir des signatures de la part des organisations patronales. Par exemple, c'est en ayant recours à cette stratégie que les organisations syndicales obtiennent en 1983 la signature d'une convention collective instaurant des délégués du personnel dans chaque entreprise de 5 salariés ou plus – et non pas 11 comme le voulait le minimum légal. La restauration collective comptabilisait ainsi de nombreux délégués du personnel. Après le passage des ordonnances de 2017 et la disparition de leurs mandats, le négociateur pour la CFDT souhaite instaurer le même principe pour les représentants de proximité. Pour cela, il propose un canevas d'accord précisant leurs nombre, moyens et périmètres de représentation. Le SNRC refuse catégoriquement cette proposition, entraînant avec lui les autres organisations, patronales et syndicales.

Toutefois, la branche se caractérise tout de même par une forte présence de représentants de proximité : selon le négociateur pour la CFDT, environ 80% des entreprises dans laquelle la CFDT est implantée disposent de représentants de proximité. Leurs missions et moyens demeurent cependant très inégaux d'une entreprise à l'autre, et se situent largement en dessous de ceux des anciens délégués du personnel.

1.3 Présentation des monographies : une comparaison entre quatre grands types d'univers professionnels

L'analyse de l'échantillon fait ainsi ressortir une grande dispersion des représentants de proximité dans des entités de tailles variables, appartenant à divers secteurs d'activités avec différentes organisations syndicales. Les monographies, pour certaines choisies à partir de l'échantillon, sont en cohérence avec l'hétérogénéité de cet échantillon. Elles permettent d'investir en profondeur des entreprises ou associations allant de 190 à 150 000 salariés, multi-établissements plutôt (même si une structure est mono-site), avec pluralité syndicale et aux relations professionnelles plus ou moins conflictuelles, et ainsi de saisir les différents enjeux et problématiques qui se posent derrière la mise en place de représentants de proximité. Elles se répartissent dans 5 grands secteurs d'activité qui correspondent aussi à ceux qui ressortent de l'échantillon : l'industrie, le commerce, la santé humaine et l'action sociale, l'administration publique et les transports. Les monographies peuvent plus ou moins se regrouper en quatre couples, selon la taille, le secteur d'activité et les problématiques de proximité posées par le passage au CSE dans chacune des structures.

1.3.1 <u>CAF 1 et APH : deux structures plutôt petites du secteur médico-social</u>

Un premier groupe rassemble la **CAF 1** et **APH**. Structures de taille relativement modeste, **CAF 1** et **APH** évoluent dans le secteur des services de l'administration publique et du médico-social, dans lesquels les processus décisionnels échappent bien souvent aux directions mais sont plutôt dépendants de financements et d'organisations nationales, favorisant un dialogue social local variable, porté par une mission commune de service public. Dans ces structures, la disparition des délégués du personnel soulève des questionnements quant à la proximité entre représentants du personnel et salariés, proximité qui repose désormais plutôt sur les délégués syndicaux et l'ancienneté des représentants. La question des représentants de proximité n'est pas écartée mais formulée en d'autres termes avec la mise en place d'une représentante de proximité à la **CAF 1** prenant en charge l'aide au logement tandis qu'à APH, elle passe, pour les syndicalistes, par l'objectif de mettre en place des représentants de proximité pour les prochaines élections dans le cadre d'un mandat complémentaire à celui d'élu du CSE. Ce mandat complémentaire serait toutefois un mandat appauvri par rapport à celui des anciens délégués du personnel. En effet, dans ces deux structures, le mandat de représentant de

proximité – déjà mis en place ou tel qu'il est envisagé par la partie syndicale – ne joue qu'un rôle mineur dans le quotidien des relations professionnelles tant il est pensé comme un complément local et peu doté par rapport à celui d'élu au CSE.

CAF 1 est ainsi une structure de droit privé en charge d'une mission de service public. Elle assure, entre autres, la gestion et la distribution de prestations sociales et familiales. Structure de taille modeste, avec un peu moins de 200 salariés, dans un département situé à l'Est de la France, elle présente une organisation mono-site. Cette CAF connaît une lente mais régulière diminution d'effectifs, conséquence des programmes budgétaires pluriannuels qui sont décidés au niveau de la structure nationale à la tête du réseau des CAF (la CNAF). Cette situation crée une tension sur la charge de travail ressentie par les salariés, qui engendre un climat social mitigé au sein de la structure. Malgré un faible investissement syndical des salariés et un désintérêt pour les attributions économiques du CSE de la part d'une majorité d'élus et de salariés, le dialogue social avec la direction de la **CAF 1** est ressenti comme bon par la majorité des acteurs rencontrés. De manière générale, ce dialogue social est également marqué par les faibles marges de manœuvre offertes par la direction, que ce soit en termes de contenu des accords négociés, ou de travaux et initiatives menées par le CE puis le CSE. Associée au peu de revendications de la part des organisations syndicales et à la difficulté d'appréhender la nouvelle « super-instance » instituée à travers le CSE, cette situation a abouti à un accord CSE peu ambitieux. Celui-ci apporte relativement peu par rapport au minimum légal, en dépit de quelques avancées comme l'existence d'une commission SSCT et la mise en place d'une (seule) représentante de proximité. La structure n'est de fait pas marquée par une histoire de négociations ni de mobilisations, et il est ainsi surprenant d'y rencontrer une représentante de proximité, d'autant que la structure est mono site. Son rôle s'éloigne cependant de celui plus classiquement confié aux représentants de proximité (santé et sécurité, réclamations individuelles et collectives, etc.). La représentante de proximité de **CAF 1** a en effet pour unique attribution la gestion de l'aide au logement en faveur des salariés (liée à la contribution logement employeur). En pratique, la représentation de proximité à **CAF 1** passe plutôt par les délégués syndicaux et par certains élus CSE qui assurent le contact quotidien avec les salariés. Ce mode d'organisation va de pair avec une organisation mono-site et de taille moyenne, où les délégués syndicaux intervenaient déjà en proximité sous l'ancien CE, favorisés en cela par un cumul des mandats de délégués syndicaux et délégués du personnel. Néanmoins, ancienne déléguée du personnel ayant gardé des contacts dans de nombreux services, la représentante de proximité demeure une interlocutrice privilégiée des salariés, à un moindre titre toutefois que les délégués syndicaux, pour recueillir leurs demandes et réclamations.

APH est de son côté une association d'accueil, hébergement et accompagnement de personnes en situation de handicap située dans le Sud-Ouest de la France. L'association compte 450 salariés répartis sur 16 établissements et exerçant plus d'une soixantaine de métiers différents pour la prise en charge d'environ 800 personnes. **APH** dispose d'un budget de 34 millions d'euros, dont 13 proviennent de l'ARS, 11 du département, et 10 de la production des ESAT gérés par l'association. En janvier 2018, l'état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD) se substitue aux budgets prévisionnels et se caractérise par une inversion de la logique antérieure : la prévision des produits détermine dorénavant celle des charges. L'association passe d'une transmission à l'ARS du niveau des charges pour déterminer le niveau de ressources, à une logique de niveau d'activité qui conditionne plus ou moins les moyens qui lui sont attribués. En expansion quasi continue depuis sa création, **APH** a vu ses missions s'élargir et notamment intégrer la prise en charge de maladies psychiques. Cette expansion s'est notamment traduite par la création de nombreux établissements au fil des années, le dernier en date étant un foyer d'hébergement pour personnes handicapées âgées, ouvert à 45km de la ville

d'origine d'**APH**. Accompagnée de vagues de recrutement, l'expansion soulève des enjeux de proximité, certains établissements étant plus isolés que d'autres sur le territoire d'implantation d'**APH**. Les salariés font face à des conditions de travail difficiles pour des salaires relativement bas : « *on a perdu 25% de pouvoir d'achat sur les grilles de salaires en 20 ans* » souligne C.M., la déléguée syndicale centrale CGT (juillet 2020). Ces conditions de travail difficiles se conjuguent à une inquiétude sur les effectifs : sans connaître de pénurie, certains postes demeurent vacants pendant plusieurs mois avant de trouver un remplacement. Depuis le passage à l'EPRD en 2018 impliquant que les charges de l'association et notamment celles concernant la masse salariale ne soient plus prises en compte dans la définition du budget, les départs à la retraite ne sont plus remplacés, faute de financement. L'association est pourtant considérée comme ayant une bonne santé financière, à la fois par le directeur général adjoint et par les représentantes du personnel rencontrées. A l'image du secteur d'activité, le salariat de **APH** est majoritairement féminin, jeune et souvent en contrat à temps partiel. Sur 450 salariés, la CGT compte une trentaine de syndiqués. Malgré ces caractéristiques peu propices à la mobilisation collective, l'association a connu plusieurs conflits collectifs dans son histoire, notamment plusieurs débrayages. Le dialogue social est centralisé depuis plusieurs années maintenant, avec un fonctionnement similaire à celui d'une délégation unique du personnel. Les négociations y sont régulières et de nombreux accords sont signés chaque année. Les personnes rencontrées s'accordent à décrire un dialogue social plutôt apaisé, dont le caractère peu conflictuel trouverait sa source dans la mission commune qui anime ses acteurs. Le passage au CSE s'opère cependant dans un contexte de crise institutionnelle profonde, nécessitant une mise en place rapide et efficace de la nouvelle instance avec des élus ayant reçu des formations syndicales. Les représentants de proximité étant conçus comme différents mais complémentaires des élus du CSE, leur mise en place est abandonnée mais envisagée par la partie syndicale pour les prochaines élections professionnelles. La proximité demeure toutefois un enjeu lors du passage au CSE, et ce malgré les pratiques centralisées de dialogue social dans l'association. Dans les faits, la représentation de proximité repose sur l'ancienneté de l'équipe syndicale et l'investissement des élus dans cette nouvelle instance qui rencontre tout de même certaines difficultés dans la division du travail entre ses membres.

1.3.2 Betindus et Agrochim : deux entreprises multisites de la construction et de la chimie aux forts enjeux de sécurité

Un deuxième groupe rassemble **Betindus** et **Agrochim**. Deux structures de taille plus importante et multi-sites du secteur de l'industrie lourde, **Agrochim** et **Betindus** se caractérisent par une solide implantation syndicale, favorisée par une histoire de mobilisations et une certaine culture de la négociation dans deux structures où le travail soulève de forts enjeux de santé et sécurité pour les salariés. Dans ces contextes, si le passage au CSE représentait potentiellement un véritable bouleversement pour la représentation du personnel et une certaine mise à mal de la proximité, le rapport de force établi par les organisations syndicales des deux structures et le déroulement des négociations aboutissent à des CSE décentralisés (dont le nombre d'élus et de moyens subit cependant une baisse relative). **Agrochim** et **Betindus** sont deux exemples d'entreprises dans lesquelles des représentants de proximité étaient attendus (enjeux de santé et sécurité, CSE négociés avec du supra-légal, solide implantation syndicale, culture de la négociation et historique de mobilisations, etc.) mais qui n'en possèdent pas pour différentes raisons et constituent ainsi des cas intéressants à étudier.

Agrochim France appartient au groupe **Agrochim** International dont le siège social est situé dans un pays scandinave. L'entreprise compte 16 000 salariés, répartis sur plus de 60 pays.

Après des politiques de croissance externe, au cours desquelles l'entreprise a racheté d'autres acteurs du marché, **Agrochim** représente désormais 7% des parts de marché, se plaçant alors comme le leader mondial dans son domaine. En France, l'entreprise est divisée en 4 sites : le siège social à La Défense et trois usines de production situées dans le nord, l'ouest et le sud-ouest du territoire métropolitain (H-N, A, et G). **Agrochim** est spécialisée dans la production et commercialisation de fertilisants, qui représente 2/3 de l'activité, et la production et commercialisation de produits chimiques et gaz à usage industriel (obtenus à partir des déchets de la fabrication des fertilisants) qui représente 1/3 de l'activité. Les usines françaises fabriquent sur une grande échelle de l'ammoniac, de l'urée, des nitrates, des produits azotés ainsi que de l'acide phosphorique et des phosphates alimentaires, et sont toutes classées Seveso III seuil haut. L'entreprise fait donc face à des enjeux de santé et sécurité des salariés, mais également de pollution et protection environnementale, de même que des problématiques de restructuration. **Agrochim** France compte environ 600 salariés, majoritairement des hommes, composés d'à peu près 1/3 de cadres, 1/4 d'ouvriers et/ou employés, et d'une majorité d'agents de maîtrise. Il y a deux ans, l'entreprise a procédé à 120 licenciements suite à deux PSE et à la fermeture de l'usine P-A. Le turn-over y est faible, de l'ordre de 14% pour **Agrochim** International et plus bas au sein de **Agrochim** France (à l'exception des directions locales d'usines où les départs et arrivées sont plus fréquents). La faiblesse du turn-over s'explique en partie par les grilles salariales avantageuses dont bénéficie le personnel.

Jusqu'en 2016, l'entreprise comptait quatre organisations syndicales : la CGT, la CFDT, la CFE-CGC et FO. Lors des dernières élections professionnelles en mai 2018, la CFE-CGC et FO se sont ralliées à la CFDT pour tenter, sans succès, de remporter la majorité qui est restée, de peu, à la CGT. La fusion des autres syndicats au sein de la CFDT résulte aussi du procès gagné par la CGT en appel et en cassation contre la CFE-CGC, syndicat représentatif catégoriel, qui avait signé seule un accord sur l'emploi des seniors, concernant l'ensemble du personnel. Les relations entre organisations syndicales sont à différencier selon les sites de l'entreprise. Si au niveau central elles entretiennent des rapports quelque peu tendus, surtout entre la CGT et les élus « originels » de la CFDT ; au niveau local, les pratiques intersyndicales ne sont pas exclues, voire plutôt fréquentes. L'entreprise affiche une solide implantation syndicale, en termes de nombre de salariés syndiqués, mais aussi en termes de couverture des sites. La CGT compte environ 140 syndiqués, soit un quart de l'effectif de l'entreprise. Sans même prendre en compte la base syndicale de la CFDT, le taux de syndicalisation chez **Agrochim** est donc bien supérieur à la moyenne française (11% selon la Dares tous secteurs confondus, et 8,4% dans le privé, en 2016). Les acteurs décrivent une certaine « culture de la négociation » entre organisations syndicales et direction, poussée en partie par la DRH, et principalement menée au niveau central, le nombre de négociations dans les établissements se réduisant chaque année. On assiste ainsi à une centralisation du dialogue social chez **Agrochim** France, une tendance approuvée à la fois par les directions locales et par les représentants du personnel qui fait écho à celle constatée de manière générale au niveau national dans le secteur privé. De fait, les relations avec les directions locales semblent bien plus conflictuelles. Malgré un dialogue social plus apaisé au niveau central, des conflits collectifs ont régulièrement lieu : à chaque PSE, au moment des NAO, pour contester des sanctions locales ; les arrêts de travail (grèves, débrayages, etc.) étant une des pratiques de mobilisation courantes des salariés. Dans une entreprise où les instances représentatives du personnel sont fortement sollicitées au quotidien, à la fois dans la poursuite d'une culture de la négociation et à travers une solide implantation syndicale, et où la remontée des problématiques locales au niveau central n'est pas satisfaisante pour tous les acteurs, la fusion des instances représentatives du personnel bouleverse potentiellement la représentation de proximité. Cependant, les enjeux de sécurité auxquels doit faire face l'entreprise du fait de son activité, ainsi que le rapport de force établi par les organisations syndicales en s'appuyant sur leur capacité de mobilisation des salariés, ont permis

de conserver des CSE de proximité, au niveau de chaque établissement, une place importante pour les CSSCTE[14] et de relativement contenir la baisse des moyens des IRP. Toutefois, la présence de représentants de proximité n'a été ni négociée ni prévue.

Betindus se spécialise quant à elle dans la production et la commercialisation de béton préfabriqué principalement à destination des collectivités territoriales. Présente sur tout le territoire de la France métropolitaine avec ses 19 sites, **Betindus** traverse depuis quelques années une grave crise financière se traduisant concrètement par un PSE par an depuis 2006 et de nombreuses fermetures de sites. Dans ce contexte de menace sur l'emploi, la conflictualité collective est « *de plus en plus compliquée* » (DSC CGT), malgré des mobilisations avec arrêts de travail il y a quelques années (mais aucune mobilisation depuis 3 ans) et la présence de quatre organisations syndicales qui entretiennent des relations relativement apaisées entre elles : FO, la CGT, la CFDT et la CFE-CGC. Les 950 salariés qui composent l'entreprise sont majoritairement des ouvriers mais l'entreprise compte aussi, bien que dans une moindre mesure, des ETAM et des cadres. Le turn-over y est faible et les salariés cumulent beaucoup d'ancienneté, hormis dans les postes de directions, en particulier au niveau central, où il est très élevé. **Betindus** a ainsi changé de DRH 9 fois en 3 ans, y compris dans la période de négociations du passage au CSE. C'est ainsi une architecture de représentation du personnel entièrement imaginée par le délégué syndical CGT avec appui sur sa fédération qui est actée par accord dans l'entreprise, sans que cette architecture soit accompagnée des moyens prévus par le délégué syndical CGT qui ont eux été entièrement dictés par la direction. Ainsi, si les CSE sont maintenus à l'échelle des établissements, les CHSCT sont remplacés par des référents hygiène et sécurité (un par établissement) et des représentants de proximité sont prévus sur les sites ne disposant pas d'élus au CSE. Toutefois, en raison du manque de personnes volontaires pour exercer ce mandat, **Betindus** se trouve dépourvue de représentants de proximité après les élections professionnelles alors même qu'ils avaient été prévus dans l'accord, conformément au projet élaboré par le délégué syndical CGT, et que l'entreprise partage certaines caractéristiques avec les entreprises dans lesquelles les représentants de proximité sont les plus implantés.

1.3.3 Aéro et Electrolyse : deux entreprises industrielles de grande taille

Un troisième groupe rassemble **Aéro** et **Electrolyse**, deux entreprises industrielles de taille plus importante appartenant à des grands groupes ayant un dialogue social très institutionnalisé et formalisé. Electrolyse a conclu un accord au niveau de l'UES avec des RdP mis en place dans certains établissements et intervenant sur des questions de santé et de sécurité au travail. En cette matière, ils jouent un rôle d'observateur et de relais auprès des CSSCT. Le cas d'Aéro concerne l'application dans une filiale (BL Aéro) d'un accord signé à l'unanimité au niveau du groupe prévoyant la mise en place des RdP. Ceux-ci viennent remplacer et renouveler le lien DP-CHSCT, ces deux institutions existaient auparavant et sont investis différemment par les OS.

Leader mondial de la distribution d'électricité, **Électrolyse** s'impose également comme un acteur majeur de la production d'équipements d'automation et de contrôle à destination des secteurs de l'industrie et du bâtiment. Multinationale d'origine française, l'entreprise emploie aujourd'hui près de 137.000 personnes à travers le monde, une croissance rapide depuis le début des années 2000 lui ayant permis de s'élever au rang de groupe multi-local présent en Europe

[14] Commission Santé, Sécurité, Conditions de Travail et Environnement

comme en Amérique du Nord et en Asie. Malgré la survenue d'une crise sanitaire ayant légèrement tassé ses profits en 2020 (25 milliards d'euros de CA pour un peu plus 2 milliards de bénéfice net), l'entreprise a connu une augmentation continue de son chiffre d'affaires et de ses bénéfices entre 2015 et 2019, triplant le montant de ses résultats par rapport à l'aube des années 2000. Conservant une forte empreinte industrielle (les ouvriers et techniciens comptant encore pour près de 50 % de ses effectifs mondiaux), le groupe cherche aujourd'hui à consolider l'inscription de ses activités au sein des transitions énergétiques et numériques en faisant évoluer son offre vers la vente d'« applications logicielles » de gestion de l'énergie centrée sur les « data ». Cette réorientation, qui doit s'accomplir par le renouvellement d'une main d'œuvre que le groupe souhaite rajeunie et formée aux nouveaux métiers du numérique, engendre une contraction progressive de ses effectifs industriels, particulièrement en Europe de l'Ouest dont les sites de production sont tendanciellement délocalisés vers l'Europe de l'Est et l'Asie. Le coût de cette politique est particulièrement sensible en France où le groupe multiplie les centres de recherches et développement en même temps que les réorganisations de sites industriels. L'Hexagone représente pour l'heure 6 % du chiffre d'affaires de l'entreprise et un peu plus de 10 % de ses effectifs. Conséquence de la double dynamique de contraction et de délocalisation de l'activité industrielle, le nombre de collaborateurs français du groupe connaît une baisse importante alors même que ce dernier y poursuit sa politique d'acquisition d'entreprises. Estimé à 22.000 en 2009 et à 16.000 en 2018, la direction communique aujourd'hui un nombre d'environ 15.500 salariés : 40 % d'ingénieurs et cadres[15], 30 % de techniciens et 30 % d'ouvriers. Sur le plan de l'organisation administrative, la société distribue ses activités françaises sur de multiples établissements aux régimes juridiques divers, chapeautés par une entité dominante dite « Groupe France ». Celui-ci contrôle aujourd'hui un peu moins d'une trentaine de filiales de taille hétérogène (de 50 à 700 collaborateurs) dont le nombre varie au gré des acquisitions, des regroupements et des cessions, ainsi que, depuis 2018, une UES couvrant 11 établissements et employant 11.000 des 15.500 salariés que compte l'entreprise sur le territoire français.

Conformément aux exigences des ordonnances Macron de 2017 qui ont présidé à son installation par un accord de juillet 2018, un CSE central que vient compléter l'installation d'un CSE d'établissement pour chacune de ses 11 entités a été mis en place au niveau de l'UES. Au terme de l'accord, les deux établissements les plus importants de l'UES, regroupant plusieurs milliers de salariés répartis sur des sites distants les uns des autres, accueillent en outre, à « titre expérimental », des représentants de proximité. **Électrolyse** s'impose ainsi comme un cas d'étude pertinent à plus d'un titre. L'entreprise inscrit d'abord son activité au sein de ce que la nomenclature NAF retient comme le secteur « des industries manufacturières, industries extractives et autres », lequel compte à lui seul pour plus de 20 % de la totalité des accords français de mis en place d'un CSE et également pour 20 % des accords français d'installation de RdP. Figurant parmi les sociétés les plus précoces à avoir opéré la conversion de leurs instances de représentations du personnel exigée par les ordonnances de 2017, **Électrolyse** s'est en outre engagée à cette occasion dans un processus de négociation particulièrement ambitieux. L'accord à partir duquel nous produisons notre analyse, dit « accord de refonte », acte ainsi, sur plus de 40 pages, le renouvellement de l'ensemble de l'architecture conventionnelle qui régissait jusqu'alors le dialogue social au sein de l'Union Économique et Sociale de l'entreprise. Enfin, du fait de la distribution de ses activités sur de multiples sites, **Électrolyse** fait face à des problématiques de gestion de l'éclatement géographique de ses équipes qui l'ont conduit à doter ses deux plus grands établissements de sept Représentants de Proximité, dont les attributions se concentrent sur la santé et la sécurité au travail et se limitent à un rôle d'observateur et de relais auprès des CSSCT.

[15] D'autres estimations les portent d'ores et déjà à 50 %.

Aéro est un groupe européen de construction aéronautique qui compte plus de 50 000 salariés répartis dans une vingtaine d'entreprises sur vingt-cinq sites. La plupart des effectifs sont concentrés dans des sites importants. **Aéro** est composée de trois divisions rassemblant quatre grandes entreprises structurantes :

- La division Avions qui rassemble **Aéro** et **BL Aéro**. **Aéro** compte 30 000 salariés sur quatre sites : l'un rassemble 15 000 salariés au statut ; le siège, à proximité en compte 10 000 tandis que deux autres sites sont situés dans deux autres régions françaises. **BL Aéro** est un de ces deux autres sites et compte entre 5 000 et 6 000 salariés répartis sur quatre sites.
- La division Défense et spatial qui comprend les satellites et les avions militaires.
- La division Hélicoptères qui fabrique des hélicoptères civils et militaires sur deux autres sites (dont l'un regroupe 8000 salariés).

Les activités concernent la fabrication, la conception, le développement, les fonctions support, les commerciaux. Elles appartiennent au secteur de la métallurgie. La main d'œuvre comprend une très grande diversité avec des profils de salariés allant de l'ouvrier jusqu'au cadre (techniciens, bureaux d'étude, acheteurs, qualiticiens, ingénieurs, chercheurs, etc.) et des compétences pointues dans certains domaines. Le type de salariat diffère selon les sites. Certains sites comptent 85 à 90 % d'ingénieurs et cadres, tandis que d'autres sont des sites de production. Cette coexistence d'une forte population de cadres et d'une importante main d'œuvre d'ouvriers de production constitue la première raison pour laquelle l'étude du cas **Aéro** est intéressante car les problématiques auxquelles elles sont confrontées sont différentes – ceci a été particulièrement net lors de la crise sanitaire – et la représentation syndicale peut également varier d'une population à l'autre.

BL Aéro, qui fait l'objet de la monographie en tant que telle, est une filiale à 100% d'**Aéro**. Elle fabrique des aérostructures, des morceaux d'avions (pièces élémentaires, sièges, aménagement de cabines, pointes avant, voilure). Elle est spécialisée sur les parties de l'avion allant de la pointe jusqu'à la jonction des ailes. Elle compte 4 500 salariés dans cinq établissements. L'établissement Z est l'établissement historique depuis 1932. L'activité historique du site est la fabrication des tuyauteries pour tous les avions (tuyauteries hydrauliques, tuyauteries d'air), des panneaux altérés (panneaux et cadres en aluminium) qui servent à fabriquer la pointe avant de l'avion. Depuis une dizaine d'années, l'activité a évolué. Le site est de plus en plus gestionnaire de la *supply chain* et développe une activité centrée davantage sur la gestion d'approvisionnements que sur la fabrication de pièces. Le site ne garde que la fabrication des pièces très complexes, à forte valeur ajoutée et a développé un fil rouge pour fabriquer n'importe quel type de pièce en moins de 24 heures pour dépanner un avion en panne dans le monde entier. Cette évolution de l'activité se ressent sur les effectifs et sur leur structure, avec une augmentation des cadres et des techniciens, celle-ci étant déjà élevée sur l'un des quatre autres sites de production où elle atteint 40%.

La deuxième raison justifiant l'étude du cas **Aéro** vient de l'écart potentiel qui serait susceptible d'exister entre le niveau du groupe et celui de l'établissement. Cet écart peut provenir du fait que les accords sont conclus pour l'ensemble du groupe alors que les modalités d'application sont spécifiques aux différents sites. Celles-ci ainsi que l'appropriation des accords constituent l'un des motifs de recours aux RdP par les salariés. Cet écart peut également provenir d'une différence de hiérarchie syndicale, et plus généralement d'une différence dans les relations sociales. Au niveau du Groupe, depuis les élections générales en 2019 suite à l'accord de droit syndical il n'existe plus que quatre OS représentatives. La CFDT a perdu sa représentativité et FO est la première organisation syndicale avec 37% des suffrages. Elle est hégémonique dans la division avions où elle atteint 47%. La CFE-CGC, premier syndicat parmi les techniciens, ingénieurs et cadres, totalise 30% des voix. Viennent ensuite dans l'ordre des résultats la CFTC et la CGT qui recueillent 11% des voix, puis la CFDT (9%). Trois OS – FO,

CFE-CGC, CFTC – que l'on pourrait qualifier de réformistes, ont de bonnes relations avec la direction et de bonnes relations entre elles, si bien qu'elles sont surnommées *« les OS de l'entente »*. Ces trois organisations signent la plupart des accords. N'ayant pas la même conception syndicale, la CGT se retrouve isolée, la marginalisation de la CGT date des années 70 quand la direction a cherché à évincer les syndicats contestataires et installer FO comme premier syndicat partenaire. L'accord de refondation du dialogue social instaurant le CSE a néanmoins été signé par tous les syndicats. Au niveau de **BL Aéro**, la CFTC n'est pas représentative. En revanche, la CFDT l'est. Il en résulte un duopole syndical, avec d'un côté FO et la CFE-CGC, syndicats réformistes, et, de l'autre, la CGT suivie par la CFDT, sur une ligne plus contestataire. Sur le site de Z, la CGT est devenue le premier syndicat avec 28,53% des suffrages après que FO a reculé à 26,47%. La CFE-CGC a progressé et a atteint 21,61% des voix, dont 48% chez les ingénieurs, cadres et techniciens. Viennent ensuite la CFTC, avec 12,45% des suffrages, puis la CFDT, avec 10,94%.

La troisième raison justifiant l'étude du cas **Aéro** provient d'un faisceau de changements organisationnels susceptibles de mobiliser fortement les RdP : un contexte de recentralisation au niveau du groupe des accords conclus au niveau des entreprises, à-même d'entraîner des changements importants selon les établissements ; les effets de l'adaptation de l'organisation à la crise sanitaire avec la mise en œuvre d'un PSE ; une intégration des activités de fabrication d'aérostructures dans une même entité. Or l'information et l'accompagnement des salariés face aux changements organisationnels font partie des rôles attendus des RdP. L'analyse de leur activité dans le cadre de cette conjonction d'évolutions organisationnelles offre ainsi un particulier intérêt.

Enfin, la quatrième raison réside dans la façon dont la crise Covid a affecté l'activité et l'organisation du travail au sein du groupe, et plus particulièrement sur le site de **BL Aéro** à Z, comme l'illustrent la médiatisation et la judiciarisation de l'interdiction opposée au DS CGT d'accéder au site de production.

1.3.4 Sport-Equip et Train : deux très grandes entreprises du commerce et des transports, présentes sur tout le territoire

Enfin, un quatrième groupe rassemble **Train** et **Sport-Equip**. Deux entreprises de très grande taille déployant leur activité sur tout le territoire, dans le commerce et les transports. La mise en place des CSE y a enclenché des négociations portées sur la proximité géographique ou physique entre élus et salariés. La définition des périmètres d'établissements distincts et la mise en place de représentants de proximité ont constitué, dans les deux cas, des enjeux centraux. Sport-Equip et Train affichent cependant des différences intéressantes à la fois dans l'aboutissement des négociations – signature d'un accord central à Sport-Equip mais non à Train où la mise en place des CSE est finalement déléguée au niveau régional – mais aussi dans les relations sociales conflictuelles entre interlocuteurs sociaux – avec d'un côté une entreprise dans laquelle le syndicalisme est plutôt fragile et de l'autre un bastion syndical historique et très combatif à dominante CGT.

Sport-Equip compte environ 23 500 salariés et se spécialise dans le commerce d'équipement sportif. L'entreprise, créée dans les années 1970, était jusqu'en 2006 une Unité Economique et Sociale. Depuis 2006, elle se divise en plusieurs sociétés scindées. **Sport-Equip** *SE*, société européenne qui compte 4000 salariés, principalement des cadres, s'occupe du développement de l'entreprise en Europe et rassemble toutes les marques appartenant au groupe de Sport-Equip. **Sport-Equip** *logistique* rassemble les entrepôts de stockage, d'importation et d'exportation, et compte environ 2500 salariés. **Sport-Equip** *retail*,composée de tous les magasins de vente, rassemble 17 000 salariés et possède elle-même deux filiales

rassemblant environ 350 salariés. A **Sport-Equip** *retail*, les salariés sont majoritairement à temps partiel, souvent mères de famille célibataires ou étudiants, peu qualifiés, rémunérés au salaire minimum. Le turn-over y est très important. L'organisation de l'entreprise et la structure du salariat ne favorisent pas l'engagement dans la représentation du personnel (majorité de temps partiels, éclatement des magasins sur tout le territoire français, etc.) et les organisations syndicales peinent à mobiliser les salariés et à remplir leurs listes électorales. A ces contraintes structurelles s'ajoutent des difficultés particulières pour certaines organisations syndicales, comme la CFDT, liées à des pratiques d'intimidation émanant de la direction locale dans certains magasins. La conflictualité collective est ainsi quasi-absente de l'entreprise. L'entreprise compte six organisations syndicales : un syndicat maison affilié à l'UNSA, la CFTC, la CFDT, FO, la CGT et le SCID. Aujourd'hui, l'UNSA rassemble environ 40% des voix chez **Sport-Equip** *retail*, la CFTC aussi, et la CFDT avoisine les 20%. L'UNSA est ainsi le seul syndicat présent sur toutes les sociétés de **Sport-Equip** et le premier syndicat de l'entreprise. Les relations entre organisations syndicales de l'entreprise sont plutôt conflictuelles, avec deux blocs : la CFTC et l'UNSA d'un côté, qui rassemblent une large majorité des voix, et la CFDT, la CGT, FO et le SCID de l'autre. Ainsi, les élus de la CFDT reprochent à leurs homologues UNSA et CFTC une trop grande complaisance avec la direction et ses décisions, tandis que l'UNSA et la CFTC brandissent de leur côté leur large représentativité auprès des salariés, renouvelée depuis plusieurs élections professionnelles, et leur engagement décalé par rapport à celui des organisations syndicales plus traditionnelles. Les négociations pour la mise en place du CSE s'inscrivent donc dans cette dynamique conflictuelle. Ainsi, la définition des périmètres d'établissements distincts a été finalement dictée par la direction suivie par l'UNSA et la CFTC, alors que la CFDT revendiquait un CSE central. La fusion des instances représentatives du personnel dans une structure de 23 500 salariés étalée sur tout le territoire français comme **Sport-Equip** bouleverse la représentation de proximité. Celle-ci est notamment prise en charge par les représentants de proximité qui sont aussi élus du CSE, leur coordination étant assurée par les organisations syndicales, désormais seules en capacité de disposer d'une visibilité générale sur les différentes régions couvertes par les représentants du personnel de l'entreprise.

Train constitue un cas à la fois exemplaire, paroxystique et particulièrement frappant de mise en place des CSE et des questions de proximité qui se jouent avec la mise en œuvre des ordonnances de septembre 2017. On ne présente pas **Train** en effet, entreprise publique connue de tous les français, emblème d'un service public de transport qui véhicule des millions de voyageurs chaque jour, entreprise autant innovante (l'invention de trains à grande vitesse) que vue comme bureaucratique, bastion syndical aussi où la grève de certaines catégories d'agents (en particulier les conducteurs) a des impacts immédiats et qui, durant les années 2010 a plusieurs fois fait les unes de l'actualité sociale durant de long mois. Très grande entreprise de plus de 150 000 agents répartis sur tout le territoire (mais inégalement), couvrant de nombreux métiers très différents, elle a été l'une des premières à se lancer dans une négociation visant à mettre en place les CSE, dès janvier 2018. Elle a aussi été la première entreprise à faire l'objet d'une contestation auprès de la Direccte des périmètres dessinés par la direction pour ces CSE en mars 2018, contestation qui a abouti à la première décision de la Cour de cassation en la matière, le 19 décembre 2018. Les instances ont été mises en place au 1er janvier 2019, moins de deux mois après les élections qui ont permis de désigner les nouveaux élus. Enfin, bastion syndical, notamment de la CGT dont sa fédération est l'une des plus importantes de l'appareil confédéral, dotée d'un droit syndical à la fois récent mais ample prévoyant de nombreux mandats, **Train** illustre de manière frappante ce qu'a permis – sinon ce qu'a voulu – la réforme via une diminution très nette du nombre de mandats de représentants du personnel (et par là de moyens) et l'objectif d'une professionnalisation des élus. Se trouvent ainsi particulièrement

interrogées les questions de proximité. Sans présenter davantage Train, dont nous détaillerons de nombreuses dimensions dans les parties suivantes, il reste à préciser qu'en matière de dialogue social, la conflictualité y règne de manière explicite et cohabite avec des négociations formelles et informelles permanentes à de nombreux niveaux. Ces négociations se déroulaient tant dans les CE, organisés régionalement, que lors des réunions de DP (plus de 300 délégations du personnel) et, depuis les années 2000 plus particulièrement, au sein des CHSCT (qui étaient plus de 600 à Train avant la réforme). Les questions de sécurité sont en effet consubstantielles à Train, les accidents ferroviaires, même rares, marquant l'histoire d'une entreprise qui connaît en 2018, en même temps que se négocie la réforme des IRP, une profonde transformation. Celle-ci prend la forme d'un projet de loi présenté en mars 2018 et adopté rapidement prévoyant rien moins que l'éclatement du groupe ferroviaire en 5 sociétés anonymes, l'ouverture à la concurrence (imposée par l'Union européenne) et la fin du « statut » qui rapprochaient, pour une part, les agents de Train du secteur public et des logiques de la fonction publique. Ces transformations sont en réalité engagées depuis une bonne dizaine d'année, ce qui correspond au début du mandat de son PDG, parti en 2020. L'entreprise traverse ainsi de profonds changements, cristallisés durant l'année 2018 : s'y conjuguent cette loi (qui prend la suite de plusieurs lois, notamment en 2015), la réforme des IRP et une grève inédite qui dure presque trois mois constituant un moment singulier que nous scruterons au regard de la négociation concernant la mise en place des CSE et de représentants de proximité.

Le paysage syndical doit enfin être esquissé. Les organisations syndicales qui, depuis la réforme sur la représentativité de 2008, se réduisent à 4 (FO et la CFE-CGC existant mais n'étant pas représentatives à l'échelle du groupe) s'organisent en deux pôles, l'un « contestataire » regroupant l'organisation historiquement majoritaire (la CGT, 35% des voix en 2018) et Sud Rail (18%), et l'autre « réformiste » regroupant l'UNSA (23% des voix) et la CFDT (14% des voix), ces regroupements s'avérant en réalité fluctuant, la CGT continuant, comme on le verra, à fortement imprimer la nature du dialogue social au sein de Train. Issue de négociations articulant un "non-accord" national en 2018 et des négociations mettant en place 33 CSE en 2019, la réforme des IRP y fait l'objet d'un processus complexe qui met particulièrement en lumière les questions de proximité. Pour autant, aucun bilan simple ni clair ne peut être dressé d'un (non) accord très singulier dont la mise en œuvre s'écarte pour une part de ce qui était prévu, notamment en matière de représentation de proximité.

*

* *

Ainsi et finalement, l'équipe a investi des cas dans lesquels la présence ou l'absence de représentant de proximité n'est pas surprenante au vu des secteurs d'activité, tailles, structures, organisations du travail et historique des relations professionnelles qui les caractérisent. Elle a aussi cherché à investiguer des entreprises dans lesquelles l'absence de représentants de proximité interroge. Trois monographies se concentrent ainsi sur des entreprises n'ayant pas mis en place de RdP : APH, Betindus et Agrochim. Ces trois structures correspondent pourtant aux descriptions faites des entités composant l'échantillon d'accords et se rangent ainsi du côté des entités desquelles on aurait pu attendre la mise en place de représentants de proximité : industrie lourde ou santé humaine et action sociale avec de forts enjeux de santé et sécurité au travail, structures multi-sites caractérisées par des distances non négligeables d'un site à l'autre, pluralité syndicale et culture de la négociation mais aussi histoire de mobilisations et conflictualité collective avec un rapport de force assez explicité par les acteurs entre organisations syndicales et directions, etc.

Une telle répartition des monographies permet de mieux comprendre les conditions qui permettent de négocier la mise en place de représentants de proximité et les raisons qui poussent les parties à les mettre à l'agenda des négociations. Pourquoi et à quelles conditions, dans un contexte de négociation facultative et donc asymétrique d'instauration des RdP, négocie-t-on ou pas leur implantation dans l'entreprise ? C'est l'objet de la partie II de ce rapport[16].

[16] Ce rapport s'appuie aussi sur le mémoire de master 2 recherche de sociologie réalisé par Amandine Michelon, sous la direction de Jérôme Pélisse, en 2020-2021, soutenu le 2 juin 2021. Si son travail s'est fondé sur les seules monographies qu'elle a réalisées, elle a bénéficié du cadre collectif de l'équipe et de ses échanges et a pu s'appuyer sur le traitement statistique qu'elle a réalisé pour l'équipe tout au long de son master 2.

2 Négocier une nouvelle instance qui pose la question de la proximité

Notre étude, on l'a compris, n'entend pas proposer une évaluation uniquement quantitative ou juridique, mais à investiguer la question de la proximité grâce à un protocole articulé autour d'une base de données exploitée statistiquement et juridiquement et de monographies d'entreprises. La dimension monographique et l'enquête sociologique, présentées dans la partie précédente visent ainsi à saisir les contextes qui ont présidé à l'élaboration de ces règles mais aussi les stratégies que les acteurs ont développé pour demander et imaginer la mise en place de représentants de proximité (ou non) et traiter, plus largement, de cette question de la proximité. Il s'agit de restituer et d'analyser les significations, objectifs, processus qui ont débouché sur ces règles, que des représentants de proximité aient été prévus ou non. C'est pourquoi notre échantillon intègre deux entreprises dans lesquelles des accords CSE ont bien été signés mais où la figure du RdP n'a pas été prévue, les cinq autres entreprises étudiées prévoyant, a contrario, de traiter notamment la question de la centralisation des élus et de la distanciation de l'instance par rapport au terrain par la création d'une nouvelle figure de représentation. Sur ce point, après avoir présenté les contextes de ces 8 entreprises dans la partie précédente, en situant les cas étudiés parmi l'ensemble des entreprises ayant négocié des accords CSE incluant des RdP, il s'agit maintenant d'analyser les raisons pour lesquels les acteurs – et singulièrement les directions – ont décidé de négocier un accord de mise en place du CSE et comment la question de la proximité a constitué un enjeu (ou pas), fait l'objet de discussions, de conflits, de compromis. On y expliquera d'où viennent les règles adoptées par les acteurs de ces entreprises, ce qui permettra de les situer par rapport à celles prévues par les 335 accords représentatifs dont le contenu sera étudié à la fois juridiquement et quantitativement dans la partie suivante.

L'analyse des négociations n'est pas qu'une phase chronologique en amont de l'analyse des règles : elle en informe largement le sens, sinon la nature. Distinguer l'élaboration des règles de leurs contenus n'a de vertu qu'analytique tant, en réalité, ces deux phases sont moins successives qu'imbriquées, l'ombre des négociations s'étirant bien au-delà de la signature des accords jusqu'aux moments de mise en œuvre, d'usages et de références aux règles écrites dans les accords. Plus encore, l'analyse des négociations renseigne sur l'identité des acteurs qui, ensuite, mettent en œuvre ces règles. La théorie de la régulation sociale développée par J.D. Reynaud (1978 ; 1989 ; Terssac, 2003) insiste sur ce processus de régulation, au sens de construction *et* de mise en œuvre des règles et sur ce qu'elle dit des acteurs et de leurs identités, qu'elles transforment dans le processus même de négociation. C'est aussi ce qu'apporte l'approche monographique : pas seulement une mise en contexte, situant tel accord parmi d'autres, ou telle entreprise parmi d'autres pour mieux en singulariser les caractéristiques (ou en montrer les points communs avec d'autres) ; mais aussi une historicisation, qui permet de comprendre d'où viennent les projets des acteurs qui entrent en confrontation lors des négociations, quelles significations ces accords ont pour chacun d'eux, quels compromis ils représentent, quels objectifs – souvent différents – ils assignent à ces accords. Et c'est d'autant plus vrai dans ces négociations fondamentalement procédurales redéfinissant les acteurs et la nature de leurs relations (mais aussi indissociablement substantielles car des moyens et des ressources y sont aussi déterminés) que sont celles qui mettent en place cette nouvelle instance qu'est le CSE. En fusionnant les trois figures de représentants élus, la réforme de 2017 transforme profondément la nature, l'identité, sinon la fonction de représentant élu du personnel. Autrement dit, bien plus encore que d'autres négociations comme celles qui portent sur le temps de travail ou les salaires (Pélisse, 2021), les conditions de travail ou l'emploi (Béthoux et al., 2015), les négociations sur la mise en place des CSE touchent directement et

explicitement à l'identité des acteurs et aux significations de ce qu'est représenter le personnel au sein d'instances représentatives personnel.
Avant d'aborder directement la question de la proximité et ses enjeux (3), cette partie analyse l'entrée et le déroulement des négociations : les questions qui se posent à chacun des acteurs à son entame et les alternatives possibles qui ont pu être envisagées (1), les enjeux, ensuite, qui ont présidé à ces négociations (2) dans les 8 entreprises qui ont fait l'objet de monographies approfondies.

2.1 Des alternatives et des choix à l'origine de négociations inégalement conflictuelles

La réforme de septembre 2017, à la différence de la loi Rebsamen de 2015, impose en effet la fusion des instances représentatives du personnel élues. Contrairement à de nombreuses lois adoptées depuis 20 ans, elle ne nécessite pas de négociations et la signature d'un accord pour s'imposer : qu'elles négocient ou pas, toutes les entreprises de plus de 11 salariés *doivent* se doter d'un CSE avant le 1er janvier 2020. Il faut néanmoins rappeler qu'en 2017, 33,3% des établissements en France métropolitaine de 11 salariés au moins ne possèdent pas d'instance représentative du personnel[17]. L'explication ne réside pas uniquement du côté de la carence de candidatures salariés : dans un peu plus de 8% des cas, aucune élection n'a été organisée parce que la direction ne l'a pas jugé utile, ce qui, lorsque d'autres raisons de ne pas organiser d'élections s'ajoutent (quelques que soient ces raisons), aboutit au fait qu'un peu moins de 12% d'établissements n'ont pas organisé d'élections entre 2014 et 2016. Bref, un nombre non négligeable de directions d'établissement paraît ne pas respecter les prescriptions légales sans que, dans la plupart des cas, il ne leur soit demandé par l'inspection du travail de procéder à ces élections. Il reste que dans les moyennes ou grandes entreprises que nous avons enquêtées, toutes disposaient d'IRP élues (DP, CE et CHSCT, ou, dans un cas, DUP) et que c'est bien la question de leur fusion (ou, pour la DUP, transformation en CSE) qui s'est posée aux acteurs. Sur ce plan, deux alternatives préalables se sont posées pour tous, qu'il est important de rappeler et d'examiner pour comprendre la nature particulière des négociations qui se sont engagées dans les 8 cas que nous avons étudiés (puisque notre corpus, aussi bien quantitatif que qualitatif n'a considéré que la minorité d'entreprises qui ont signé un accord de mise en place du CSE).

2.1.1 Attendre ou mettre en place rapidement les instances ?

Une première question, en amont même de celle de savoir si une négociation devait s'engager – négociation dont il faut rappeler qu'elle ne s'engage toujours *que* lorsque la direction décide de l'ouvrir (bien des conflits collectifs ont lieu pour, d'abord et avant tout, que s'ouvre justement une négociation) – a été de savoir s'il fallait mieux attendre ou au contraire mettre rapidement en place les nouvelles instances. La loi laisse en effet un peu plus de 2 ans pour une telle mise en place. A cet égard, les directions ont pu être attentistes, par exemple pour savoir comment leurs concurrents ou d'autres entreprises mettaient en place, créaient et organisaient ces instances. Des phénomènes d'imitation, de reprises et copies d'accords (isomorphisme institutionnel, largement mis en évidence dans la littérature de sociologie des organisations), mais aussi d'apprentissage via une veille sur ce que faisaient les autres, ont pu se mettre en place dans certaines directions. A l'inverse, d'autres ont pu vouloir donner le la et initier, sans attendre la fin 2019, des chantiers en matière de dialogue social, de restructurations, de stratégies qui, nécessitant des avis et des procédures d'information-consultation, auraient sinon

[17] Source : enquête REPONSE 2017, volet représentant de direction, pondération établissement.

été retardés[18]. La fusion des instances, en effet, ne touche pas en tant que telle à l'exigence de consultation et d'information des anciennes instances (DP, CE, CHSCT), et désormais, de la nouvelle et unique instance (le CSE). Un déménagement, une réorganisation d'ampleur, des changements importants en termes d'organisation du travail ou d'adoption de nouvelles technologies, une restructuration passant par des licenciements collectifs, tous ces sujets doivent toujours être présentés, dit le droit, devant les instances ou, à partir du 1er janvier 2020 au plus tard, l'instance unique de représentation du personnel.

Une autre raison présidant à ce choix d'attendre ou pas pour se préoccuper de la mise en place des CSE tient aux calendriers électoraux. Pour mettre en place les CSE au 1er janvier 2020, des élections doivent avoir été organisées auparavant. Si celles-ci ont eu lieu en juillet 2017, l'incitation est faible pour en organiser de nouvelles rapidement et mettre en place le CSE par anticipation. A l'inverse, la venue à terme de mandats en 2018 peut conduire les acteurs à souhaiter organiser de nouvelles élections qui permettront de mettre en place le CSE plutôt que d'en prévoir avec les anciennes instances qui devront être réorganisées quelques mois plus tard.

Encadré 1 : négocier vite à Agrochim, un souhait électoral de la CGT exaucé par la direction

Les négociations sur la mise en place du CSE chez Agrochim ont débuté dès décembre 2017 –et ont duré environ trois mois, l'accord final étant signé le 13 mars 2018, suivi par un avenant le 17 décembre 2018. Les parties ont donc commencé à négocier très tôt après le passage des ordonnances, à la demande de la CGT : le site P-A [fermé depuis], sur lequel l'organisation syndicale était largement majoritaire, était sur le point de fermer et le syndicat souhaitait s'assurer de la tenue des élections professionnelles avant cette fermeture pour garantir le maintien de sa majorité, en particulier face à la fusion annoncée des autres organisations syndicales (FO et CFE-CGC) au sein de la CFDT, et au risque de perte pour la CGT de sa place de première organisation.

Le nombre d'accords prorogeant les mandats témoigne de l'importance de ce motif pesant sur l'anticipation ou au contraire l'attentisme des acteurs en 2018 et 2019[19]. Nous avons d'ailleurs dû vérifier et écarter de la constitution de notre base d'accords CSE (pour rappel, construite à partir d'une recherche par mots-clés) tous ces accords prorogeant les mandats qui visaient explicitement à laisser le temps à la négociation ou permettre la mise en place du CSE plusieurs mois après la fin prévue des mandats précédents.

Encadré 2 : à CAF 1, derrière l'obligation légale, un contexte marqué par un manque de temps et une pénurie de candidats

L'ouverture de la négociation CSE à CAF 1 s'est déroulée dans un contexte particulier. Le mandat des élus du CE arrivant à sa fin en janvier 2018, le nouveau mandat se devait d'être un mandat CSE, alors qu'à cette date, très peu d'entreprises

[18] Sur l'importance de ces moments de latence entre le vote d'une loi et son application, et les stratégies susceptibles de se développer pendant cet intervalle, voir le cas des 35h et notamment les recherches de Aucouturier et Coutrot (2000) en termes statistiques, et de Pélisse (2000) en termes monographiques.

[19] La prorogation peut aussi résulter d'un désaccord entre négociateurs concernant le découpage des périmètres d'établissements distincts, comme le prévoit l'article L. 2313-5 du Code du travail : « en cas de litige portant sur la décision de l'employeur prévue à l'article L. 2313-4, le nombre et le périmètre des établissements distincts sont fixés par l'autorité administrative du siège de l'entreprise dans des conditions prévues par décret en Conseil d'Etat. Lorsqu'elle intervient dans le cadre d'un processus électoral global, la saisine de l'autorité administrative suspend ce processus jusqu'à la décision administrative et entraine la prorogation des mandats des élus en cours jusqu'à la proclamation des résultats du scrutin » (article L. 2313-5 du Code du travail).

avaient déjà instauré un CSE. Pour éviter d'être l'une des premières CAF à passer en CSE et de n'avoir aucun retour d'expérience sur lequel s'appuyer, la directrice de CAF 1 a demandé aux élus CE de prolonger leurs mandats. Mais ces derniers n'ont pas souhaité le faire au-delà d'une durée supérieure à 3 mois (*i.e.* au-delà du 31 mars 2018). Il fallait donc mettre en place le CSE dans un temps record, du fait de l'échéance des mandats à venir. Nadia, élue cadre CFTC au CSE, a souligné que le refus des élus de prolonger leur mandat de plus de trois mois avait « *contrarié la direction* », ce qui a créé des conditions d'arrivée du CSE « *pas très optimales* ».

Les négociations ont également été marquées par un contexte de pénurie de candidatures pour le CSE. En effet, les syndicats à CAF 1 ont eu des difficultés à établir une liste complète pour les élections du CSE, du fait d'une faible attractivité des mandats d'élus. CAF 1 est en effet marquée par un faible engagement des salariés au niveau collectif et par la difficulté des syndicats à recruter. Représentants du personnel comme direction témoignent de la difficulté d'établir des listes CSE, accentuée par le fait que le personnel est constitué de 75 % de femmes et qu'il est difficile de trouver des hommes souhaitant s'engager dans le CSE. La pénurie de candidatures peut également s'expliquer par une perception incomplète de l'action du CSE, considérée principalement comme une instance qui gère des œuvres sociales.

Ces deux raisons – projet de la direction nécessitant une procédure d'information-consultation à ne pas décaler et surtout échéances électorales -, qui ont pu se combiner comme à **Train** (voir encadré ci-dessous), expliquent une répartition de la signature d'accords inégale entre septembre 2017 et décembre 2019, comme on l'a vu en partie I.

Encadré 3 : à Train, préparer les élections et passer d'une logique territoriale à une organisation par « produit » ou les débuts chaotiques d'une négociation fondamentale

Initiées dès décembre 2017 par une table ronde organisée par le Directeur des ressources humaines, les négociations s'ouvrent très tôt à Train. Il s'agit à la fois d'anticiper les élections professionnelles prévues en novembre 2018 et de réussir à calquer (enfin, pour la direction) l'organisation des instances représentatives du personnel sur la nouvelle organisation de l'entreprise progressivement mise en place depuis le début des années 2010, qui passe d'une organisation territoriale à une organisation par activité puis par « produit »[20]. En partie subie par l'entreprise en raison de la décentralisation (qui délègue aux régions une compétence en matière de transport) et de ses logiques financières (qui pousse à développer une comptabilité analytique distinguant selon les modes de transport – fret, TGV, intercités…), mais aussi fortement voulue par un PDG qui obtient le soutien des gouvernements en la matière, la transformation organisationnelle de l'entreprise produit un décalage entre organisation de l'activité et organisation des IRP. Les ordonnances constituent donc une occasion parfaite pour la direction de profondément transformer les règles du jeu

[20] Voici comment le négociateur CGT décrit la différence entre organisation par activité et organisation par produit – les représentants de la direction rencontrés ne faisant pas cette distinction aussi clairement : « *l'activité par exemple c'est l'activité voyageur ; produit c'est TER, c'est Fret, c'est OUIGO, c'est Voyage, c'est Réseau, c'est ça produit. Un produit c'est TER. Dans le périmètre ils mettent, par exemple là, Mobilité met vingt-cinq établissements donc ils mettent par région. Donc là-dedans dans ces périmètres, il y a du TGV, il y a du TER, il y a tout ça. L'étape d'après c'est plus ça, c'est simplement le TER. Il y a des CSE axe TGV, et des CSE TER. Axe TGV, c'est sur multirégions. Là, on est sur le produit, on n'est plus sur l'activité* ». Le négociateur CFDT rencontré résume lui ce basculement en parlant « *d'un Train avec une granularité très fine et ancrée dans les territoires à un Train dominé par des patrons de Business Unit, où tout est géré par activités pour savoir combien cela coûte, pour permettre un suivi budgétaire. Et qui fait disparaître toute la polyvalence et l'organisation qui pouvaient faire qu'un conducteur pouvait conduire une locomotive du fret et un TER dans une même région* ».

en matière de représentation du personnel. Les quatre organisations syndicales représentatives (CGT, UNSA, Sud Rail et CFDT) ne s'y trompent pas et élaborent en quelques semaines un projet d'accord unitaire, écrit et complet correspondant à leur vision territorialisée de l'entreprise. L'unité est alors de mise sous l'égide de l'organisation historique et majoritaire de l'entreprise, au moment où, selon son négociateur en chef, « la tempête qui s'annonce est de force 9 à 11 sur l'échelle de Beaufort et il va nous falloir poser un 747 sur un porte-avion » (lettre d'un responsable CGT de Train au bureau de la fédération cheminote du 10 janvier 2018).

S'estimant méprisées par le DRH lors de la troisième réunion où ce projet est présenté et balayé « *d'un revers de main* » (le négociateur CGT) en février 2018, les quatre organisations suspendent leur participation aux négociations, alors que s'annonce un conflit particulièrement dur en raison de la présentation annoncée en conseil des ministres, moins d'un mois après, d'un projet de loi ferroviaire prévoyant la fin du statut, le passage de Train en 5 sociétés anonymes et l'ouverture à la concurrence. La grève qui s'en suit, de près de 3 mois, est l'une des plus suivies, longues et dures de l'entreprise depuis plus de 20 ans, gelant les négociations… même si « *c'est le seul sujet sur lequel on a continué à se parler un peu pendant deux mois* », selon une DRH rencontrée.

Au sein de nos monographies, 3 entreprises ont engagé des négociations en 2017, deux en 2018 (et plutôt en début d'année), alors que 3 n'ont débuté ces négociations qu'en 2019. Nous souhaitions en effet avoir un peu de recul d'où le choix d'entreprises ayant mis en place le CSE dès 2018 ou début 2019, sans toutefois trop biaiser notre échantillon de monographies, d'où aussi le choix de trois accords signés entre mars et juin 2019 (APH, Aéro et Sport-Equip).

Corrélativement à ce choix d'anticiper ou non la mise en place du CSE, s'ouvrent des négociations sur un protocole électoral (ou l'organisation unilatérale d'élections des futurs représentants au sein du CSE) qui s'entremêlent étroitement avec les dispositions négociées (ou non) visant mettre en place l'instance. A **Betindus**, la mise en place du CSE se fait en trois temps de négociations et signatures, correspondant à un protocole d'accord préélectoral, un accord sur les périmètres d'établissements distincts et un accord sur les moyens. Autrement dit, une double (voire triple) temporalité peut s'observer, temporalités qui peuvent se recouvrir, s'enchaîner mais parfois se disjoindre, comme à Train où s'ouvrent des jeux stratégiques suite à une contestation administrative puis judiciaire qui a pu diffracter les scènes d'affrontement et de compromis précédant l'installation des CSE (voir infra).

Encadré 4 : à Betindus, trois négociations successives

Réunis à l'initiative de la direction, les négociations durent trois mois qui sont, aux yeux des délégués FO et CGT, bien longs, même si cette période est rythmée par trois étapes successives : un protocole d'accord pré-électoral, un accord sur les moyens et enfin un accord sur les établissements distincts. Ce séquençage résulte moins d'une direction qui sait ce qu'elle veut et entend faire avancer la négociation, que d'une prise en main par le délégué CGT de l'écriture de l'accord et des négociations, selon ce dernier. A ses yeux, en effet, « *le DRH ne comprenait rien à rien » et « au bout de trois réunions, on avait toujours pas de canevas d'accord. Alors j'ai vu avec ma fédé, j'ai un service juridique qui est au taquet et comme je leur dois des comptes, ils m'ont aidé et du coup on a proposé un accord. C'est sur cet accord qu'on est parti, la direction s'est alignée sur cet accord, en fait, cet accord, c'est le projet de la CGT* ». Le changement de DRH contribue néanmoins « *à faire perdre du temps mais heureusement les RH locaux nous connaissent depuis longtemps, et eux, ils nous ont écouté et ils ont fait remonter directement au directeur général* », explicite un autre militant de ce syndicat. Au final, malgré ces « retards »

– selon le délégué CGT – la négociation est finalisée au bout de trois mois, avec ces étapes successives.

2.1.2 Négocier un accord ou mettre en place unilatéralement le CSE ?

On rappellera que les ordonnances de septembre 2017 n'imposent pas la négociation du CSE. Celui-ci peut être mis en place unilatéralement, puisque des dispositions légales supplétives sont prévues en cas d'absence d'accord collectif. Un plancher légal est ainsi prévu en cas d'absence d'accords, dont le niveau est très bas par rapport aux instances et aux moyens que le Code du travail avait progressivement développés en matière de représentation du personnel. Visant à « simplifier le dialogue social », la fusion des instances peut donc être mise en place unilatéralement et tous les employeurs ont réfléchi à cette possibilité, même ceux qui ont ouvert des négociations et cherché à signer un accord. Le cas de **Musée** – EPIC réparti sur deux sites parisiens abritant deux musées importants – qui a fait l'objet d'une monographie dans une enquête connexe en lien avec l'enquête REPONSE (Pélisse, 2021) est ici intéressant à mentionner tant il montre comment, même dans une grande structure publique (1 100 agents et salariés) fortement syndiquée, la direction a pu passer outre un accord et imposer unilatéralement une fusion des instances calquée sur le minimum légal sans que les militants syndicaux ne parviennent à s'y opposer. Très divisées, les organisations syndicales avaient pourtant réussi à s'unir autour d'une revendication commune, celle d'obtenir que siègent au CSE les suppléants pour pallier en partie une forte diminution des mandats et des moyens. *« On l'avait dit au début, tous les syndicats avaient dit la même chose, que si les suppléants ne siégeaient pas, on ne signerait pas. Et ils n'ont même pas voulu faire un pas en disant ok sur 20% des suppléants, par exemple. Après, on est dans du marchand de tapis… Et ils n'ont pas voulu bouger de cette ligne-là. Du coup, pas d'accord* » (Elu CSE UNSA de Musée, 2020). L'absence d'accord n'est pas sans conséquence pourtant, la nouvelle instance apparaissant totalement bloquée en raison de l'absence de consensus interne au CSE pour l'élaboration du règlement intérieur sur laquelle s'est déporté le conflit. Autrement dit, comme une boîte de Pandore, la négociation du CSE n'ouvre pas seulement, en amont, une négociation relative aux dispositions des protocoles électoraux. Elle est également susceptible de déboucher, en aval, sur celle d'accords CSE locaux (comme à Train) et, plus systématiquement, sur celle de règlements intérieurs, dont l'importance n'est parfois pas mince, comme le cas de Musée le montre, en particulier lorsqu'il n'y a pas d'accord[21].

En insistant sur cette question que se posent en particulier les directions mais aussi les organisations syndicales (vaut-il mieux un mauvais accord ou aucun accord ?), nous voulons souligner à quel point les négociations ont été asymétriques. Ayant tous cette carte en main, même lorsqu'ils souhaitaient aboutir, les représentants des directions ont toujours pu dire qu'ils pouvaient mettre en place unilatéralement les CSE dans des conditions où les organisations syndicales ne pouvaient que perdre des mandats et des moyens, du moins dans les entreprises d'une certaine taille[22]. Certes, chacune des parties peut perdre (et gagner) à ne pas signer ou

[21] A contrario, à Train où des accords CSE locaux sont négociés et signés dans chacun des CSE au cours du premier semestre 2019, l'absence de règlement intérieur qui a pu y être rencontrée dans certains CSE est bien moins problématique lorsque l'accord – comme c'est souvent le cas dans cette entreprise – est lui-même très détaillé.

[22] Comme l'enquête dans les petits établissements ou entreprises menée dans le cadre de la postenquête REPONSE l'a montré, pour ces derniers, le passage des DP, CE, voire CHSCT en une instance unique n'a en effet pas forcément changé fondamentalement le nombre de mandats ou les moyens attribués aux représentants (Pélisse, 2021).

négocier[23]. A **Train**, en dépit d'un accord qu'elle jugeait très improbable avant même d'aborder le sujet, la DRH a ainsi entamé des négociations : soulignant combien les paramètres de la négociation rendaient impossible la conclusion d'un accord, la direction des ressources humaines a malgré tout engagé des tables rondes et mener des négociations bilatérales, en particulier pour diviser un front syndical qui se présentait uni face à elle (voir *infra*). A contrario, certaines organisations syndicales s'engagent bien dans la négociation même si, dès le début, elles ont décidé qu'elles ne signeraient pas, comme c'est souvent le cas du côté de la CGT ou de Sud Rail dans cette même entreprise. Il en va de même de la CFDT à **Sport-Equip** qui motive son refus de signer l'accord de mise en place du CSE par la définition des périmètres d'établissements distincts et les moyens accordés aux représentants de proximité, mais qui, en réalité, n'a signé aucun accord à Sport-Equip depuis les dix dernières années au moins.

Cette structure asymétrique de la négociation conduit à s'interroger sur les raisons qui ont poussé les directions (en particulier) à chercher la signature dans les 8 cas étudiés, quitte à faire des concessions et à accepter certaines revendications syndicales s'exprimant, le plus souvent, en termes de mandats et de moyens (voir *infra*). Le tableau ci-dessous synthétise ces motifs, et les met en regard à la fois de la durée des négociations, de la date de signature des accords, de la variété et du degré d'unanimisme des organisations syndicales signataires (ou non), ainsi que du poids que la question de la proximité a eu dans les négociations (sachant que cette dimension a été toujours, mais inégalement, considérée).

Tableau 1 : Récapitulatif des contextes d'entrée en négociation pour chaque monographie

Nom de l'entreprise	Effectifs	Motif et cadre d'entrée en négociation	Représentants de proximité (oui/non et enjeu de la proximité)	Organisation syndicale présente / signataire (*)[24]	Durée des négociations et date de signature
CAF 1	190	Expiration des mandats et refus de les prolonger par les représentants du personnel ; accord cadre CNAF	Oui mais faible enjeu 1 représentante de proximité à qui est confié la mission logement	CFTC* CFDT* CGT*	3 mois (mars-juin) Signature le 18 juin 2018
APH	450	Crise profonde de direction (enquête pénale en cours) ; volonté par les acteurs du dialogue social de stabiliser la crise institutionnelle	Non « *on a préféré concentrer les moyens sur ceux qui ont des mandats* » (CGT)	CGT* FO*	2 réunions qui s'étalent sur 15 jours signature 19 mars 2019
Agrochim	600	Anticiper les élections de mai 2018 pour permettre des élections avant la fermeture d'un site (CGT majoritaire),	Non Préférence pour des CSSCT locales plutôt que des RdP	CGT* CFDT* FO* CFE-CGC*	3 mois (décembre 2017 à mars 2018) ; signature le 13 mars et avenant en décembre 2018

[23] Sur le terrain strictement juridique, ce n'est "que lorsque, à l'issue d'une tentative loyale de négociation, un accord collectif n'a pu être conclu que l'employeur peut fixer par décision unilatérale le nombre et le périmètre des établissements distincts" (Soc 17 avril 2019, n°18-22948).

[24] Les noms des organisations syndicales sont mis par ordre de représentativité.

		annoncé dès mars 2017			
Betindus	950	Projet des délégués syndicaux FO et CGT souhaitant prendre l'initiative face à des DRH ne faisant pas de la mise en place du CSE une priorité dans une entreprise en profonde crise économique et financière	Prévu dans l'accord, en cas de non-présence d'élu CSE sur un site, mais non mis en place ; création d'un mandat de référent hygiène-sécurité	FO* CGT*	2,5 mois (octobre 2018-janvier 2019) 8 janvier 2019
Aéro Aéro BL	48 000 4 200	Accord de groupe de refondation du dialogue social. Négociation ayant débouché sur un ensemble d'accords concernant le Comité de groupe, le périmètre social du groupe, les élections professionnelles	Oui (représentants de vie sociale) Enjeu présent dès le départ dans la négociation de l'accord	FO* CFE-CGC* CFTC* CGT* CFDT*	6 mois 12 octobre 2018
Electrolyse	15 500	Motif partagé par les acteurs de modernisation d'une « architecture conventionnelle vieillissante » ; accord signé à un niveau UES	Oui Enjeu abordé à travers la question des suppléants ; puis des RdP, que la direction limite aux établissements ayant beaucoup de petits sites et restreint aux prérogatives SST	FO* CFDT* CFE-CGC* CFTC* CGT*	5 mois et 11 onze réunions entre fin février et mi-juillet 2018 5 septembre 2018
Sport-Equip	23 500	Volonté partagée par direction et certaines OS de « supprimer les couches de lasagne » du dialogue social dans l'entreprise sans pour autant « rationaliser à l'extrême »	Oui Conflit autour des périmètres CSE et des moyens et fonctionnement des RdP	UNSA* CFTC* CFDT CGT FO	Formation commune OS/ direction en déc 2017 ; négociations longues (recours Direccte) et accord signé le 11 juin 2019
Train	150 000	Anticipation des élections de novembre 2018 et surtout utiliser la réforme pour aligner organisation (jusqu'ici territorialisée) des IRP et organisation de l'entreprise (par activité et produit)	Oui Périmètre et nombre des CSE d'une part, puis nombre de RdP d'autre part, ont été les deux enjeux essentiels de la négociation	CGT UNSA Sud-rail CFDT Fréquentes signatures des 4 OS pour les 33 accords CSE	Table ronde en déc. 2017 ; négo interrompue entre mars et septembre 2018. « Accord technique » de désaccord (8 février 2019) ; puis négos dans les 33 CSE de janvier à juin 2019

2.1.3 Des négociations asymétriques mais inégalement conflictuelles

Avant d'aborder les enjeux des négociations qui s'organisent autour de quelques points clés que l'on retrouve dans toutes les négociations, il faut insister sur la dimension structurellement asymétrique des négociations, mais aussi sur l'inégale propension de ces négociations à être conflictuelles. Le cas de **Train** offre une illustration d'un cas paroxystique en matière de conflit - « *c'est la négo la plus dure de ma carrière* » selon un DRH rencontré et « *celle qui m'a rendu le plus amer* » selon l'un des négociateurs syndicaux. Tel n'a cependant pas été le cas dans quatre de nos 8 monographies. Leur déroulement pacifié s'explique par des contextes divers et non par une forme de fatalisme des équipes syndicales qui, soumises à cette asymétrie structurelle, n'auraient pas cherché à argumenter, mobiliser ou exprimer des revendications que, dans tous les cas, les directions pouvaient ne pas prendre en compte en imposant un découpage des périmètres à leur main, et un nombre de mandats et des moyens minimaux

Ainsi, à **CAF 1**, qui est la deuxième CAF à négocier pour la mise en place du CSE, les négociations ont été très peu conflictuelles, marquées surtout par l'incertitude des règles et la recherche d'informations les concernant et le cadrage national imposé par la CNAF dont la caisse locale étudiée dépend. En effet, comme il s'agissait d'un accord pionnier pour l'époque, les négociateurs avaient peu de doctrines et de points de repère sur lesquels s'appuyer.

> *« On n'avait pas beaucoup de billes pour négocier »* (Géraldine, DS CFTC).
>
> *« C'était vraiment du balbutiement, on y est allé à tâtons, des choses auraient pu être mieux négociées, même si on ne s'en est pas trop mal sorti »* (Claire, RdP).

Dans ce contexte de mise en place d'un accord pionnier, le plus gros obstacle à une négociation ambitieuse pour les organisations syndicales a été le cadrage national strict décidé par la CNAF, la tête de réseau au niveau national. Un texte trop éloigné de ce cadrage impliquerait un rejet par le COMEX de la CNAF, selon tous les acteurs : « *en général, la négociation tourne autour du légal, et est souvent basée sur une trame préétablie* » souligne Adrien, DS CFDT. Selon Claire et Adrien, la Direction a ainsi reçu des instructions par la CNAF dans le but d'accorder « *le minimum* » dans le cadre des négociations CSE.

> *« Des difficultés avaient émergé car les décrets d'application n'étaient pas encore parus (...) on a navigué un peu dans le flou, et on ne savait pas où on pouvait aller (...) La directrice est frileuse pour faire trop d'avancées au niveau du CSE, a joué la sûreté pour que l'accord ne soit pas rejeté »* (Adrien, DS CFDT).
>
> *« La Direction n'est pas dans la prise de risque, et n'ira jamais au-devant de quoi que ce soit »* (Nadia, élue cadre CFTC).

Dans ces conditions, la négociation est très rapide, comme c'est aussi le cas à **APH** où elle ne prend que deux réunions et 15 jours, dans un contexte toutefois bien particulier (voir encadré ci-dessous).

Encadré 5 : Des négociations très rapides dans un contexte de crise institutionnelle profonde à APH

Les relations sociales avant et pendant la mise en place du CSE sont marquées par une profonde crise institutionnelle largement relayée dans la presse locale à ACH, association du secteur médico-social de 450 salariés répartis sur plusieurs sites dans un département du Sud-Ouest. En 2017, C.M., la déléguée syndicale centrale CGT, est alertée par des courriers anonymes internes à l'association sur des dérives financières de la direction générale : le directeur s'est vu rembourser 22 000 euros pour des frais de déplacements et de bouche. A son tour, elle décide d'alerter le Président du Conseil Départemental et l'ARS, mais n'y trouve aucune réponse. Elle saisit donc, appuyée par l'association de lutte contre la

corruption Anticor, la brigade financière des services du procureur, qui ouvre une enquête, toujours en cours. Parallèlement, le CE demande une expertise financière au cabinet Alpha-Secafi pour la première fois de son histoire dans une association qui a une bonne situation financière. Les résultats de cette expertise viennent confirmer les alertes reçues par la déléguée syndicale CGT. S'en suivent des mouvements de grève, des plaintes de parents en assemblées générales et la démission ou le licenciement d'une large partie de la direction (président, puis présidente, responsable des affaires financières, directeur général, comité d'administration au complet). APH traverse ainsi une période d'instabilité en 2019 avec 4 directeurs généraux qui se succèdent cette année. Néanmoins, les acteurs restant soulignent le rôle clef qu'a joué le dialogue social dans cette crise :

Ils n'ont jamais pu arrêter le système, c'est-à-dire que nous, on a juste utilisé l'outil syndical. Clairement, le faire autrement, c'était dangereux [du fait de l'implication dans cette affaire, selon elle, d'acteurs politiques qui dépassent largement le cadre de l'association] (C.M., DSC CGT, juillet 2020)

Pour moi, le dialogue social c'est un outil régulateur, un outil de vigilance, ça permet de garder la tête froide et de pas perdre de vue l'accompagnement du public (B.L., DGA, juillet 2020).

Le passage au CSE se fait en 2019, la même année que les démissions de différents membres de la direction. Les négociations et l'accord mais aussi les élections professionnelles et le fonctionnement de cette nouvelle instance sont donc marqués par cette période d'instabilité et contribuent à une négociation très rapide, qui réunit trois acteurs principaux (les deux déléguées syndicales – la DS FO étant partie au moment de l'enquête – et le Directeur général adjoint) qui élaborent et signent un accord après deux réunions seulement. C.M. déclenche d'ailleurs un droit d'alerte dès la constitution de la CSSCT, qui entraîne la démission du directeur général et le licenciement pour faute lourde du responsable des affaires financières. De fait, le passage au CSE dans une association fonctionnant auparavant en délégation unique du personnel ne bouleverse pas l'organisation du dialogue social ; mais son installation permet d'enclencher une procédure qui ouvre la voie à une stabilisation du conflit institutionnel lié à des soupçons de prévarication et une enquête judiciaire pénale en cours.

L'accord est signé par la CGT et FO. Si la déléguée CGT et le DGA divergent sur l'origine de la négociation, les deux parties s'accordent sur une description apaisée des négociations dans lesquelles la déléguée syndicale s'appuie sur le rapport de force qu'elle a établi dans le contexte des changements organisationnels. « *Deux réunions. La première, où moi je leur propose la base du projet d'accord. Et une deuxième, où on finit l'accord. Donc rien n'a coincé à ce niveau-là. C'est-à-dire qu'ils n'avaient tellement pas envie d'en rajouter…* » souligne-t-elle, tandis que le DG indique : « *c'est moi qui ai présenté un canevas d'accord d'entreprise qui reprenait un peu notre ancien fonctionnement. J'avais anticipé un peu les choses dans le cadre de la crise institutionnelle que nous vivions* ». Et ce dernier d'ajouter :

« *si je suis toujours là aujourd'hui, c'est parce que moi je n'ai pas cautionné certaines pratiques : les personnes qui sont parties aujourd'hui voulaient casser le dialogue social. Moi, je voulais le préserver. Pour la direction, c'était la « règle et rien que la règle » mais… Pour moi, on ne peut pas piloter 450 salariés sans représentants du personnel, et on ne peut pas piloter 450 salariés en ne se voyant que tous les deux mois. C'est pas possible. Il fallait rajouter des réunions* ».

Cette absence de conflictualité s'explique ainsi par des causes diverses. Elle est liée à APH à un rapport de force déséquilibré consécutif à une crise institutionnelle profonde de la direction. Elle est due à CAF 1 à une présence syndicale peu revendicative ainsi qu'à une difficulté à faire fonctionner le dialogue social et à inciter à l'engagement des salariés. Une telle absence de conflictualité peut aussi s'observer dans des structures plus grandes et formalisées où, à

l'inverse, les négociations s'étalent sur plusieurs mois. C'est le cas à **Electrolyse**, groupe industriel de 15 000 salariés en France. L'accord y est l'aboutissement d'un processus de négociation ayant nécessité onze réunions, du 28 février au 12 juillet 2018, entre la direction et les cinq OS représentatives d'alors (incluant la CGT qui perd sa représentativité aux élections de fin 2018 avec 9,99% des suffrages). D'après nos interlocuteurs, une telle densité n'est pas à interpréter comme le symptôme de discussions conflictuelles, les ordonnances de 2017 ayant été accueillies de part et d'autre de la table tout à la fois comme une « fatalité » et une « opportunité » afin d'actualiser des textes considérés comme « vieillissants ». *Nos textes sont assez vieillissants, on n'a jamais eu l'opportunité de se remettre autour de la table, et de les remettre au goût du jour, donc là, ça a été l'occasion »*, explique le membre de la direction rencontré. Des deux côtés, dans cette entreprise, la fusion des attributions des délégués du personnel et du CE au sein du CSE, est vue comme une possibilité de fluidifier le dialogue social interne à l'entreprise en mettant un terme aux « *réunions à rallonge* » (le coordinateur groupe CFDT) des anciens CE, suscitées par une architecture conventionnelle qui excédait les exigences légales afférentes aux nombres de représentants. Étirées par la diversité des intervenants amenés à y soulever des questions, ces réunions auraient en effet fini par dévier de leurs fonctions :

> *Avant, disons par le passé, il y avait plusieurs choses, il y avait le CE, le DP, qui sont des mandats élus, et il y avait des représentants syndicaux au CE, il y avait des délégués syndicaux, et puis le CHSCT à l'époque. Donc nous, ce qu'on s'est rendu compte - un peu global, je ne veux pas le généraliser comme ça - mais quelque part, les réunions et les délégués du personnel avaient quelque part un peu perdu de leurs fonctions, c'était un peu plus compliqué, il n'y avait pas beaucoup de questions au délégué du personnel. Et donc d'avoir quelque part mis dans le CSE, d'avoir mixé les anciens élus CE et les anciens DP, c'était pas quelque chose d'extrêmement gênant pour nous […] Je vais donner un exemple - à Montpellier, on était anciennement dans le CE avec les effectifs qu'on avait, la loi nous disait : onze membres CE, vingt-cinq DP. Et par rapport à l'accord d'entreprise qu'on avait à l'époque, le nombre d'élus CE était doublé et on avait vingt-deux élus CE… maintenant on est à… je ne sais plus, vingt-sept/vingt-huit élus CSE*. (F.D coordonnateur CFDT)

C'est ainsi, du point du vue même des syndicats, non pas tant l'existence d'horizons d'attentes différenciés vis-à-vis des ordonnances entre la direction et les OS, que les importantes transformations qu'elles exigent des institutions représentatives du personnel, qui obligent à une telle fréquence des échanges.

> *Pourquoi c'était onze réunions ? Parce que c'était des choses nouvelles, en fait. Et donc le temps que même les OS comprennent un petit peu ces fonctions-là par rapport aux textes de loi, et comment la Direction se plaçait par rapport à ça, et voilà. C'était beaucoup plus des échanges, des discussions et d'approfondir un petit peu ce nouvel accord, et le dialogue social, que des réunions dues à des tensions. Voilà. (T.D coordonnateur CGT)*

La dynamique des négociations se trouve en outre impulsée par l'effort d'anticipation d'une direction qui observe que les ordonnances viennent radicalement bouleverser l'échafaudage conventionnel de la société : « *les nouvelles ordonnances font table rase d'un certain nombre d'éléments qui remettaient en cause tout notre dispositif conventionnel et qui avaient été construits pendant plus de vingt ans* », indique le membre de la direction rencontré. Anticipant de 9 mois les échéances électorales (dont le calendrier n'est pas modifié), la direction propose une négociation par blocs, envisageant les discussions sur le renouvellement des IRP comme le premier volet d'un effort global de réorganisation des conditions de la représentation chez Électrolyse, volet complété ensuite par l'ouverture d'une discussion sur le parcours des élus. Le préambule de l'accord finalement signé indique ainsi explicitement la volonté des parties de « négocier ultérieurement un nouvel accord portant sur l'évolution professionnelle des Représentants du personnel ». Reportée à une échéance ultérieure, la question des parcours syndicaux n'en est pas moins envisagée comme participant de la nouvelle « architecture »

conventionnelle au sein de laquelle les instances en négociation vont s'intégrer. Les engagements pris par la direction – notamment l'idée d'élaborer une « grille de reconnaissance des compétences développées par [les] élus » (direction) – interviennent ainsi d'emblée dans les négociations afférant aux moyens alloués aux IRP, la direction invitant les syndicats à apprécier ces moyens au regard de l'économie générale de la refonte proposée.

> *Donc là, ce qu'on a essayé de faire, c'est déjà de leur donner cette première vision, de partager si on était ok ou pas ok, parce qu'on a pu raboter un certain nombre de moyens, notamment sur tout ce qui est fonctionnement du CSE, voire des organisations syndicales, et dont on s'est servi notamment à réinjecter dans le deuxième pavé sur tout ce qui est, notamment, moyens des IRP, tout ce qui est formation de nos élus, ou autre. Donc en clair, on leur a entre guillemets « présenté, vendu », toute cette architecture… (A.J - Direction AS)*

A **Aéro**, enfin, la négociation a été raisonnée côté direction et côté syndicats, bien que des désaccords aient naturellement pu voir le jour. Les syndicats ont cherché à limiter la réduction des moyens autorisée par les ordonnances en ayant conscience que le maintien des moyens existants serait impossible face à un cadre légal dont l'orientation leur était défavorable. La direction quant à elle n'a pas cherché de profonde remise en cause des conditions du dialogue social par une réduction drastique des moyens comme les ordonnances le permettaient.

> *« On partait d'un niveau avec des moyens sans commune mesure avec ce qui se faisait partout dans les entreprises. On avait de gros moyens humains. La direction a réussi à faire comprendre à travers cette négociation qu'on devait rentrer un peu plus dans le moule national. Même si on reste bien au-dessus, on a réduit nos moyens »* (coordinateur CFE-CGC Aéro).

La forme même de la négociation s'est révélée relativement ouverte avec un déroulement en deux temps : une phase de concertation, mêlant réunions bilatérales et réunions plénières, au cours de laquelle *« les sujets étaient mis sur la table sans aspect trop contraignant. Chacun pouvait dire ce qu'il voulait, la direction enregistrant les demandes et réflexions »* (coordinateur CGT Aéro) ; puis une phase de négociation plus concrète à partir de textes.

La négociation n'a pas porté uniquement sur la mise en place du CSE. Elle a concerné tout le droit syndical. Elle a duré presque six mois et a débouché sur la conclusion de cinq accords. La mise en place du CSE représente une partie de l'un d'entre eux.

> *« La négociation a porté sur tout le droit syndical. Les instances d'abord. Elles sont nombreuses dans Aéro car c'est un Groupe européen. L'accord traite aussi des personnes qui sont détachées sur le territoire, détachées dans notre fédération de la métallurgie. Il traite des moyens. Comment peut-on se déplacer mais aussi comment peut-on se former ? Qu'est-ce qu'il en est de la gestion de carrière des mandatés ? etc. Le CSE c'est une petite partie de ce tout syndical »* (coordinateur CFE-CGC Aéro).

Cette dimension très large de la négociation, sur un enjeu aussi central que l'ensemble du droit syndical, ne s'est pas accompagnée de conflits ouverts. Quatre facteurs peuvent l'expliquer.

- L'état des relations sociales dans le groupe. Dans le groupe, le taux de syndicalisation est élevé. Dans la division avions, il est même *« extraordinaire »* selon le coordinateur CGT puisqu'il atteint 80% dans certains secteurs. Par ailleurs, trois des quatre syndicats représentatifs au niveau du groupe (*« les syndicats de l'entente »*, cf. partie 2) sont sur la même ligne stratégique, laquelle n'est pas construite sur une opposition à la direction mais répond plutôt à une approche d'accompagnement ou partenariale (cf. partie 2). Dans ces conditions, la négociation paraît apaisée, et les relations peu conflictuelles.
- La claire compréhension des limites des ordonnances qui instaurent la fusion des instances et offrent la possibilité de réduire les moyens : *« La perte de prérogative des CHSCT pose question, d'autant plus dans la période Covid. Mais les limites sont plus celles de la loi que de l'accord »* (coordinateur CGT Aéro).

- La volonté de la direction de ne pas bouleverser les équilibres existants en maintenant, malgré leur réduction, des moyens plus importants que dans d'autres entreprises et en gardant l'architecture des instances existantes : *« L'accord Groupe a conforté les CSE d'établissements. On a le même nombre de CSE que nous avions de CE. Ils n'ont pas profité de l'occasion pour absorber des CE »* (coordinateur CGT Aéro).

- Enfin, l'acceptation par la direction de la prise en compte de la proximité, qui constituait une exigence des syndicats car *« le CSE, avec la proximité, c'est ce qui met en action le droit syndical »* (coordinateur CFE-CGC Aéro).

2.1.4 Des conflits parfois majeurs… qui n'interdisent pas des compromis partiels (le cas de Train)

A l'inverse d'Electrolyse, d'autres négociations ont été très conflictuelles. Elles ont pu ne pas déboucher sur des accords et une mise en place unilatérale, comme à Musée, déjà évoqué précédemment. Elles ont pu aussi aboutir à des accords signés par une partie seulement des organisations syndicales, comme à **Sport-Equip** où la CFDT (tout comme la CGT et FO) ne signe pas l'accord (voir *infra*) ou à **Train** où la situation, complexe, s'inscrit dans un climat particulièrement conflictuel. Climat qui conduit à l'absence de conclusion d'un accord national – mais à la signature d'un « accord technique » - et à un renvoi à des négociations au niveau des 33 CSE… qui aboutissent toutes en quelques mois. Ces accords locaux ont été signés, sauf exception, par les quatre organisations syndicales représentatives qui avaient toutes refusé l'accord national proposé par la direction. Autrement dit, à travers ce cas paroxystique en la matière mais aussi à travers la manière dont, malgré des oppositions très fortes sur plusieurs enjeux notamment de proximité, les acteurs ont séquencé et découpé la négociation, à la fois dans le temps et selon les niveaux, **Train** révèle comment, pour une part obligés de s'entendre, les acteurs ont malgré tout échangé et construit, sinon un accord, tout au moins une reconnaissance minimale des règles. Ces règles ont permis de donner un cadre aux profonds bouleversements induits par la mise en œuvre du CSE dans cette entreprise historiquement très syndiquée et dont les agents, dans la décennie 2010, se mobilisent fortement et fréquemment.

A déjà été évoquée la manière dont avait démarré la négociation sur la mise en place du CSE à Train dans l'encadré 3 : les 4 organisations syndicales représentatives suspendent leur participation dès la 3ième réunion, qu'elles quittent après des déclarations préliminaires dénonçant le projet envoyé quelques jours avant par la direction qui ne tient pas du tout compte du projet unitaire très complet qu'elles avaient elles-mêmes envoyé après la seconde réunion. Il faut dire que la négociation partait très mal : des « patrons » (ie directeurs de production ou d'exploitation) qui « *voulaient se faire* » les organisations syndicales, selon une négociatrice de la direction ; des organisations qui visaient avant tout à préserver la densité et la structure à la fois territoriale et en trois étages de la représentation du personnel issue des institutions DP (proximité), CE (questions économiques et activités sociales et culturelles) et CHSCT. Un membre de la direction explicite ainsi les trois objectifs du mandat qu'elle avait reçus à l'ouverture des discussions :

> ***Q : Souvent on a une vision de la direction : c'est unique, tout le monde va dans le même sens. Là, il y avait j'imagine quand même des tiraillements, des visions, peut-être des perspectives différentes entre les chefs d'établissement ?***
> *R : Alors. Oui, si je ne vous fais pas de langue de bois... l'opinion majeure, ultra majoritaire à l'époque, managérialement, c'était une occasion unique de se les faire.*
> ***Q : "De se les faire", ça veut dire de baisser en fait... ?***

R : De baisser les moyens. Mesurez quand même ce que c'est que 2 400 ETP (qui sont dédiés à la représentation du personnel)... qui ont tous des qualités, mais sont aussi assez chiants au quotidien quand vous les avez sur le dos et qu'ils vous mettent un droit de retrait. Parce qu'à Train, il y a des DP qui duraient trois jours. Des déclarations liminaires, chez nous ça peut durer 2h15. Ça commence avec la Syrie, ça termine par – je ne plaisante pas, ce n'est pas une blague –, voilà, les questions DP, avec jusqu'à 600 questions, envoyées en pdf, la veille de la réunion. Donc ce n'est quand même pas rose, rose, rose. Après, la poule et l'œuf, et d'où ça vient, est-ce que le management déconne…. (...) Donc, l'opinion majoritaire, c'est ça. Et le deuxième élément, c'est : libérez les gars de la prod', notamment des DP, CHSCT qui sont devenus des irritants du quotidien. C'est-à-dire qu'ils passent trop de temps, il y a un mec qui est dédié qui ne fait que ça, les types qui n'en peuvent plus des DP et des questions à n'en plus finir. Ce n'est pas tant moins de dialogue social que sortir les gars de la prod' de ça. Et donc avoir des CSE qui sont plus hauts… plus spécialisés, et libérez du temps de producteur entre guillemets de ces questions-là. Ça c'est le premier enjeu : moins de représentants. Deuxième enjeu : libérez la prod' – on va dire ça comme ça. Troisième enjeu, là c'est un enjeu de fond, c'est essayer de recadrer les attributions de manière à ce qu'on respecte un peu le Code du Travail, c'est-à-dire les attributions économiques, les attributions locales, essayer de refaire un peu un t-zéro de qui fait quoi là dedans et à quel moment. Parce que tout était mélangé quoi, c'est-à-dire que les CHSCT avaient le rôle du CE, par exemple (une négociatrice de la direction).

On comprend que les objectifs de chacune des parties étaient très difficilement conciliables. La direction séquence toutefois les discussions, partant du principe qu'aucun accord ne serait possible sur les périmètres (voir *infra*) et sortant donc ce point des échanges. Le conflit qui s'ensuit passe par des recours administratifs et judiciaires (voir *infra*) mais aussi par une mobilisation d'ampleur exceptionnelle qui s'articule avec la question du CSE mais dénonce surtout et fondamentalement la réforme ferroviaire, présentée en mars 2018 en conseil des ministres, et que les quatre OS et une majorité des salariés de l'entreprise contestent fondamentalement. Ces derniers se lancent dans une intense mobilisation et des grèves tournantes très organisées qui durent presque trois mois (de fin mars à début juin 2018). Ces « *trois mois de conflit social, dans une boîte, ça marque* » souligne un membre de la DRH.

« Ça marque dans les deux sens, ça marque les OS parce que c'était la première fois où ils sortaient d'un conflit à poil – pardonnez moi l'expression, mais il n'y a eu aucun bougé majeur dans l'évolution de la réforme, c'est une vraie défaite pour elles. Et côté patrons, ou management on va dire, ça marque aussi. Quand vous vous êtes payés trois mois de conflit social, les syndicalistes, vous ne pouvez plus les voir en peinture. Même ceux que vous aimez bien ».

Ce contexte pèse sur la reprise des négociations qui, néanmoins, reprennent et aboutissent à un ensemble de règles partagées sur les moyens et les ressources des élus CSE, la structure en deux étages (des élus CSE et des représentants de proximité), la nécessité de nombreuses commissions (SSCT mais aussi économique, formation, logement, des marchés…), le fonctionnement du CSE, etc. Si le contexte est toujours très conflictuel en particulier sur la question des représentants de proximité (voir *infra*), des échanges et des négociations ont donc lieu, aboutissant à un texte que la direction soumet à signature entre le 5 et le 20 décembre 2018. Aucune organisation ne le signe et les négociations sont donc renvoyées dans chacun des CSE, le séquençage temporel organisé par la direction (décision unilatérale sur les périmètres et nombres de CSE puis reprise des négociations sur le reste des règles permettant la mise en place des CSE avec à nouveau des désaccord majeurs) se doublant d'un jeu d'échelle entre accord national (non signé) et négociations locales au niveau de chacun des CSE.

Chacune des parties n'a toutefois aucun intérêt à une absence totale de cadrage national. C'est pourquoi un « accord technique » est malgré tout signé le 8 février 2019 par les 4 OS représentatives (avec des réserves), permettant à la fois la mise en place d'un CSE central (hors attributions activités sociales et culturelles qui font l'objet d'une négociation à part) et un ensemble de repères pour les négociations au niveau de chacun des CSE qui débutent en janvier 2019. Cet accord technique est proche, sur le fond, du projet soumis à signature en décembre 2018, même si le premier fait 12 pages et le second 32 et si, en particulier, le chapitre sur les représentants de proximité prévu dans l'accord (3 pages) est absent de l'accord technique (qui

ne comporte pas non plus les règles de dévolution du CE vers le CSE et dont les règles représentent 6 pages). Un négociateur de la direction explicite cette dernière séquence qui montre, à nouveau, une forme de créativité conventionnelle qui n'est pas sans interroger le juriste quant à la nature de ce texte d'accord, actant un désaccord qui institue en même temps des règles partagées :

> *« Là, c'est assez génial ce qu'il s'est passé. Le truc était insignable quoi. Euh... donc... (léger rire) (...) Donc on s'est quitté sur un constat de désaccord. Et on s'est mis à réfléchir comment on allait faire, est-ce qu'on faisait de l'unilatéral ? Est-ce qu'on faisait... (...) Et là, on a fait... une pirouette qui – j'en souris encore parce que celle-là elle est quand même pas mal – on a dit : « En fait, on n'est pas d'accord mais on est quand même d'accord sur un certain nombre de trucs. Est-ce qu'on n'écrirait pas un PV de désaccord dans lequel on dirait : on n'est vraiment pas d'accord et très, très, très fâché, mais on est quand même d'accord là-dessus, là-dessus, et puis on signerait tous ce truc. » Et l'idée a fait son chemin, et d'un PV désaccord on a dit : mais en fait, ce qu'on va faire, c'est on va faire un accord technique. Genre, ça ce n'est pas un vrai accord... mais… et on va signer un accord technique. Et on a eu un accord unanime sur cet accord technique. Donc il y a tout dedans, tout, les missions, le nombre de mecs, les heures… il y a tout le fonctionnement des CSE, le nombre de commissions, le nombre de machin, et tout. Il n'y a pas les représentants de proximité par contre puisqu'on n'était pas d'accord. Mais on a dit : c'est un accord technique. Et on l'a fait signer, les 4 ont signé. Parce qu'en fait eux, ça leur arrangeait vachement pour tenir leurs appareils d'avoir des règles communes. Parce qu'ils appréhendaient vachement les négociations locales. Il se disaient : « 1) il va falloir se taper les patrons localement ». Et 2) « il va falloir tenir nos troupes parce qu'ils vont négocier tout et n'importe quoi ». Donc ils voulaient un truc qui cadre ».*

En contrepoint, le récit de ce contexte par un des négociateurs de l'UNSA (deuxième organisation syndicale) d'une part et de ces séquences d'autre part (par un négociateur CGT, majoritaire), est tout aussi instructif :

> ***Q : Donc vous m'avez dit que ce conflit, en 2018, c'était une humiliation plus encore qu'une défaite. Et du coup pour revenir sur les négo CSE, bon, bah j'imagine que ça a repris dans une autre ambiance…***
> *Alors le contexte, oui, si on peut faire une métaphore, on avait une gueule de bois en septembre hein, quand les négociations ont repris, et donc forcément, on était encore plus chafouin qu'avant. Et l'entreprise forte… de comment dire ? Du fait que nous ayons perdu au printemps 2018... se savait appuyée par l'État pour enfoncer le clou au maximum. Et avec un PDG… qui voulait cette réforme du ferroviaire depuis des années à mon avis.*
> ***Q : Donc du coup, les négociations ne reprennent pas sous de très bons auspices, mais il y a encore du grain à moudre un peu, des choses à essayer d'obtenir du côté du CSE ?***
> *Bah franchement, moi je n'y croyais pas hein, parce que… dès le départ, on a senti une direction qui était très arc-bouté sur ce qu'ils présentaient, et ils n'ont quasiment rien changé entre les différentes versions à part deux-trois mots et une ou deux virgules, mais rien qui ne changeait en profondeur, donc les revendications que nous portions… n'ont pas été prises en compte »* (un négociateur de l'UNSA)

Le négociateur CGT décrit de son côté un séquençage qui montre comment l'accord technique a pu être une base commune et comment les enjeux prioritaires étaient différents pour les organisations syndicales – tout au moins pour la CGT.

> *« Parce que la loi de 2018 explose notre instance commune. Le CCGPF[25]. Et là, avec ces négociations, on a pu l'intégrer, conserver l'intégralité et la transversalité et donc maintenir l'intégration de l'ensemble du système. Parce que, grosso modo, on avait trois blocs à la limite, le bloc 1, le bloc 2, le bloc 3, ils ne sont pas obligés de nous les mettre ; ils peuvent nous les mettre dans les CSE centraux, parce qu'ils pouvaient mettre deux CSE centraux, un Réseau et un Mobilité, et donc à partir de là, ils ne sont pas obligés de mettre des prérogatives économiques au CCGPF. Donc nous on avait proposé par rapport à cet accord, et les OS on leur a dit, mais pourquoi vous ne coupez pas cet accord en trois ? C'est-à-dire la partie CSE central, la partie des CSE, et la partie instances représentatives de proximité. Parce que grosso modo, on pouvait trouver un accord sur le comité central, et sur le fonctionnement de certaines prérogatives des CSE, même si on n'est pas d'accord sur les périmètres. Et après on regarde la question des proximités. Bon, ils ont été bornés, ils ont dit accord avec tout, et accord unanime ou pas d'accord et du coup, personne n'a signé.*

[25] Comité central du groupe ferroviaire.

Donc après, on a l'accord « relatif à l'application de certains accords techniques résultant de la mise en place du CSE GPF » (il lit). *Ce fameux accord technique. Qu'on signe, il porte sur le fonctionnement du CSE GPF. Cela veut dire qu'ils remettent un CSE GPF.*

Q : Donc ça, ça vous intéresse, je veux dire ça c'est important pour vous ?

Là, pour nous c'est important, parce que c'est signe de l'intégration. Et on remet les commissions formation, aide au logement, professionnelle, commission sur les marchés, activités sociales, et tout ce qui s'ensuit. Donc ça, c'est quelque chose. On met aussi des règles sur les CSE d'établissements. On ne parle pas de périmètres, mais on parle du fonctionnement. (...) Et on signe cet accord-là le, il est validé le 8 février 2019. Voyez le temps qui se déroule, il y a eu conflit, mais c'est long. C'est l'accord dit « technique ». Ensuite, pareil, là au 1er janvier, les activités sociales, il fallait qu'on trouve un accord avant le 31/12. S'il n'y a pas d'accord avant le 31/12, on est dans la merde, hein. Et là ils nous mettent une pression terrible, terrible, sur les activités sociales, en disant voilà grosso modo, un petit camembert vous allez vous démerder avec ça, et là on ne cède pas à la pression et on les laisse jusqu'au bout. Et on négocie entre le 24 décembre et le 1er janvier. Dans un premier temps, ils ont négocié avec la CGT, et on leur dit, bon on va écrire l'accord, parce que bon, ils étaient à la gorge, ils ont joué très longtemps, mais là ils ont vu qu'ils perdaient parce que là on fermait tout, donc là c'était très difficile. Et donc on écrit un accord, et là on gagne des comités activités sociales interentreprises (CASI). Parce que là c'était trop difficile pour eux, et là on gagne une intégration de tous les cheminots au travers… Et ça, c'est une grande victoire, et ils ont eu du mal là. Parce qu'ils ont toujours voulu, ils ont toujours refusé une instance interentreprises, ce qui est notre base depuis 2015. Et là on gagne ça ! Ils avaient le risque de tout exploser, on est en février, il y a des colonies de vacances, des gamins qui partent en vacances, et vous savez un cheminot quand son gamin ne part pas en vacances parce que Train met en croix, c'est compliqué ! Donc, ASC, c'est le deuxième accord qui sort. Et il arrive un accord aussi qui paraphe tout, c'est l'accord sur « les conditions d'exercice du dialogue social entre les entreprises du groupe ferroviaire ». Celui-là, il a lieu en février 2019, sur les prérogatives des instances, notamment sur les blocs.

Q : Ça reprend un peu l'accord technique, c'est ça ?

Oui, et avec les moyens temps et tout ce qui s'ensuit. Parce qu'il y a un crédit d'heures, il y a un nombre de permanents, on récupère des permanents, le fonctionnement de l'instance commune, et tout ce qui s'ensuit »[26].

Sans insister davantage sur cette dimension conflictuelle des négociations (mais aussi les compromis que les acteurs ont, dans notre échantillon de monographies et d'accords systématiquement construits), il faut rappeler à quel point ces négociations ont été le plus souvent vécues comme déséquilibrées, générant parfois une amertume encore perceptible un ou deux ans après. Le négociateur CFDT de **Train** l'exprime par exemple ainsi : *« Moi, j'y croyais à cette négociation, j'y ai mis mes tripes et clairement, j'ai été beaucoup trop naïf. Pour moi, c'est vraiment une négociation symbolique de la déviance du dialogue social à Train. Et si la direction en est clairement responsable, la CGT et l'UNSA sont aussi coupables de ça à mes yeux. Cette segmentation de la négociation d'un côté, et tous ces grands principes de l'autre alors que tout le monde n'avait en tête que des choses à gratter… Cela nous a fait arriver sur des points techniques, et moi aussi j'ai dû rentrer dans ce jeu pour sécuriser des moyens, et parce qu'il fallait sécuriser les négociations locales de chacun des CSE. Mais on a pris que le strict minimum* ». A l'inverse, les cas très peu conflictuels, selon les acteurs, de **CAF 1**, **APH**, **Aéro** et **Electrolyse** sont intéressants et leur nombre (4 cas sur 8) n'est pas à négliger. Mais même dans ces entreprises, les négociations ont été vécues comme foncièrement

[26] Il nous semble que le syndicaliste confond ici l'accord technique de février 2019 et un autre accord signé le 29 octobre 2020, qui constitue cet accord de groupe relatif aux 5 sociétés anonymes que la loi de 2018 a créées (et qui sont effectives depuis le 1er janvier 2020). Cet accord prévoit une organisation du dialogue social au niveau du groupe et de ces entités, précisant selon les thèmes les niveaux de négociation et instaurant des délégués syndicaux de groupe d'une part, et des représentants syndicaux territoriaux de groupe, d'autre part, ainsi que deux instances nationales (une commission métiers et un comité de sécurité ferroviaire). En somme, malgré l'ouverture à la concurrence actée dans la loi de 2018 et qui est prévue pour être effective à l'automne 2021 (avec la clôture des premiers appels d'offre), Train n'est pas en voie de démantèlement, du moins en matière de dialogue social. Sur ce plan, la nouvelle direction de l'entreprise nommée en janvier 2020, a semble-t-il tranché pour le maintien d'une intégration transversale aux 5 sociétés anonymes et aux trois Epic qui constituent le groupe ferroviaire.

déséquilibrées. En témoignent les cas **Betindus** et **Agrochim**, deux entreprises aux caractéristiques certes proches mais dont les négociations et les accords qui en sont issus ont été bien différents. Pareil déséquilibre s'observe nettement dans l'analyse de l'enjeu général de la proximité qui a présidé, au fond, à toutes les négociations que nous avons étudiées.

2.1.5 Compromis et résistances face aux asymétries de négociation du CSE : Betindus et Agrochim, deux entreprises proches, des négociations et des choix différents

Entreprises aux tailles, secteurs, contraintes techniques et organisationnelles proches, **Betindus** et **Agrochim** connaissent des processus de négociation fort éloignés l'un de l'autre et des choix et manières de gérer la question de la proximité, quasi inversés. Comparer terme à terme ces deux processus de négociation et leurs résultats montre ainsi tout l'intérêt de prendre en compte ces processus de négociation pour comprendre comment la question de la proximité s'est posée, sans forcément que le mandat de représentant de proximité n'ait été la manière de résoudre cette question.

Betindus est une entreprise de 900 salariés, spécialisée dans le béton préfabriqué. Implantée sur 22 sites répartis en France métropolitaine, l'entreprise se compose majoritairement d'ouvriers et d'hommes. La production et le travail y soulèvent de forts enjeux de santé et de sécurité des salariés, qui manipulent de la machinerie lourde, des substances et produits chimiques divers, tout en étant exposés à la poussière et au bruit dans les usines. L'entreprise connaît en outre des difficultés financières : depuis le début des années 2000, le nombre de salariés a été divisé par deux. Plusieurs sites sont régulièrement sous la menace d'une fermeture. Les fonctions support ne sont pas nécessairement épargnées, en particulier au plus haut niveau de la hiérarchie, avec un turn-over pour les cadres de la direction centrale très élevé. Au cours de ces trois dernières années, neuf DRH se succèdent chez Betindus. Les négociations de mise en place du CSE souffrent ainsi d'un manque de continuité : entre le début des négociations et la signature d'un accord, ce sont quatre DRH que les délégués syndicaux voient se succéder. Les trois premiers sont des managers de transition, dont les objectifs de postes sont principalement le redressement économique et financier de l'entreprise : ils n'ont pas de connaissance particulière du secteur ou de l'entreprise, ni même des dispositions de l'ordonnance de 2017 et la mise en place du CSE est loin d'être leur priorité. La quatrième est en revanche recrutée en CDI, dans la droite ligne d'une carrière dans le secteur, et dispose d'une solide formation en droit du travail : elle s'intéresse de plus près aux négociations de mise en place du CSE. Avant son arrivée, c'est le délégué syndical CGT, accompagné par son collègue de FO, qui mène les négociations qui s'organisent en trois étapes successives – protocole pré-électoral, moyens et enfin périmètres distincts (voir encadré 4). Le canevas d'accord propose notamment une définition de périmètres d'établissements distincts où les 22 sites de l'entreprise sont rassemblés en 17 établissements distincts et où chaque établissement distinct, donc chaque CSE, abrite une CSSCT. Cependant, les DRH qui se succèdent souhaitent tous l'application du plancher légal, refusent la mise en place d'une CSSCT par établissement distinct, et les négociations se tendent, obligeant les délégués syndicaux à céder face aux demandes de la direction tout en obtenant un mandat supplémentaire dans chaque CSE (voir infra, encadré 7).

Finalement l'accord de mise en place du CSE est signé le 8 janvier 2019 par le Directeur des Ressources Humaines, et les délégués des deux syndicats représentatifs, CGT et FO. La limite légale de mise en place du CSE étant fixée au 31 décembre 2019, cela signifie que les parties ont conclu cet accord relativement tôt. L'accord est une illustration de la créativité conventionnelle suscitée par les ordonnances de 2017. Les parties, en plus de prévoir des

représentants de proximité pourtant facultatifs, créent de toutes pièces un mandat propre à l'entreprise face au refus de l'instauration de multiples CSSCT : celui de référent hygiène et sécurité. Mais l'accord est également un exemple des concessions que doivent faire les organisations syndicales, dont les moyens se limitent au minimum légal.
Ainsi, à plusieurs reprises, les parties mentionnent dans l'accord leur volonté de maintenir de la proximité entre les élus et le quotidien du travail vécu par les salariés : « les Parties sont attachées à organiser la représentation élue du personnel au sein de l'entreprise en tenant compte de la nécessité de disposer d'une représentation du personnel au plus près des enjeux locaux » ; « une représentation proche des préoccupations des salariés » ; « conserver une représentation de site, en capacité de faire remonter au CSE d'établissement certaines problématiques individuelles ou collectives locales »[27]. La représentation de proximité est ici conçue comme un enjeu géographique : les représentants du personnel doivent appartenir aux mêmes établissements que les salariés qu'ils représentent, ils doivent être proches physiquement. Cette attention à la proximité géographique se traduit premièrement par la mise en place de CSE sur chaque établissement, selon un périmètre d'établissement distinct qui peut regrouper plusieurs sites (on passe de 22 sites à 17 établissements distincts). Deuxièmement, elle se traduit par la désignation de représentants de proximité pour les CSE d'établissements multi sites, « dès lors qu'à l'issue des élections professionnelles, il serait constaté un déséquilibre entre la localisation des différents membres titulaires du CSE d'Etablissement par rapport aux sites qu'ils représentent […] et pour tout site dont l'effectif est supérieur ou égal à 5 ». Seuls les salariés du site concerné par un « déséquilibre » peuvent donc se porter candidat au rôle de représentant de proximité, illustrant encore une fois la volonté des acteurs de mettre en place des représentants proches des salariés. Les représentants de proximité servent ainsi d'intermédiaires entre les CSE d'établissement et leurs sites : ils doivent relayer « sur le terrain » les actions menées par le CSE mais aussi faire remonter au CSE les réclamations collectives et individuelles des salariés du site. Le délégué syndical CGT explique : « *on voulait que les ouvriers soient représentés partout parce que nous sinon, on a zéro information* ». Troisièmement, les commissions qui composent le CSE Central ne relèvent pas toutes de l'obligation légale : certaines, comme la commission « Travail de Nuit » et la commission « Complémentaire Santé et Prévoyance », traduisent la volonté des parties d'un ajustement aux particularités de l'activité et d'être proches des problématiques rencontrées par les salariés. Enfin, quatrièmement, cette volonté se traduit par la mise en place de référents hygiène et sécurité au sein de chaque CSE d'établissement pour « mener dans les meilleures conditions possibles leurs prérogatives sur les questions de santé, sécurité et conditions de travail ». Ces référents hygiène et sécurité garantissent la présence d'un élu désigné sur ces problématiques pour chaque établissement. De façon surprenante, l'élu est néanmoins, dans l'accord, désigné comme « l'interlocuteur privilégié de la Direction et des salariés » et non pas de la CSSCT. La définition de cet acteur révèle ainsi le rôle que jouent les directions locales dans la représentation de proximité.

L'accord signé reste cependant calé sur le plancher légal en termes de moyens accordés aux représentants du personnel. Le délégué syndical CGT résume : « *Cette solution, c'est pas le mieux, mais c'est le moins pire* ». Dans les faits, après les élections professionnelles, il n'existe pas de représentant de proximité chez Betindus, personne n'ayant souhaité se porter volontaire au sein des sites concernés. Malgré des moyens très faibles, les élus recréent donc le fonctionnement des anciennes instances en séparant les réunions du CSE de celles des référents hygiène et sécurité avec les directions, et en prenant plus d'heures de délégation que l'accord d'entreprise ne leur en accorde : « *j'ai un petit arrangement avec ma direction* », sourit le

[27] Extraits de l'accord d'entreprise de Betindus.

délégué syndical CGT. L'exemple de Betindus montre ainsi ce que les acteurs ont considéré comme important d'encadrer formellement ou non, et la façon dont ils conçoivent officiellement la représentation de proximité, laquelle peut passer par la création d'un mandat dédié (néanmoins non occupé en pratique) mais aussi par d'autres mandats, propres à cette entreprise, purement conventionnels et … bien plus investis en pratique en raison des problématiques en matière de santé sécurité jugées cruciales dans un univers saturé de risques professionnels.

L'entreprise **Agrochim** dont la description complète a été faite dans la partie II présente des caractéristiques industrielles et sociales proches de Bétindus : 600 salariés contre 950 à Betindus, effectif principalement composé d'ouvriers et d'agents de maîtrise ; fabrication industrielle de produits chimiques ou de construction ayant des contraintes industrielles et de sécurité fortes dans les deux cas ; taux de syndicalisation avoisinant les30%, équipes syndicales plutôt aguerries avec une dominante CGT ; entreprises multisites ; etc. La comparaison entre ces deux entreprises similaires donne à voir deux stratégies distinctes développées par les organisations syndicales pour lutter contre l'asymétrie des négociations de mise en place du CSE. Il s'agit pour les organisations syndicales dans ces deux entreprises de prendre les devants et d'être initiateur des négociations. Cependant, chez Agrochim, les représentants syndicaux s'appuient sur leurs capacités de mobilisation pour réduire l'asymétrie des négociations, bien que cette stratégie soit pour partie du « *bluff* », selon le délégué CGT. Chez Betindus, les représentants du personnel subissent une plus forte pression de la part des directions, principalement du fait du contexte économique, et sont contraints à de sérieuses concessions, notamment sur les moyens des élus ; mais ils obtiennent en retour la mise en place des référents hygiène et sécurité.

A Agrochim, les négociations se déroulent dans un contexte relativement tendu, moins pour des raisons économiques – même si l'annonce de la fermeture d'un établissement au printemps 2017 pèse sur les représentants des salariés – qu'en raison d'un certain découplage entre le niveau central où les acteurs discutent de manière plutôt coopérative et des usines locales dans lesquelles les relations sont souvent plus tendues et les directeurs d'usines perçus comme plus réfractaires vis-à-vis des demandes des organisations syndicales. A ce sujet, J.F.D., chargé des négociations pour la CGT, explique :

> *Lors de la première réunion de négociation, on a voulu quitter la table au bout de deux heures car la direction proposait le minimum légal. Au départ, ils ont fait le forcing pour mettre en place la loi. […] On a eu un bon rapport de force, même s'il n'est pas évident de mobiliser les salariés sur une « histoire de représentants du personnel ». Il y avait une partie de bluff de notre part mais ils savent que l'on pouvait arrêter les installations : on pouvait les bloquer !* (J.F.D, DSC CGT, juillet 2020).

Les enjeux ont porté sur le nombre d'élus et d'heures de délégation, la participation des suppléants aux réunions plénières, la possibilité de désigner un secrétaire de CSSCTE différent du secrétaire de CSE et d'obtenir des procès-verbaux des réunions de CSSCTE, ainsi que sur le financement des expertises qui restent presque toutes à la charge de l'employeur sans utilisation du budget de fonctionnement du CSE. Si ces questions touchent à la manière d'assurer une certaine proximité entre les nouveaux mandats et les salariés, la question s'est résolue surtout de manière consensuelle autour des questions de santé sécurité qui ont abouti très vite à l'idée qu'il fallait des CSE et des CSST d'établissements. Ainsi, dès le début des négociations, il a été convenu de mettre en place des CSE et CSSCTE d'établissements sur chaque site, soit 5 CSE et 5 CSSCTE. Au-delà du fait que les CSSCTE sont obligatoires dans tous les établissements classés Seveso III seuil haut, c'est-à-dire les 4 usines Agrochim, selon la DRH, cette organisation était « *une évidence* » pour deux raisons. La première était qu'il y a « *une vraie volonté de garder une proximité de site dans le dialogue social* » pour des questions

de « *légitimité* » (C.D., DRH, juillet 2020). De fait, les problématiques traitées en CSE d'établissements renvoient souvent aux compétences des directeurs d'usines (les acteurs citent par exemple le nettoyage des douches de l'usine, la maintenance de certaines parties de l'usine, le fonctionnement de la cantine), qui ne nécessitent pas l'aval de leur N+1 avant de répondre et prendre des décisions. Avoir un seul CSE, central ferait « *remonter des problématiques locales sur lesquelles on ne serait pas super légitimes pour répondre parce que c'est pas nous qui décidons. Nous on n'a aucune légitimité à répondre à cela en central* » (C.D., DRH, décembre 2020). La deuxième raison derrière ce choix tient aux forts enjeux de santé et sécurité des salariés auxquels fait face Agrochim : les usines comptabilisent de nombreux accidents du travail (en particulier en 2005-2006), dont un accident mortel en 2018, toujours suivis d'enquêtes des CHSCT, voire d'expertises convoquées par l'instance. Pour toutes les personnes rencontrées, la gestion des thématiques de santé et sécurité en central n'était pas envisageable, tout comme la mise en place d'un unique CSE central.

La comparaison entre les deux accords donne à voir deux choix différents là où ils auraient pu être similaires au vu des deux entreprises rencontrant des problématiques très proches. Il est intéressant du coup de noter l'inventivité conventionnelle plus grande à Betindus, qui s'appuie aussi sur une conception différente des commissions des CSE (et notamment de la CSST). Cette dernière est vue comme une « simple commission du CSE », moins efficace que la présence de référents hygiène et sécurité sur chaque site selon les négociateurs de Betindus, qui se distinguent des représentants de proximité mais en endossent la fonction que prévoit la loi en matière de santé sécurité. A l'inverse, à Agrochim, les représentants de proximité qui auraient pu jouer son rôle ne sont pas prévus, les acteurs préférant au contraire doter tous les sites d'une CSST dont les moyens et les ressources sont bien plus détaillés d'ailleurs que ceux des élus CSE. Quatre pages de l'accord sont en effet dédiées aux CSSCTE – le E de environnement est d'ailleurs ajouté de manière originale parmi les attributions confiées à cette commission -, contre 2 pages et demi seulement pour les CSE.

Encadré 6 : Les CSSTE à Agrochim : une commission au centre de l'accord, bien dotée et aux attributions étendues

Une CSSTE est donc mise en place au niveau de chaque établissement, indépendamment de sa classification Seveso : le CSE de La Défense est également composé d'une CSSCTE. A l'exception de l'usine A où la CSSCTE est composée de 5 membres, toutes les CSSCTE sont formées par 4 membres, choisis parmi les élus du CSE. Chaque CSSCTE est également composée d'un cadre de l'entreprise et un représentant syndical par organisation syndicale représentative, qui assistent aux réunions. En plus des missions mentionnées habituellement dans les accords d'entreprises, l'accord précise que les CSSCTE disposent d'un accès au bilan annuel adressé aux DREAL et des arrêtés d'exploitation. Elles doivent également être informées des listes de postes en vigueur au sein des établissements. Une fois par an, leurs réunions sont étendues aux entreprises extérieures, sous-traitantes de Agrochim France. Les secrétaires de CSSCTE sont dotés d'un smartphone, d'un ordinateur portable et d'une connexion VPN. Chaque membre de CSSCTE, y compris les représentants syndicaux, disposent d'un crédit d'heures de délégation annuelles de 480 heures par an (soit 40h par mois) et ont accès à une formation en termes de santé et sécurité qui est étendue aux membres du CSE. Les usines ont été découpées en 4 secteurs permettant de plus à la CSSCTE centrale, également prévue dans l'accord, de faire une inspection de la totalité des usines chaque année.

Chez Betindus, l'accord développe une conception géographique de la proximité, avec un référent hygiène et sécurité par site et la possibilité de mettre en place des représentants de

proximité. Chez Agrochim, s'il existe un CSE par site, l'accord se distingue en réalité par les moyens que les parties ont mis à disposition des représentants du personnel : heures de délégation bien supérieures au plancher légal, téléphone portable et ordinateur portable pour les secrétaires des CSE, possibilité de report d'un mois à l'autre et de mutualisation des heures de délégation au sein du collectif de représentants, accès à la messagerie professionnelle pour la communication… L'accord d'Agrochim est également bien plus précis (26 pages) que celui de Betindus (13 pages), qui est à durée déterminée, ce qui laisse penser que les parties ont prévu de renégocier d'ici la fin du mandat des représentants. Chez Agrochim, les parties utilisent également l'accord pour définir un « calendrier social » détaillant le rythme des futures négociations et pour aménager des modalités d'accompagnement des représentants du personnel, notamment des représentants syndicaux, à la prise de leur mandat. Un chapitre entier de l'accord, dédié à « accompagner l'engagement syndical », prévoit ainsi, outre des entretiens de début et de fin de mandat entre les représentants du personnel et leurs supérieurs hiérarchiques, une formation sur les droits et faits syndicaux à destination des membres des directions ayant des représentants du personnel au sein de leurs équipes.
Finalement, ces deux accords témoignent, dans des situations proches marquées par l'importance des questions de santé sécurité, de choix différents quant aux manières d'assurer une proximité au moment où fusionnent les instances DP, CE et CHSCT.

Le contexte et les conditions de négociation, parmi lesquels la temporalité des discussions occupe un rôle central témoignent en définitive d'une asymétrie fondamentale tant dans l'entrée que dans le processus de négociation, que celle-ci soit conflictuelle ou non. Fort de ces premières conclusions, il convient d'analyse ren détail certains objets des négociations qui, systématiquement abordés dans notre panel d'entreprises, touchent indirectement à la proximité. En effet, la problématique de la proximité a toujours constitué un enjeu crucial lors du déroulement des négociations.

2.2 Enjeux et déroulement des négociations, la proximité comme enjeu transversal

On l'a vu, les motifs d'entrée en négociation, tout comme leur durée et leur séquençage sont variables selon les entreprises et les acteurs, côté direction et côté syndical. Ceux-ci s'entrelacent avec les différents enjeux que les négociateurs abordent plus ou moins successivement ou simultanément. Toutefois, au-delà de cette diversité d'enjeux, il en est un qui se trouve mis en exergue, directement ou indirectement : la proximité. L'un des résultats de notre enquête est bien en effet que cette question constitue un enjeu central de toutes les négociations de mise en place des CSE. La proximité apparaît en effet en filigrane ou frontalement comme l'un des 5 enjeux principaux qui ont structuré, dans quasiment toutes les négociations, le déroulement des interactions. On abordera ici 4 premiers enjeux : nombre et périmètres des établissements ; place et rôle des suppléants ; moyens et ressources des élus CSE ; définition des commissions, et notamment des CSST. On étudiera alors ensuite comment a été traitée la question des représentants de proximité, qu'ils aient été prévus (dans 6 cas) ou pas (dans 2 cas). Ces 8 cas seront ensuite situés dans la partie IV parmi les 335 accords qui ont été analysés systématiquement à partir d'une approche juridique puis statistique des règles mettant en œuvre les CSE et gérant, selon des modalités variables, la question de la proximité.

2.2.1 <u>Le nombre et les périmètres des CSE, déjà une question de proximité</u>

La négociation relative au nombre et aux périmètres des CSE est souvent cruciale et abordée en premier, car il détermine l'organisation des futures élections et la négociation du protocole

préélectoral, même si les deux négociations peuvent être concomitantes. Surtout, l'enjeu tenant au découpage de l'entreprise en établissements ditincts permet d'appréhender une première manière dont la question de la proximité – et des épreuves que la fusion des instances lui fait subir – est envisagée: le nombre et le périmètre des CSE, deux enjeux distincts mais profondément liés, déterminent à la fois des ratio (nombre de salariés couverts par chaque élu du CSE) mais aussi des espaces géographiques, des facilités (ou difficultés) d'accès aux élus et des pratiques de représentation par ces derniers, indexées sur la possibilité de côtoyer plus ou moins facilement et quotidiennement les salariés. Sur ce plan, les entreprises ou structures mono établissements, comme CAF 1 dans notre échantillon, n'ont pas eu à se poser la question. Cela ne signifie pas que la question de la proximité – ni même la figure du RdP – ne se soit pas posée : dans cette association, un RdP a bien été prévu ! A l'inverse, APH, bien que multisites, n'a prévu qu'un CSE et aucun représentant de proximité, alors qu'Agrochim a prévu 5 CSE et un CSE central, mais n'a institué aucun représentant de proximité. Les situations sont ainsi très diverses et de nombreuses configurations existent aussi selon l'unité signataire (établissement, entreprise, groupe, UES) : à Train (150 000 salariés), 33 CSE sont mis en place par accords spécifiques à chacun mais aucun CSE central n'existe[28], tandis qu'à Electrolyse (dont l'accord couvre 11 000 salariés), il existe un CSE au niveau de l'UES et 11 CSE. Enfin, à Betindus (900 salariés), 17 CSE s'articulent avec un CSE central.

2.2.1.1 Périmètres et nombres d'établissements distincts dans les grandes entreprises

Les trois plus grandes entreprises constituent chacune des cas intéressants en termes de négociations sur les périmètres et l'existence d'établissements distincts (ou non), l'un d'entre eux (Train) débouchant même sur une décision judiciaire qui fera jurisprudence en la matière.

Commençons par **Electrolyse**, UES constituée de deux entités économiques distinctes mais partageant une « réelle communauté d'intérêts », selon les termes de l'accord mettant en place le CSE. L'accord y prévoit onze établissements distincts et un CSE central. Ainsi, par un accord préélectoral « relatif à la composition du comité social et économique central de l'UES » - venant seconder l'accord de refonte du dialogue social qu'engagent en parallèle les acteurs (voir supra) – les parties conviennent que « chaque établissement distinct est représenté, a minima, par un titulaire et un suppléant au CSE central ». En vertu des règles de proportionnalité afférant à la taille de chaque entité prévue dans l'accord, huit établissements sur les onze distincts que l'accord identifie sur des bases géographiques, se retrouvent ainsi dans ce cas, cependant que les trois restants, sites de plus grandes tailles, s'y voient respectivement représentés par 3, 5 et 8 membres titulaires (et le même nombre de suppléants). Ramenant ainsi le nombre de membres titulaires du CSE à 23, l'accord encadre d'un certain nombre de limites l'hypothèse d'un relèvement de ce nombre par l'intégration éventuelle d'un nouvel établissement distinct au sein de l'UES, afin que la délégation élue au CSE ne puisse dépasser 25 membres, à moins de la signature d'un avenant par les parties. Ainsi indique-t-il :

> En cas d'intégration d'un nouvel établissement distinct dans le périmètre de l'UES, et sous réserve que l'application des règles ci-après n'aient pas pour effet de dépasser le seuil de 25 titulaires et/ou de 25 suppléants, les sièges au CSE central lui seront attribués selon les règles suivantes. […] En cas d'intégration d'un établissement de plus de 1500 salariés ou en cas de dépassement du seuil de 25 titulaires et/ou 25 suppléants prévu à l'article R.2316-1 du Code du travail en application des règles

[28] En réalité, il existe bien une instance centrale mais qui ne traite que les activités sociales et culturelles, et ne constitue donc pas un CSE central. Avant qu'en octobre 2020, un accord sur le dialogue social sur le périmètre des 5 sociétés composant Train ne soit signé… sans instaurer toutefois un CSE central.

ci-dessus, la Direction et les Organisation Syndicales représentatives au niveau de l'UES viendraient à discuter d'un éventuel avenant au présent accord.

L'essentiel pour le directeur des affaires sociales, comme pour les syndicalistes, est que l'instance garde une taille raisonnable pour qu'y soient menées les discussions. Comme on le verra ci-dessous, les négociations vont donc se cristalliser sur la présence en réunion des suppléants ou non, ce que souhaite fortement les organisations syndicales pour compenser en partie l'importante perte des mandats qu'implique une telle centralisation des instances. Qualifié positivement par les acteurs, l'accord – qui concerne 11 000 des 15 500 salariés présents en France du groupe - circule en dehors de l'UES, jusque dans les filiales, pour en inspirer les discussions : « *C'est un très bon accord, au point que l'accord qui avait été négocié au niveau de l'UES, ce dialogue social, on le communiquait aux autres entités du groupe et des filiales, pour que ça inspire* » (T.D coordonnateur CGT).

Le cas de **Sport-Equip**, plus conflictuel, contraste avec celui d'Electrolyse notamment sous l'angle de la question des périmètres et des établissements distincts. Dans cette entreprise dont les magasins s'étalent sur tout le territoire français et qui compte environ 17 000 salariés, les périmètres de mise en place des CSE constituent non seulement un des enjeux fondamentaux d'une représentation de proximité, mais sont aussi particulièrement complexes à entériner dans un accord. Pour la responsable des relations sociales, cela a été d'ailleurs « *une des premières difficultés à négocier, si ce n'est la plus grosse* ». Avant même de proposer une architecture aux organisations syndicales, la tâche a été relativement laborieuse en interne à la direction, comme elle le raconte :

> *Chez nous, tout bouge très vite en termes d'organisation opérationnelle. Régulièrement on changeait d'organisation en se disant tiens c'est plus intéressant d'organiser la ville de Lyon en un seul réseau et on va nommer un leader donc peut-être qu'il faudrait un seul CSE pour la ville de Lyon. Sauf que ma difficulté ça a été qu'au bout d'un moment j'ai dû dire « stop, on ramasse les copies, et moi je vais partir sur une base de découpe des périmètres pour la proposer aux partenaires sociaux ». De sorte que quand on a réalisé les élections, on était déjà plus tout à fait coordonnés entre les réseaux opérationnels et les réseaux CSE. Donc on sait que c'est comme ça, et que c'est comme ça pour 4 ans, et on s'en est accommodés dans l'animation des CSE. Mais voilà figer des périmètres dans une structure telle que la nôtre qui est en constante évolution en termes de management, c'est… C'est un exercice d'équilibriste.*

Cet exercice d'équilibriste fabrique des tensions avec et entre organisations syndicales. Si les délégations de l'UNSA et de la CFTC se montrent satisfaites du découpage proposé par la direction sur une base géographique, en 24 établissements (21 établissements portant des noms de régions, comme Loire et Vilaine ; Champagne ; ou Quercy – Cantal - Limousin et trois entités qui regroupent les sites de trois grandes agglomérations), les délégués CFDT le contestent fermement. Ces représentants revendiquent en effet la reconnaissance du territoire français dans son entièreté comme un seul et unique établissement distinct, dans lequel il n'existerait qu'un CSE centralisé et des représentants de proximité dans chaque magasin. Les autres organisations syndicales et la direction centrale s'opposent à cette demande, mettant en avant le principe de proximité entre élus et salariés qui voudraient des CSE locaux, refusant de « *rationaliser à l'extrême* » tout en souhaitant « *faire du moins mais mieux* » d'après les propos de la responsable des relations sociales. Les représentants CFDT argumentent en contestant le caractère décisionnaire des CSE locaux, qui selon eux ne correspondent pas à la définition d'établissement distinct. Le délégué syndical met en avant une plus grande égalité entre salariés avec un CSE unique, qui empêcherait que différents CSE distribuent différents avantages aux salariés selon les régions. Mais la revendication est aussi politique : un CSE unique impliquerait des élections nationales, qui permettraient à la CFDT de gagner quelques sièges, notamment par une alliance avec la CGT ou FO, et dont les perdants seraient leurs collègues de l'UNSA ou de la CFTC. La CFDT exerce donc un recours auprès de l'inspection du travail en saisissant

la Direccte qui néanmoins valide le projet de la direction. Le découpage proposé par la direction avec plusieurs établissements distincts est retenu dans l'accord final, que ne signe donc pas la CFDT pour cette raison.

L'entreprise la plus grande de notre étude, **Train**, constitue alors un cas d'école – et inversé par rapport à Sport-Equip – concernant la confrontation entre direction et organisations syndicales en matière de nombre et de découpage des périmètres des CSE. A Train, il n'a jamais été question pour aucun des acteurs (et notamment la direction) d'imaginer un CSE unique pour une entreprise de 150 000 salariés. Quoique cette question se soit bien posée, en réalité, pour la gestion des activités sociales et culturelles, organisées de manière centralisée, et qui a constitué l'un des volets d'une négociation longue, complexe et particulièrement conflictuelle. On l'a déjà évoqué, les négociations se bloquent très rapidement, dès la deuxième table ronde, autour notamment de la question des périmètres des CSE. Face à un projet unitaire présenté par les 4 organisations syndicales représentatives, la direction impose en effet, dans un premier temps, un découpage en 23 CSE. Si le chiffre est presque inférieur de moitié au nombre de CSE que prévoit le projet unitaire (soit 41), c'est principalement la logique de découpage, plus que le nombre, qui fait l'objet du conflit. Ce dernier, comme l'y invite lui-même le DRH par écrit, se déplace au sein de l'administration par un recours mené par l'intersyndicale auprès de la Direccte le 5 mars 2018.

> *« Alors nous sur le découpage, en fait on avait un enjeu de fond, en gros, le sujet c'était de passer d'une approche territoriale à… on avait des CE par territoire… à des CSE par activité. En gros, c'était réconcilier l'économique et social. Pourquoi ? Parce que la boîte est structurée par activité maintenant : TER, TGV, Fret. Et que ça devenait complètement déconnant d'avoir une structure régionale, avec un patron régional qui ne s'occupe que du TER, et qui était aussi en charge du fret ou du TGV. Et la structuration de la boîte, c'est un choix assumé de l'entreprise qui est en lien avec la structuration du marché et puis la concurrence. Les grandes bases, c'est de dire : le président de région Occitanie, il veut payer pour les mecs qui font du TER, il ne veut pas payer pour les mecs qui font du TGV, du fret ou je ne sais pas quoi. Et donc, on avait un enjeu très fort de passer de cette structuration territoriale à une structuration par activité. (…) En gros, on passe d'une boîte – si je fais une caricature – qui est construit comme un ministère avec des préfectures et des sous-préfectures, à une boîte qui se structure par business unit, si on peut employer ce terme-là pour des activités qui sont tantôt monopolistique, tantôt en concurrence. Et donc on fait une structuration qui est d'abord business*[29]*. Ca, c'est une rupture majeure, parce que toutes les organisations syndicales ne sont pas construites comme ça, n'ont pas leur représentation comme ça, par ailleurs vomissent ce qu'on appelle la gestion par activité, parce que ça veut dire la gestion par le business, préparation de la concurrence, etc. Donc premier sujet compliqué, sur lequel on n'a pas réussi à se mettre d'accord, honnêtement on n'a jamais cru qu'on se mettrait d'accord là-dessus… enfin moi je savais qu'il n'y aurait jamais d'accord là-dessus. Donc on a fait une … crypto-négo' on va dire, on a quand même négocié mais on savait que ça finirait à la Direccte. Et ça a fini à la Direccte »* (l'un des négociateurs de la direction).

Deux jours après avoir été saisie, la Direccte convoque la direction et les organisations syndicales pour des entretiens séparés (puis possiblement ensemble) afin d'entendre les arguments des uns et des autres et éclairer sa décision. Prévue pour être auditionnée le 27 mars, la CGT reçoit, comme les autres syndicats, une nouvelle proposition de la direction quatre jours avant modifiant le nombre de périmètre des établissements distincts que la direction avait fixé

[29] Un autre négociateur de la direction énonce cet objectif stratégique ainsi : « *notre véritable objectif, cela a été d'avoir enfin ce qui colle à l'organisation de l'entreprise, parce qu'on vivait avec des usages où on avait un découpage avant tout géographique, issue dans de l'histoire, de la période où il n'y avait qu'une seule entreprise Train. Du coup, quand je ne tiens pas compte du fonctionnement par activités et que vous avez toujours plus ou moins acceptées dans les négociations, au fil des années… et bien, on avait un décalage de plus en plus important avec l'organisation puisqu'on n'a pas du tout une organisation géographique à Train. (…) Ce qu'on a voulu, c'est garder le critère géographique uniquement quand il correspondait à l'activité, typiquement, cela a du sens pour TER puisque c'est organisé par rapport aux régions* ».

unilatéralement par courrier le 19 février. Dix CSE sont ajoutés, le CSE Transilien étant éclaté en 5 et le CSE Voyages (couvrant plus de 19 000 salariés) en 6 (soit plus de 3 000 salariés encore chacun en moyenne). Un CSE Matériel Industriel continue à couvrir presque 9000 salariés, tandis que le Fret couvre presque 7000 salariés. Au total, 33 CSE sont donc décidés unilatéralement par la direction, avec une logique de découpage par activités et non par territoires (ou plutôt secondairement par territoire, les TER le restant en fonction des onze régions et l'activité Transilien se découpant, après modifications, en cinq zones géographiques – paris nord, paris sud-est, etc. – qui ne se limitent pas complètement à l'Ile de France tant c'est la ligne qui constitue l'unité d'organisation de l'activité). Ce nouveau découpage résulte de négociations bilatérales entre direction et organisations syndicales (notamment avec l'UNSA et la CFDT, qui, alertant sur les risques de ne plus avoir la majorité dans aucun CSE, bénéficient du nouveau découpage en étant susceptible de récupérer davantage de sièges, voire la majorité dans quelques CSE[30]), et de la prise en compte de certaines critiques sur la taille, manifestement exagérée de certaines entités. Il est validé, en un temps record, par la Direccte.

Les négociateurs rencontrés ont ici tous conscience de l'importance de l'enjeu pour la direction de Train mais aussi pour « tout le patronat et le gouvernement » ; la portée de cette décision, si elle confirmé par la justice, va donner le la sur la manière, plus ou moins large, de définir les établissements distincts. En effet, il s'agit de donner la main – de fait très largement – aux employeurs pour imposer des périmètres, souvent souhaités, calqués sur la distribution du pouvoir dans les entreprises. Rappelons que selon le Code du travail, il faut en particulier une « autonomie de gestion » de la part du directeur de l'établissement, en matière de gestion du personnel mais également en matière économique pour que soit implanté un CSE d'établissement. S'il ne s'agit pas ici de mener une analyse juridique de cette décision de la Direccte, que confirme en octobre 2018 le tribunal de Nanterre saisis par, les syndicats CGT et Sud Rail, et qu'a ensuite confirmé la Cour de Cassation en décembre 2018[31], les propos des principaux négociateurs sont sans équivoques quant à la dimension très politique de cette double décision. Ainsi, du côté de la direction, une certaine assurance juridique se mêle à l'usage d'appuis politiques explicites, tandis que, du côté des négociateurs syndicaux, notamment CGT, est dénoncé le poids du politique, des connivences partisanes, sinon des liens de subordination pour expliquer les décisions prises par la Direccte et, quelque mois plus tard, l'autorité judiciaire.

> *« Si je prends ma casquette de juriste, le découpage il tient juridiquement, c'est-à-dire qu'à partir du moment où on considère que le CSE prend, on va dire, les compétences économiques du CE, notre truc est pertinent en termes de : « c'est là que se font les orientations stratégiques ». Ça fait sens. Donc on n'a pas truandé le découpage quoi. On n'est pas passé en loucedé à la Direccte. Fret, on aurait pu découper*

---

[30] « *Bon, je vous raconte toute la cuisine : on rajoute un CSE au siège de Réseau, quand vous rajoutez un CSE au siège, vous avez plutôt les cols blancs, donc celui-là, on le file… à la CFDT, parce que c'était plutôt CFDT. Et on en rajoute un à Voyages, qui est plutôt UNSA. Voilà. Alors oui, c'est sale juridiquement, mais… (…) ça permet qu'on ait plus le front syndical. Ils vont pas signer mais ça suffit, ces petits gestes à ce qu'ils disent à la Direccte, au fond, ça nous va. Notre seul objectif, c'est de ne pas avoir un front uni de 4 syndicats qui dit « ce découpage, c'est n'importe quoi »* » (une négociatrice de la direction).

[31] La décision est celle du tribunal de grande instance de Saint-Denis du 11 octobre 2018 (sur cette décision, v. A. Chanu et M. Bourgault, Les cahiers Lamy du CE, 2018, n° 187), sur laquelle la Cour de cassation s'est prononcée par arrêt du 19 décembre 2018 n°18-23655 (not. Wolmark, Etablissement distinct au sens du CSE : pertinence de la continuité jurisprudentielle ?, RDT 2019, p. 119; O. Thibaud "Mise en place du CSE : les premières précisions de la Cour de cassation sur la détermination des établissements distincts", Jurisprudence Sociale Lamy, Nº 470, 25 février 2019 ...). Par cet arrêt, la Cour de cassation prend position sur la conception de l'établissement distinct du CSE applicable en l'absence d'accord visée par l'article L. 2313-4 C. trav ; voir en dernier lieu Soc. 22 janvier 2020, n° 19-12.011 (not. F. Signoretto, "Définition de l'établissement distinct pour la mise en place d'un CSE : le débat est clos ", RDT 2020, p. 555).

par exemple, on aurait pu faire plusieurs unités à l'intérieur mais ... Bref, on arrive à 33 CSE. Et ça va à la Direccte, et la Direccte valide. Pour tout vous dire, il n'y a pas que la Direccte qui a validé, c'est monté jusqu'au cabinet du PM, du premier ministre. Parce que c'était tellement touchy, on était une grosse boîte, il y avait la réforme ferroviaire, tout ça. Donc chacun est allé avec ses petits doigts.
Q : Les OS aussi, elles sont allées j'imagine à ce niveau-là ?
Oui, oui, mais enfin tout le monde n'a pas les mêmes accès. Mais… honnêtement, juridiquement ça tenait… D'ailleurs ils sont allés devant le juge, après, ils sont allés au contentieux, mais là, j'étais serein. Je savais que c'était sûr qu'on gagnait. Ce n'était pas tout à fait sûr mais il n'y avait aucune raison... (...) Parce que tout le monde me regardait. En disant : « il ne faut pas que ça soit Train qui nous plante avec leur dialogue social de merde et qu'après on se retrouve avec des CSE qui ressemblent à des CHSCT ». Je peux vous dire qu'on avait fait ceinture et bretelles… » (un négociateur de la direction).

« Donc on est sollicités par la DIRECCTE le 27 mars, on est vus deux fois par la DIRECCTE. Mais c'est de la pipe ! Ils nous reçoivent, c'est très poli, patati patata, on leur dit : « vous avez statué en 2015 sur les périmètres par activité, ça serait étonnant que vous statuiez autrement aujourd'hui par produit »[32]*. Oui, oui, oui, oui. Sauf que je vous ai dit, il y a un vrai lien de subordination entre ce monsieur et S. (l'un des négociateurs de la direction) : ils ont travaillé ensemble à la DGT quand S. était au ministère du travail, donc on a vite compris… Et quand on s'est trouvés au Tribunal, pareil, quand on a été au juge, au Tribunal de Saint-Denis, c'était une juge très, très jeune. C'était le premier dossier de mise en place des CSE et où ça va au Tribunal ? Voyez le poids juridique qui pèse sur elle, la pauvre et donc voilà, de toute façon, à la Direccte, on s'est toujours fait bananer »* (un négociateur CGT).

Sans nous prononcer sur la consistance des arguments des uns et des autres (la doctrine a étudié de manière approfondie ce dossier), ces perceptions de la dimension politique des décisions prises successivement par la Direccte puis par le tribunal sont à prendre en compte pour comprendre à la fois la légitimité de ces règles (ici de découpage des périmètres, qui ont des effets pratiques sur l'exercice des mandats et des élus et des RdP) et les étapes ultérieures des négociations. De fait, ce premier round administrativo-juridique se clôt rapidement au printemps 2018 avec la décision de la Direccte. Entrant dans un conflit très dur qui s'étale sur plus de 3 mois et qui vise à faire retirer le projet de loi prévoyant l'ouverture à la concurrence, le passage en SA et la disparition du statut cheminot, les négociations sont suspendues et ne reprennent qu'à la fin 2018, les élections de novembre contribuant à geler toute véritable reprise des négociations. Les bilatérales continuent néanmoins avant que la négociation ne reprenne sur les autres enjeux – nombre d'élus par CSE, moyens, commissions… et représentants de proximité qui ont constitué un argument important, du côté de la direction, pour obtenir l'abstention des deux centrales réformistes et la validation de la Direccte, comme l'indique une des négociatrices de la direction :

« Fondamentalement, on savait qu'on ne se mettrait jamais d'accord. Mais après, franchement si vous vous mettez dans la peau des négociateurs, vous allez comprendre tout de suite. On savait qu'on ne se mettrait jamais d'accord sur les questions des périmètres, officiellement, même si UNSA, CFDT étaient plus si contre et nous l'avaient fait savoir, et l'ont dit à la Direccte (...)[33]*. Mais on ne se mettra jamais*

[32] Selon les négociateurs CGT en effet, le passage à une organisation par activité engagée depuis le début de la décennie s'est transformé à partir de 2014 et la réforme ferroviaire, en organisation « par produit », dans un objectif d'ouverture à la concurrence et avec des effets dévastateurs sur l'intégration de l'entreprise, la coordination du travail des 150 000 cheminots et la manière dont est organisée la représentation du personnel. Identifiant, en 2015, que la loi impose un CCE central regroupant les 3 Epic alors crées et ne dit rien sur le niveau territorial – n'autorisant ni n'interdisant une structure de représentation du personnel territoriale -, la CGT s'accroche à cette organisation territorialisée, qu'elle réussit à formaliser dans le projet d'accord unitaire qu'elle fait adopter par les autres organisations de Train, et propose lors de la seconde table ronde de négociation, en janvier 2018.

[33] De fait, le négociateur UNSA que nous avons rencontré, même s'il juge que le découpage aurait pu être fait autrement, reconnaît la pertinence de ce dernier, indiquant que « *les 33 périmètres étaient raccords par rapport au décisionnaire de l'entreprise. Et donc le découpage ne souffrait d'aucune critique. Après, on pouvait... peut-être faire un découpage plus fin, ça c'était possible, mais au niveau de la... géographie des 33 CSE, c'était... comment dire ? C'était quelque chose de cohérent* ». « *C'est une logique de business unit, par activité* » indique lui un négociateur CFDT, soulignant en même temps à quel point néanmoins, « *on met ensemble des gens vraiment*

d'accord et aucune signature n'était possible, parce que pour eux, ça voulait dire valider la gestion par activité qui est le schéma honni par les organisations syndicales… Donc si on avait laissé ce point-là, dans les négociations, c'était fini. On achoppait tout le reste. Donc on l'a sorti. Et au passage, c'est là où ça devient un peu tricky, c'est qu'on l'a sorti et quand on est allé à la Direccte, on a dit : ne vous inquiétez pas hein, on fait 33 CSE (et pas plus) mais il y aura plein de RPX[34] (rires). Comme on allait négocier, on nous a dit : « par contre, combien ? ». « Ah bah ça, on ne peut pas vous le dire, c'est du dialogue social. Mais il y en aura plein, plein partout. » Et à l'époque tout le monde pouvait croire… on n'a pas menti hein, on a juste dit : « il y aura de la proximité », ce qui était vrai. On avait collé un embryon de truc qui faisait qu'il y aurait de la proximité. Ce qui fait qu'on a découpé ce sujet-là. Comme ça, on a cranté les périmètres et après on était tranquille.

Q : Mais la Direccte, elle a quand même décidé au regard du nombre de… enfin de la proximité, c'était découpé, mais elle avait quand même ça en tête ?

Elle avait ça en tête, mais de toute façon en droit, elle n'est pas censée le regarder hein. En droit, il n'y a pas ça. À chaque fois, je dis ça innocemment, mais je dis : je comprends que vous me posez la question, c'est très intéressant, d'ailleurs on va faire plein de proximité, mais enfin bon ce qui compte, c'est : autonomie du directeur, notamment en matière d'emploi, etc. À chaque fois, je ramenais au fait que c'est ça qu'il faut regarder ».

Ce premier enjeu des périmètres, souvent chronologique, apparaît ici crûment et directement lié à celui de la proximité, en ce qu'il détermine un ratio de représentation d'une part (combien de représentants élus ou de proximité par salariés), mais aussi des distances géographiques (le CSE couvre-t-il des salariés travaillant sur des sites proches ou distants, en termes de kilomètres ?) et des distances professionnelles (quels sont les métiers principaux – et leur diversité et hétérogénéité – que doivent couvrir les représentants, élus ou désignés par le CSE ? Sont-ils en nombre suffisants et peuvent-ils représenter la diversité des métiers regroupés dans le ou les CSE ?).

2.2.1.2 Les périmètres, entre distance spatiale et proximité sociale

Pour se donner les moyens de maintenir une forme de proximité avec les salariés, la constitution des listes aux élections professionnelles – qui dépend des périmètres qu'instituent les accords - est un moment crucial. Il s'agit de porter candidates des personnes au plus proche des salariés, qui auront ainsi plus de chances d'être élues, mais aussi plus de facilités à mener leurs missions. Selon les entreprises et les ressources dont disposent les organisations syndicales ou les personnes souhaitant se porter candidates, différentes stratégies sont alors mises en place.

Avec l'élargissement des périmètres de représentation dans certains cas, la proximité est avant tout pensée pour contrebalancer un éloignement physique entre différents sites. Lorsqu'il n'existe qu'un CSE pour une entreprise multi-site, les représentants cherchent à inscrire au moins un nom par établissement de l'entreprise. Chez **APH** par exemple, la liste affiliée à la CGT présente un titulaire par site de l'association : « *C'était important parce qu'en plus, nous on a des établissements qui sont quand même isolés géographiquement. Donc avec des directions à la tête qui peuvent tout à fait agir de manière un peu sombre* » explique la déléguée syndicale CGT. De cette façon, chaque établissement est susceptible d'être en permanence couvert par un représentant sur place. Ailleurs, les organisations syndicales privilégient une proximité entre les métiers ou postes de travail des élus et ceux des salariés. La composition du CSE doit refléter au maximum celle de l'entreprise. Il s'agit de représenter la diversité des activités qui s'opèrent quotidiennement dans l'entreprise, et ce faisant, de proposer un maillage plus fin que les collèges électoraux d'appartenance. C'est le cas par exemple chez **Agrochim**

---

très différents », et très éloignées. Du coup, on a « *un CSE qui regroupe tous ces métiers, et qui représente les cheminots de Strasbourg à Cherbourg – on en a un qui s'étale sur ce territoire !* » s'exclame ce négociateur.

[34] Les RPX sont l'abréviation de représentants de proximité à Train.

où la CGT a proposé des listes couvrant tous les secteurs de l'entreprise : logistique, maintenance, production, etc. Cette stratégie est justifiée par une rhétorique mettant en avant la légitimité gagnée à représenter des salariés que l'on connaît : « l*es gens sont plus ouverts à rapporter leurs problèmes à quelqu'un qu'ils connaissent* » raconte le délégué syndical d'une des usines. Dans certaines entreprises, où les horaires sont décalés, à cause du travail de nuit par exemple, il s'agit aussi d'assurer une représentation aux différentes équipes – de nuit ou de jour – qui souvent font face à des problématiques distinctes : les listes contiennent un ou plusieurs candidats travaillant la nuit ou le dimanche. Chez **ProtecEnfance**, exemple issu de la post-enquête REPONSE (Pélisse, 2021) constitué d'une association départementale d'environ 200 salariés dans le secteur social (hébergements d'enfants en danger et accompagnement d'adolescents en difficultés sociales), les représentants de proximité ont été choisis selon les plages horaires qu'ils assurent. Le représentant de proximité rencontré cite d'ailleurs son travail de nuit comme une garantie de sa capacité à représenter les salariés qui travaillent sur ces plages horaires.
La proximité avec les salariés est ainsi recherchée dès l'établissement des listes électorales, où les organisations syndicales tentent de faire figurer des salariés issus de divers établissements, métiers et conditions de travail. Ce faisant, le processus électoral des représentants du personnel contribue à donner de la visibilité à des salariés potentiellement plus isolés dans l'entreprise. A travers ces stratégies, les organisations syndicales et les représentants du personnel participent de la construction de diverses catégories de salariés au sein de l'entreprise (Yon, 2012).

Toutefois, de tels objectifs de représentativité des sites, métiers ou conditions de travail, se confrontent souvent dans la pratique aux difficultés de remplir les listes électorales, de trouver des volontaires pour assurer le travail de représentation, et ce, y compris là où les taux de syndicalisation sont élevés : « ce n'est pas seulement le rapport à l'engagement syndical qui intervient ici, mais bien le contexte propre au lieu de travail, soit les contraintes liées à la subordination à l'autorité patronale » souligne S. Béroud (2013, 15). Les salariés les plus précaires – contrats intérimaires plus ou moins longs, temps partiel, bas salaires – sont les moins mobilisés et mobilisables sur les listes électorales, mais aussi en termes de participation au moment du vote (Blavier et al., 2020). Dans le secteur de l'industrie, où le salariat est très majoritairement masculin, il est également difficile de respecter la parité dans les listes électorales. Cette parité est pourtant obligatoire selon la loi et la validation des listes électorales non paritaires ne repose que sur une entente implicite de non-dénonciation des listes par les autres organisations syndicales, qui de toutes façons ne parviennent pas non plus à atteindre la parité. De façon plus surprenante, il est parfois difficile d'atteindre la parité dans des secteurs d'activité plus féminisés. A **Sport-Equip** par exemple, les femmes représentent environ 49% des salariés, mais manquent souvent à l'appel sur les listes électorales : elles sont majoritairement mères de familles monoparentales et en situation de précarité, et sont ainsi moins disponibles, moins en capacité de s'investir dans un collectif, et plus facilement prises pour cibles par les managers. L'ancienne déléguée syndicale CFDT raconte sa propre expérience : « *j'ai voulu me présenter aux élections une première fois en 2010 mais je venais d'apprendre que j'étais enceinte, j'avais candidaté pour un poste de responsable de rayons et le directeur du moment a été très persuasif pour me dissuader de m'engager là-dedans* ».

Face à ces difficultés, certaines organisations syndicales sont attachées à la présentation de candidats qui sont syndiqués, et pour qui les formations syndicales sont obligatoires. Là où le dialogue social est tendu, les organisations syndicales préfèrent parfois miser sur des candidats formés à la prise de parole devant les directions, qui connaissent les dossiers, voire ont déjà de l'expérience. A **APH** par exemple, la déléguée syndicale CGT explique ne pas avoir souhaité mettre en place de représentants de proximité, qui auraient été choisis avant tout sur ces critères

de proximité et non d'expérience ou de compétences, dans un contexte de bouleversement organisationnel (voir infra, encadré 2) : « *je ne souhaitais pas qu'ils soient mis en pâture ces gens-là* ». En effet, « la capacité à prendre la parole face au patron » (Mischi, 2011) ou l'expérience sur certains dossiers, issues d'un apprentissage collectif, sont parfois privilégiées à la proximité. Dans d'autres cas, comme pour la liste UNSA de **Sport-Equip**, la candidature de personnes non syndiquées, et parfois non formées, est autorisée, l'objectif étant de récupérer leur adhésion au cours du mandat.

Ces stratégies traduisent des conceptions différentes de la représentation, tantôt conçue comme un travail nécessitant des compétences et la maîtrise de certains dossiers, tantôt comme un rôle consistant principalement à être à l'écoute des salariés. Ainsi, dans certains cas, les élus des CSE sont avant tout présentés comme des défenseurs des intérêts des salariés, alors que dans d'autres, ils sont perçus comme leurs relais de communication auprès de l'employeur. Ces deux conceptions ne sont pas forcément explicites chez nos interlocuteurs représentants du personnel et ne s'opposent pas nécessairement ; elles interviennent plutôt en complémentarité selon les contextes, les relations entretenues avec les directions et les contraintes dans la constitution des listes électorales. Les ordonnances de 2017 accentuent en effet encore la dimension stratégique des élections professionnelles, déjà transformées par la réforme sur la représentativité de 2008. La constitution des listes électorales est une étape cruciale pour se donner les moyens d'être en lien direct et quotidien avec les salariés et constitue déjà une étape du travail de représentation. A travers les stratégies déployées, ce sont au final différentes conceptions de la proximité qui se dessinent : proximité de profils (mêmes métiers ou horaires) et proximité physique (même établissement ou lieu de travail). Cependant, au vu des difficultés à constituer des listes électorales et à l'aune des résultats des élections, la constitution de listes électorales représentatives ne peut servir à elle seule à assurer un lien de proximité avec les salariés. En effet, ce souci ne disparaît pas après les élections professionnelles et il s'agit aussi de négocier notamment à travers le nombre d'élus au CSE et la présence, ou non, des suppléants en réunion.

2.2.2 La composition du CSE (nombre d'élus, suppléants)

Les trois autres enjeux transversaux que nous avons rencontrés dans chacune des monographies touchent également, plus indirectement, à la question de la proximité. Ils ont pu constituer des points de blocage et faire l'objet de compromis et méritent d'être pris en compte pour comprendre les manières dont cette question de la proximité est mise à l'épreuve par la fusion des instances au sein des CSE.

De ce point de vue, la question du nombre d'élus est évidemment centrale. Elle découle directement, pour une part, du nombre et des périmètres des CSE que l'on vient d'aborder, ouvrant des choix et des alternatives aux négociateurs (des périmètres plus grands mais aussi plus d'élus que le minimum légal ? ou a contrario, des périmètres petits et du coup, un nombre d'élus réduit au plancher prévu par la loi ?). Sur ce plan, nos 8 monographies sont sans équivoques : très majoritairement, les négociateurs se sont entendus sur le nombre minimal d'élus qu'imposent les ordonnances.
A contrario, même lorsque les négociateurs se sont entendus sur un nombre d'élus nettement supérieur à ce minimum légal, on peut constater comme à **Agrochim** qui présente peut-être l'une des situations les plus favorables aux salariés en la matière, que le nombre de représentants du personnel baisse malgré tout : de près d'un quart (6 élus en moins sur 22) dans les deux plus petites usines, de 15% dans l'usine la plus grande A qui perd 4 élus sur 26 mandats précédemment) (voir tableau ci-dessous).

Tableau 2 : Evolution du nombre d'élus chez Agrochim avant et après la mise en place du CSE selon les sites et leurs effectifs

Sites	Effectif aux dernières élections professionnelles	Nombre d'élus dans les anciennes IRP selon le plancher légal			Nombre d'élus dans les anciennes IRP			Nombre d'élus au CSE				Ecart entre anciennes IRP et CSE
		CE	DP	CHSCT	CE	DP	CHSCT	Plancher légal	Proposition de la direction	Proposition des OS	Accord de 2018	
Usine G	110.92	8	4	3	10	8	4	6	12	16	16	-6
Usine P-A	106.12	8	4	3	10	8	4	6	12	16	16	-6
La Défense	180.53	8	6	3	10	10	4	9	18	22	20	-4
Usine H-N	190	8	6	3	10	12	4	9	18	22	20	-6
Usine A	203.52	8	6	4	10	12	4	10	20	24	22	-4

Dans cette veine, le cas de **Train** est celui où la perte est la plus importante, et de loin. Partagé par toutes les directions rencontrées (du moins dans les structures d'une certaine taille), l'objectif de réduction des mandats y est chiffré en amont de la négociation par la direction, aboutissant finalement, selon l'un des membres de la direction rencontré, à une perte d'un tiers des moyens pour les organisations syndicales.

> *Train, avant CSE, c'est 32 CE. 300 DP. 600 CHSCT. Ça fait du monde. C'est 10 000 mandats. Si vous faites le ratio par salarié, c'est 1 pour 15 salariés. Parce qu'en plus du droit de la représentation classique, il y a le droit syndical statutaire, qui dans le cas du processus qu'on appelle les notations, en gros c'est l'évolution salariale, crée des délégués de commissions. Donc si je vous la fais courte, la représentation syndicale à Train, tout compris, c'est 2500 – c'était 2500 ETP. Ça fait du monde. Dont environ 800 qui sont issus du droit statutaire. Donc vous avez par défaut ce que recouvre à peu près le droit de la représentation classique du personnel, ça fait 1600 ETP. Ça peut vous étonner qu'on raisonne comme ça. Mais vu des patrons, c'est comme ça qu'ils raisonnent : combien ça fait d'ETP »* (une négociatrice de la direction).

> *« Au global, je crois que… je ne vais pas vous mentir en disant qu'on a fait une économie, environ un tiers des moyens.*
> ***Q : En ETP là vous dites ?***
> *Grosso modo. …Je dirais plutôt un tiers des mandats, parce que les ETP, c'est compliqué. Et celui qui sait faire le calcul exact…*
> ***Q : Et ça, ça correspondait à la cible initiale ?***
> *Ça, quand j'en parlais avec les directeurs, je disais 50%. Personne ne peut vérifier. … Je disais : on a réduit de moitié les moyens.*
> ***Q : Et en fait, c'est plutôt un tiers ?***
> *Oui, un tiers. Mais ça dépend comment on voit les choses. Ça dépend comment on compte. Si on compte les ETP, si on compte les mandats, si on compte les heures. Les chiffres… honnêtement hein. Comme on a dit aux patrons : « voilà, les mecs ils vont s'occuper de ça en gros, j'en mets tant et je leur donne… et*

ça fait tant d'ETP. Après, vous cuisinez votre affaire comme vous voulez », du coup…(…) Ce que je sais, c'est qu'on a été parmi les plus offensifs. On dit souvent que Train, c'est rétrograde et tout, mais je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de boîtes du CAC40 qui aient été aussi offensifs que nous » (un autre négociateur de la direction).

Les estimations sont globalement convergentes du côté des organisations syndicales, qui intègrent d'autres paramètres comme l'investissement militant (qui se compte en disponibilité et en temps passé mais bien au-delà des heures de délégation officielles), au-delà des mandats eux-mêmes ou des heures de délégation effectivement prises ou non. La CGT avait ainsi estimé précisément le nombre de mandats et de moyens en moins, le négociateur indiquant : « *à la louche je vous le dis, c'était 340 élus CE de moins, ça faisait 2000 heures de délégation ; c'était 6000 délégués du personnel titulaires et suppléants, ça représentait 830 000 heures ; et 3500 mandatés CHSCT soit 520 000 heures. Si vous mettez en application les CSE à Train avec les périmètres qu'ils avaient mis en place, on avait tout ça en moins !* ». A ces calculs, s'en sont ajoutés d'autres qui ont cherché, dans chacune des organisations syndicales et en fonction des résultats des dernières élections, à estimer le nombre d'élus probables au sein de chacun des CSE redécoupés par la direction. Les réunions ont ainsi pu être très tendues, comme en témoigne l'un des négociateurs CGT qui évoque celles qui se sont tenues, à Train, CSE par CSE au printemps 2019.

Après il y a eu la négo sur l'entité R., c'était beaucoup plus compliqué. Parce qu'on était sur des dogmes. C'est la première fois de ma vie par exemple, qu'on quittait une bilatérale. Avec D, ça ne nous était jamais arrivé : une bilatérale ! En général quand on va à une bilatérale, c'est pour exprimer ce qu'on veut, on échange sur ce qui est jouable, ce qui n'est pas jouable, mais ce n'est pas une négociation. Une bilatérale on prend la température. Et là on a quitté la bilatérale ! Moi de ma carrière ça ne m'était jamais arrivé de quitter une bilatérale. Enfin c'est comme si vous quittiez le terrain d'un match de foot amical, quoi.
Pourquoi ? Parce qu'en face ils ont été trop provocs ? Ils ont été irrespectueux ?
On était à vingt-six élus dans le projet d'accord CSE à L., on était à vingt-six élus, et pour le CSE R., ils nous en annoncent six, six élus au national. Eh, mais vous rigolez ? Non ça ne sera pas plus. Attendez, en bilatérale, on n'est pas là pour se prendre la tête, mais vous comprenez que ce n'est pas possible six ? Il y a quasiment autant d'effectifs qu'à L., à L., on entérine vingt-six, et vous, vous en voulez six ? Il y a quelque chose… Et là on est tombés sur quelqu'un qui avait beaucoup d'expérience, c'est madame K., côté direction. C'est quand même quelqu'un qui a bourlingué, il n'y a pas de problème on se connait. Quand on connait les gens ça va mieux, mais là on se connait, on se connait que trop bien même.
Et du coup, au final, c'est arrivé à combien du coup ?
Je crois qu'ils sont à dix-huit, dix-neuf. Mais voilà : il y avait une vraie volonté de briser la CGT.

Au-delà de ces tensions, inédites selon ce responsable CGT, les négociateurs ont tous souligné à Train l'importance de ces calculs, en réunion ou lors d'interruptions de séances, et le maniement des calculatrices par chacun – le résultat des élections de novembre 2018, d'une très grande stabilité, ne changeant in fine que très peu la donne par rapport à ces prévisions.

Encadré 7 : Négocier un mandat supplémentaire dans le CSE plutôt qu'une CSSCT, le cas des référents hygiène et sécurité à Betindus

A **Betindus**, les délégués syndicaux CGT et FO refusent même l'instauration d'une CSSCT par établissement distinct – possibilité qui tend les négociations avec la direction – au profit d'un élu supplémentaire pour chaque CSE. En effet, alors qu'ils auraient pu imposer la mise en place de CSSCT sur la majorité des établissements distincts – car beaucoup des sites de l'entreprise avoisinent d'autres sites classés Seveso –, les délégués syndicaux choisissent de ne pas recourir à l'inspection du travail et d'essuyer le refus de la direction, conscients qu'une mobilisation des salariés sur ces sujets – leur alternative – s'annonce complexe. L'ancien référent hygiène et sécurité de l'entreprise explique à ce sujet :

On s'est dit que ça ne valait pas vraiment la peine de mettre une CSSCT (dans chaque CSE) finalement parce que 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. A la rigueur, pour nous c'était peut-être même mieux parce qu'on voulait faire revivre un CHSCT. Sauf que la CSSCT, c'est comme une chambre d'enregistrement du CSE et nous ce qu'on préférait, c'était avoir une instance qu'on aurait fait vivre en dehors du CSE comme on faisait avec le CHSCT avant.

Il explique ainsi comment les délégués ont convaincu les directions de la création de son mandat, avec appui des directeurs locaux notamment :

On a repris tout le travail qu'on avait fait pendant 4 ans avec le CHSCT, surtout à [l'usine L-M], pour montrer que c'était moins cher. Les RH locaux, qui nous connaissaient depuis longtemps, ils nous ont écoutés et ils ont fait remonter directement au directeur général.

Dans plusieurs entreprises, toutefois, les directions ont été inflexibles sur le nombre de mandats et l'enjeu s'est plus souvent porté sur la possibilité que les suppléants siègent aux réunions de CSE ou pas. En effet, il était souvent d'usage que les suppléants siègent en réunions de DP ou de CE. Face au refus des directions de changer le nombre de mandats – l'un des objectifs de la réforme étant de « simplifier le dialogue social » également en réduisant le nombre de mandats pour permettre des réunions plus efficaces -, plusieurs équipes syndicales ont tenté de garantir une présence des suppléants pendant les réunions, moins dans un objectif de blocage de l'instance que dans celui d'une formation et d'une circulation plus fluide de l'information entre titulaires et suppléants. Cela a été le cas à **Musée**, comme on l'a déjà évoqué, où ce point a bloqué toute négociation ; mais aussi à **Sport-Equip** où la participation de 2 ou 3 suppléants aux réunions des CSE sans droit de vote demandée par les organisations syndicales a été refusée par la direction. Cela a enfin aussi été le cas à **Electrolyse** où, sur ce point, les négociations se sont un peu tendues selon les négociateurs.

Encadré 8 : A Electrolyse, un consensus sur la baisse du nombre d'élus qu'équilibre une victoire syndicale sur la présence des suppléants aux réunions, considérée comme un enjeu important de formation

Dans cette entreprise, les discussions qui se nouent autour du maintien des moyens et des heures de délégation reconnus à chaque membre des instances sont mises en balance avec la volonté de la direction d'obtenir une diminution du nombre d'élus, au niveau exigé par les barèmes légaux.

Par contre, vis-à-vis des moyens, ce qu'on leur a dit, c'est « écoutez, on va vous donner, voilà, plus de moyens légaux », c'est-à-dire certes on aura moins de personnes autour de la table, mais avec des moyens renforcés en heures, en déplacements… (A.J - Direction AS)

Cette exigence ne rencontre pas d'opposition farouche de la part d'organisations syndicales qui dressaient elles-mêmes le constat du caractère fréquemment encombré des réunions des anciens CE ou du faible intérêt et engagement des acteurs dans les réunions DP, sur certains sites tout au moins. Mais les OS justifient surtout leur position par leurs difficultés de recrutement de candidats aux élections professionnelles, dans un contexte de vieillissement de la population salariale.

N'oublions pas que dans toutes les entreprises, la population est vieillissante, parce que la pyramide des âges n'arrête pas d'augmenter. Il y a beaucoup de départs, mais pas énormément d'embauches, donc on perd à chaque élection un certain nombre d'élus pendant la durée du mandat (F.D coordonnateur CFDT)

Dans un contexte de contraction des effectifs syndicaux, plus que sur le nombre de titulaires, c'est donc sur la question de la présence de suppléants à l'ensemble des réunions du CSE central et des CSE d'établissement, que se noue l'enjeu fondamental de la négociation du point de vue des syndicats.

« Le plus gros cheval de bataille qui a été mené entre autres au niveau de l'UES, ç'a été de tenter de négocier la présence de suppléants aux réunions de CSE. Pourquoi ?

Parce que le problème qu'on a aujourd'hui, c'est que si les suppléants CSE, quand il y a des nouveaux qui arrivent - on n'a des fois tendance à mettre les plus expérimentés en position éligible et en titulaire - le problème qu'on a, c'est qu'on se retrouve avec des élus CSE qui sont élus suppléant, mais qui n'ont déjà pas d'heures de délégation - le suppléant n'en ayant pas - et qui ne participent à aucune réunion Direction, le risque fort qu'il y a, c'est que quelque part il y ait une démotivation, ou qu'il n'y ait pas de motivation, et on ne créera pas demain les futurs élus CSE. On risque d'avoir énormément de pertes au feu » explique F.D, coordonnateur CFDT.

Venant heurter l'objectif de réduction des intervenants lors des réunions poursuivies par la direction, la présence des suppléants constitue néanmoins un enjeu de formation important pour les OS, soucieuse de préparer le renouvellement de leurs élus. Il s'agit à terme de continuer à proposer aux postes de titulaires des négociateurs déjà rompus au fonctionnement des instances par l'observation qu'ils auront pu en faire en tant que suppléants lors des mandatures précédentes. L'aguerrissement syndical se veut donc essentiellement pratique : on y apprend progressivement en gravissant les échelons, depuis les mandats à faibles responsabilités jusqu'au fonctions plus importantes. Dans ce contexte, la fréquentation précoce des instances représentatives du personnel par les nouveaux engagés s'impose comme une étape clé de la stratégie de renouvellement générationnel des organisations. Commentant l'accès aux réunions du CSE de Montpellier que lui offre sa qualité de représentante syndicale, L.P ne dit pas autre chose : « *enfin, ce qui est compliqué quand on arrive dans un syndicat, c'est que je vais dire les têtes de pont sont hyper occupées, et c'est d'eux dont on pourrait apprendre, mais ils n'ont pas la dispo. [...] Voilà. Bon ce n'est pas évident quand on arrive, moi qui suis arrivée récemment, ce n'est pas si facile et je trouve que les CSE justement c'est un bon moyen de mettre le pied à l'étrier* » (L.P RdP CFTC). Obtenue pour l'UES et ses établissements, cette présence des suppléants aux réunion de CSE n'a pas été prévue dans la plupart des accords des filiales, dont l'installation des différentes instances n'a pas fait l'objet de négociations unifiées. Côté direction, le regret d'avoir cédé aux exigences syndicales guette déjà. Déplorant l'encombrement des réunions que la présence des CSE entraîne au sein des CSE des établissements les plus importants, A.J, directeur des affaires sociales du groupe, nous fait part de son intention de rediscuter de cette question lors des prochaines échéances :

Bon, avec du recul, on se dit que c'est un peu bête d'avoir lâché, mais je l'assume, c'est la présence en fait des suppléants aux réunions. Donc dans beaucoup d'entreprises, je pense, vous voyez qu'autour de la table il n'y a que les titulaires, donc j'avais lâché ce point-là de suppléants. Pourquoi ? Bon, ils m'avaient aussi un peu convaincu sur le fait qu'on était dans une phase un peu transitoire avec des gens qui allaient être leur dernier mandat, qu'il fallait laisser la place à d'autres personnes, et le fait de mettre des suppléants, ça permet à certaines personnes de mettre un pied notamment dans l'animation, de voir comment ça se passe durant les réunions. En clair, on a lâché ce point-là, donc ça fait beaucoup de personnes dans certains établissements jusqu'à - si mes souvenirs sont exacts - à peu près soixante personnes. Voilà, ce n'est pas la chose dont je suis le plus, entre guillemets, « fier » d'avoir lâché là-dessus, donc c'est pour ça que la fois prochaine, je pense qu'il faudra qu'on rediscute de ce point-là. (A.J - Direction AS)

Cet enjeu des suppléants s'est manifesté partout. Il a parfois été évacué rapidement, notamment lorsque des « deals » ont été annoncés avec la prévision de représentants de proximité (comme à **Train**), mais il a souvent été un point de cristallisation des négociations qui, pour déboucher, ont pu pousser les acteurs à imaginer des dispositifs de compromis, comme à **CAF 1**, où, pour la CFTC en particulier, la revendication de la présence d'au moins un suppléant présent à chaque réunion de CSE pour chaque organisation syndicale a été particulièrement portée par la négociatrice de ce syndicat. Au final, la négociation a abouti à un CSE formé de dix membres titulaires (alors que le minimum légal en prévoit neuf) et de dix membres suppléants. Mais du fait de la pénurie de candidatures pour le CSE, les syndicats ont uniquement pu présenter neuf

suppléants sur les dix possibles. L'accord CSE prévoit dans ce cadre 21 heures mensuelles de délégation pour les membres titulaires du CSE, soit le minimum légal. Les membres suppléants n'ont, eux, pas d'heures de délégation. Ils peuvent obtenir des heures de délégation seulement si un titulaire ne les utilise pas et leur transfère. L'accord précise qu'ils sont destinataires des mails adressés au CSE, reçoivent toutes les informations sur la vie de l'entreprise, sur l'égalité professionnelle et l'évolution salariale et qu'ils ont également accès à la Base de données économiques et sociales (BDES). De fait, malgré des négociations très peu conflictuelles (voir supra), plusieurs propositions faites par les négociateurs syndicaux ont été refusées par la direction, comme par exemple celle de partager les heures de manière plus équitable entre titulaires et suppléants, en donnant 15 h aux titulaires et 10 h aux suppléants. Malgré la demande commune et forte des syndicats, la direction a aussi refusé que les membres suppléants assistent aux réunions CSE avec les titulaires. Les réunions du CSE, d'une durée de trois heures, ont ainsi lieu tous les deux mois, comme le prévoit le minimum légal des ordonnances. Six réunions du CSE par an sont donc instituées. La Direction a néanmoins accepté d'ajouter une septième réunion annuelle qui servirait de « bilan » et à laquelle les suppléants ont le droit de participer.

En somme, la présence des suppléants dans les réunions constitue clairement une exception plutôt que la règle, tout au moins dans nos 8 monographies. Bien plus variables en revanche sont les moyens et ressources alloués au CSE ; ils expriment une autre dimension de la question de la proximité.

2.2.3 Les moyens, les ressources et la formalisation des échanges

Si les périmètres d'une part, et le nombre d'élus (et de la place des suppléants) d'autre part, portent presque génétiquement des enjeux de proximité, la question des moyens n'y est toutefois pas étrangère. Elle renvoie à une manière plus indirecte de prévoir et d'assurer l'effectivité d'une certaine proximité dans la nouvelle instance qu'est le CSE.

Les 40 heures de délégation mensuelles dédiées aux élus du CSSCT d'**Agrochim** contrastent ici fortement avec les 21h prévues pour les élus CSE (et aucune heure pour leurs suppléants) de **CAF 1.** Plus encore, l'écart entre Agrochim et **Sport-Equip** est saisissant. Dans cette entreprise, seules 8 heures de délégation sont prévues pour les représentants de proximité et encore uniquement dans le cas où ces derniers ne cumuleraient pas leur mandat avec celui d'élu du CSE. Cette hétérogénéité est confirmée dans la partie suivante par l'analyse statistique de l'échantillon d'accords que nous avons constitué. Néanmoins, et en dépit de son caractère favorable (voir encadré dans la partie 3.1.5), l'accord conclu au sein d'Agrochim fait apparaître une baisse généralisée des heures de délégation au moment de la mise en place de la fusion des IRP.

Tableau 3 : Evolution du nombre d'heures de délégation chez Agrochim avant et après la mise en place du CSE selon les sites et leurs effectifs

Sites	Effectif aux dernières élections professionnelles	Crédit mensuel d'heures de délégation dans les anciennes IRP (total collectif)			Crédit mensuel d'heures de délégation avec le CSE (total collectif)			Ecart entre anciennes IRP et CSE	Pourcentage de baisse
		CE	DP	CHSCT	Plancher légal avec nombre d'élus minimal	Plancher légal avec nombre d'élus actuel	Accord de 2018		

Usine G	110.92	100	80	46.2	126	336	168	-58.2	25,7%
Usine P-A	106.12	100	80	46.2	126	336	168	-58.2	25,7%
La Défense	180.53	100	75	46.2	189	420	210	-11.2	5%
Usine H-N	190	100	120	46.2	189	210	210	-56.2	21,1%
Usine A	203.52	100	120	46.2	220	242	242	-24.2	9,1%

Au-delà de la seule question du volume d'heures de délégation, l'importance des moyens accordés a toujours partie liée avec un objectif affiché de la réforme : celui d'une concentration des mandats et des moyens sur un plus petit nombre de représentants et la perspective d'une professionnalisation de ces derniers qui vise à en faire des intermédiaires spécialisés entre salariés et direction et des professionnels du dialogue social. Un tel raisonnement a été évoqué par les acteurs à **Electrolyse** (voir ci-dessus), bien qu'il se soit joué principalement sur les mandats syndicaux, la direction indiquant rapidement qu'elle souhaitait maintenir constants les moyens affectés, largement supra-légaux, à ces fonctions.

Encadré 9 : à Electrolyse, un consensus sur le maintien des moyens des instances élus mais aussi et surtout des mandats syndicaux

Laissant la direction à l'initiative de la négociation, les OS n'en restent pas moins prudentes, craignant notamment que celle-ci profite de la concentration des nouvelles instances pour obtenir une diminution des moyens alloués aux IRP élues et désignées.

Alors il y avait un certain nombre de moyens… et il y a plusieurs possibilités du côté de la Direction. Soit elle essaie de profiter des ordonnances de 2017 pour ramener le dialogue social au minimum légal, soit elle se dit en gros, on essaie de travailler à moyens constants (F.D coordonnateur CFDT)

Mais les syndicats, on était, comment dire ? On était un peu dubitatifs, à se dire « comment la Direction va gérer cette mutation… vu qu'il n'y a plus de CE, plus de CHSCT, comment… ? Est-ce qu'il va y avoir des fusions, une diminution ? ». Voilà, on pensait qu'il allait y avoir une diminution à la fois des rôles - le rôle de la représentation des salariés -, mais aussi des moyens. On avait peur qu'il y ait aussi une perte de moyens. Ça n'a pas été le cas, au contraire, il y a eu un élargissement par rapport au précédent accord (T.D coordonnateur CGT).

Objet d'une attention spécifique de la part des délégués syndicaux centraux, la question des moyens n'engendre finalement pas d'opposition particulière entre les négociateurs, la direction affichant sa volonté de ne pas revenir sur les acquis obtenus précédemment en cette matière. « *On n'est pas là chez Électrolyse à faire du gain, ou à renier les acquis que nos prédécesseurs, tant Direction qu'organisations syndicales avaient construits* » explique le directeur des affaires sociales. Si le crédit d'heures de délégation reconnu aux membres des CSE d'établissement n'excède pas les seuils réglementaires[35], leurs bureaux respectifs se voient ainsi chacun accorder un crédit d'heures supplémentaires en fonction des effectifs, selon les modalités exposées par le tableau suivant :

Effectif de l'établissement	Crédit d'heures attribué au bureau
Moins de 400	40 heures par mois pour l'ensemble du bureau
De 400 à 1499	80 heures par mois pour l'ensemble du bureau

[35]« Sauf dispositions spécifiques prévue dans le protocole d'accord préélectoral » précise l'accord.

De 1500 à 2499	140 heures par mois pour l'ensemble du bureau
A partir de 2500	300 heures par mois pour l'ensemble du bureau

S'y ajoute un contingent d'heures pour « animer les activités sociales et culturelles », fixé à « une heure par an et par salarié tel que compris dans l'effectif arrêté par le protocole d'accord préélectoral ». De même le bureau du CSE central se voit doté d'un contingent de 60 heures de délégation par mois.
Mais c'est également, voire surtout, par référence aux moyens reconnus aux « instances désignées » que nos enquêtés soulignent la continuité qu'organise l'accord de refonte avec les accords précédents. Celui-ci consacre ainsi un titre entier[36] – correspondant à 10 de ses 41 pages – à la description des moyens alloués par l'entreprise aux différents mandats syndicaux ainsi qu'aux organisations syndicales elles-mêmes. La volonté de maintenir les acquis de l'ancienne architecture conventionnelle s'exprime jusque dans le texte même de l'accord. Concernant le contingent d'heures attribué aux OS représentatives au niveau de l'UES, l'accord précise par exemple : « Ce contingent est fixé à deux heures par an et par effectif salarié tel que déterminé ci-dessus auquel s'ajoutent 800 heures au titre des dispositions des accords antérieurs ». Au niveau local, outre l'allocation systématique à chaque OS représentative un contingent forfaitaire de 500 heures par an, celles-ci se voient chacune attribuer 200 heures supplémentaires sur l'établissement de Dijon et 500 heures supplémentaires sur les établissements de Paris et de Montpellier.

Cette concentration des moyens sur les équipes syndicales est pareillement évoquée par la négociatrice CGT de la branche du commerce alimentaire.

Encadré 10 : la concentration des moyens sur les mandats des délégués syndicaux centraux dans une branche d'activité
Dans certains cas, comme la négociatrice CGT de la branche du commerce alimentaire l'observe dans son accompagnement des équipes syndicales en entreprise, les directions proposent de concentrer les heures de délégation sur les mandats des délégués syndicaux afin de les inciter à signer les accords de mise en place du CSE :

Nous[37], ça a été divisé par deux en termes d'heures et d'élus, pour le même travail. Pour qu'on soit signataires, ils concentrent les heures sur les délégués syndicaux centraux, mais nous on a refusé. Après ils vont dire « non, ils ont pas perdu d'heures », mais elles sont toutes concentrées sur une personne !

La question des moyens est traitée de manière exhaustive dans la partie IV, de laquelle il ressort que les accords sont inégalement diserts et les configurations variées. La question a rarement été centrale dans les négociations mais certaines modalités envisagées (et imposées au final) par les directions ont pu générer des controverses. Ainsi à **Sport-Equip,** les moyens de communication et d'interactions entre représentants de proximité et managers (voir *infra*) ont cristallisé une partie du conflit. De même, à **Train** le fait que les réclamations individuelles et collectives (RIC), portées par le CSE et les RPx doivent désormais passer prioritairement par une application informatique installée sur des tablettes, a pu susciter des oppositions. L'une des membres de la direction revient ainsi sur le constat de désaccord déposé à la Direccte qui a permis de régler la question des moyens, des commissions et des modes de fonctionnement des CSE et de « faire passer » cette digitalisation des réclamations individuelles et collectives dans les règles de fonctionnement des CSE :

[36]Sur un total de 4 titres : I Reconnaissance de l'UES et des établissements distincts ; II Les instances élues ; III Les instances désignées ; IV Clauses Générales.

[37] Elle fait ici référence à toutes les entreprises du commerce alimentaire où une section syndicale affiliée à la CGT est implantée.

« on a voulu faire un truc assez sympa, d'ailleurs si vous voulez regarder… on a fait une digitalisation des réclamations individuelles et collectives, ça j'y tenais beaucoup. En gros, une plateforme. Mon idée, c'était de dire : mais pourquoi on attend d'avoir une instance pour répondre aux questions DP ? On fait une plateforme d'échange, le mec pose sa question, pif, paf, poum, et on répond. Et en fait, c'est une espèce de dialogue permanent et ensuite, l'instance elle n'a plus qu'un pouvoir d'évocation sur un certain nombre de questions dont elle estime que les réponses ne sont pas bonnes ».

(…)

Et donc ils (les quatre organisations syndicales) voulaient un truc qui cadre. Et c'est comme ça qu'on a fait passer la digitalisation des réclamations individuelles et collectives. Un certain nombre de trucs qui nous intéressaient, voilà.
Q : Et du coup, c'est une décision unilatérale…
Oui, enfin non, on a un accord technique, c'est un accord collectif. Mais on l'a bien appelé "technique". On l'a bien fait signer, on l'a déposé à la Direccte… Il y a bien un accord. C'est marrant, je suis sûr qu'ils ne s'en rappellent pas.
Q : Comment ça ?
Je suis sûr qu'ils ne s'en rappellent pas. Qu'ils sont persuadés d'avoir signé un PV désaccord. Parce qu'on a dit : on est vraiment pas d'accord là, mais c'est quand même con de tout jeter à la poubelle. Et ils ont tous signé, même SUD. Parce que cela sécurisait les commissions dans les CSE, parce que la loi n'avait pas prévu plus de deux commissions et demi et donc nous, il y avait une tonne de trucs, on avait remis…
Q : Parce que du coup, c'était pas intéressant d'aller jusqu'au bout ? C'est-à-dire décentraliser complètement le truc ?
Non, parce que toutes les règles de fonctionnement, vous n'avez aucun intérêt, ça aurait été un bordel innommable, qui aurait été reporté dans les règlements intérieurs, ça aurait mis la pression sur les managers, donc nous on avait vraiment intérêt à ce que toutes ces règles de fonctionnement quotidien, de qui fait quoi, du nombre d'heures par élu, tout ça, on avait vraiment intérêt à ce que soit signé au niveau du groupe ».

2.2.4 Les commissions et en particulier la CSSCT

La citation précédente l'évoque, la question des commissions – et notamment des CSSCT – a constitué un quatrième enjeu dans la plupart des négociations. Il croise, indirectement, la question de la proximité. Multiplier les commissions en effet peut avoir un double effet pour partie contradictoire en la matière. D'un côté, elles peuvent contribuer à l'étirement du temps passé en réunion, à la spécialisation des élus (sur telle ou telle question relevant de telle ou telle commission) et in fine à leur éloignement des salariés. D'un autre côté, elles peuvent aussi constituer des lieux où des questions précises sont abordées, obligeant les élus à multiplier les échanges avec les salariés pour les préparer, les animer et en faire des lieux de dialogue social (sur telle ou telle dimension). Un certain nombre des négociateurs ont eu conscience de cette ambivalence.
De ce point de vue si, à **Train**, de nombreuses commissions sont prévues en plus de celles qu'impose la loi (commission formation, économique, logement, sécurité, etc.), d'autres négociateurs ont prévu d'en limiter le nombre ou n'ont pas imaginé toutes ces commissions spécialisées, en dehors de la CSST qui, sauf à **CAF 1**, était systématiquement obligatoire dans les entreprises étudiées dans nos enquêtes de terrain. Dans cette structure (**CAF 1**), la revendication d'une CSSCT a été portée par les représentants syndicaux, la direction proposant également d'en créer une, notamment parce qu'un travail de fond sur les risques psychosociaux (RPS) avait déjà débuté avant la fusion. Comprenant trois élus du CSE et deux suppléants et prévoyant un rythme de réunions trimestriel, cette commission se double d'une seconde prévue par les négociateurs pour faciliter le travail du CSE concernant les activités sociales et culturelles. Une commission des marchés avec trois élus est en effet aussi créée, pour les marchés de plus de 30 000 euros, qui voisine avec une multitude de groupes de travail au sein du CSE : gestion du restaurant d'entreprise, bibliothèque, loisirs, voyages et week-ends, Noël et Saint Nicolas, commandes, expositions, etc.

Dans d'autres entreprises, la ou les CSSCT ont cristallisé les négociations. A **Agrochim** et **Betindus** (voir 2.1.5) des choix inverses sont effectués : une CSST unique à Betindus mais la création de référents HST sur chaque site vs 5 CSSTE avec des moyens développés pour les élus qui y siègent à Agrochim. Mais cet enjeu se joue aussi ailleurs, comme à **Electrolyse,** où malgré des négociations plutôt consensuelles, les négociateurs ont exprimé des avis critiques tant sur le principe même de la transformation du CHSCT en commission du CSE, que sur sa mise en œuvre.

A **Train**, où la sécurité fait partie de l'identité cheminote, la question des CSST a été un enjeu fondamental de la négociation, peut-être moins au niveau national qu'au niveau local, entre les acteurs qui négociaient les accords de mise en place des 33 CSE décidés unilatéralement par la direction. Cette commission a soulevé deux types d'oppositions, le premier portant sur son pouvoir, le second sur la proximité perdue suite à la disparition des 600 CHSCT, remplacés par seulement 33 commissions SSCT.
Sur le premier point, le secrétaire CGT d'un CSE explicite ainsi les enjeux qui entouraient le passage des CHSCT aux CSST :

> *« L'entreprise n'a jamais aimé les CHSCT pour la simple et bonne raison qu'il y a un pouvoir qui était différent. Finalement, c'était assez curieux le CHSCT, parce qu'on se retrouve dans une instance où on désigne des gens, qui on veut finalement, pas forcément liés à une élection, et cette instance avait plus de pouvoir qu'une instance DP. Puisqu'une instance DP, par exemple, quand on siège en DP il y a un compte rendu qui est fait par les organisations, mais rien qui n'est imposé par la Direction. En CHSCT on avait un procès-verbal* (insiste) *qui faisait foi, on avait des droits qu'on n'avait pas forcément en DP du type les droits d'alerte, voilà tout un tas de choses qui quand même génère des documents officiels, quoi. Si on prend les cerfas des droits d'alerte, tous ces éléments-là, juridiquement, ça a un poids. Et donc, obligatoirement, l'entreprise c'est l'instance qu'elle craignait le plus et c'était en même temps, l'instance la plus puissante d'une organisation mais aussi en même temps l'instance qu'on avait le plus de mal à maîtriser en termes d'organisation. Parce que le fait qu'il y ait un petit secrétaire dedans, qui ne soit pas… En fait si, elle était connectée à l'organisation cette instance, c'était très fort, mais elle pouvait dériver très facilement puisqu'elle était déconnectée de mandats. Et on avait des fois, des vraies différences entre certains CHSCT, parce que c'était très lié aux hommes et aux femmes qui faisaient vivre ces comités. Mais ça a toujours été l'instance la plus crainte, et quand il a été venu le temps de supprimer les CHSCT, l'entreprise n'a pas cherché à redonner des prérogatives similaires aux CHSCT, alors que la loi l'aurait permis.*
> ***La CSST oui, c'est une commission, c'est l'ancien CHSCT avec moins de droits quand même…***
> *Oui, et avec des obligations qui sont différentes. Ne serait-ce que la question d'un procès-verbal, ça n'existe pas dans une commission SSCT, par exemple. Donc à l'issue de cette réunion, il n'y a pas un document officiel qui a une valeur juridique. C'est un exemple simple, mais ne serait-ce que ça, c'est vrai qu'après on rentre dans « ma parole contre la vôtre », et pas dans quelque chose qui est voté, puisque les procès-verbaux étaient votés, soumis à approbation des membres, voilà, ça avait quand même une valeur plus juridique. Donc notre ambition, quand ils ont supprimé les CHSCT, c'était de remettre un maximum de prérogatives, aux militants des organisations syndicales, puisqu'on leur avait enlevé quasiment toute prérogative. Voir même, on leur enlève toute proximité, puisqu'il n'y avait rien, à part les élus des CSE ».*

A **Train**, on l'a évoqué, de nombreuses autres commissions ont été prévues à la fois dans « l'accord technique » mais aussi au sein de chacun des accords de CSE qui ont ensuite été négociés. L'énumération qu'en fait le secrétaire de l'un d'entre eux est impressionnante et témoigne du nombre de mandats dont chaque élu du CSE dispose, étant précisé que chacun est obligé de s'investir dans au moins une et souvent plusieurs commissions.

> *« L'accord qu'on a négocié, il a donné ça au final, il a donné une commission économique, avec treize membres, voyez, j'ai le nom des membres, l'établissement d'où ils viennent, et l'organisation à laquelle ils appartiennent. Il n'y a pas une règle qui dit par organisation, c'est tant, vous serez tant, il n'y a rien qui le fixe dans un accord, c'est impossible ça. C'est dans le fonctionnement des organisations, c'est le résultat, mais il n'y a rien qui est écrit dans un accord, c'est tant CGT, c'est tant….Moi entre guillemets, ce qui vous permet de comprendre c'est ça : on a treize membres de commission économique, six*

membres de commission logement, treize membres de commission emploi et formation, j'ai dit treize non c'est onze, huit égalités professionnelles, huit activités sociales, six budgets, huit retraités, huit encadrements, sept communications, huit digital, une commission santé-sécurité était à dix-neuf membres, une commission SST…
Ce n'était pas la précédente ? On a déjà parlé de la CSSCT ?
Non, ça, c'était la commission santé-sécurité centrale sur le périmètre, enfin transverse, ça s'appelle. Là je vous parle des commissions SST, il y en a 8, on doit être un des seuls CSE à avoir ça. Dans chacune, en gros, on a treize membres ».

Contrepartie à la perte importante du nombre de mandats dans ce CSE, la multiplication de ces commissions (8 facultatives en plus de la CSSCT donc) permet d'organiser le travail au sein des CSE mais aussi de récupérer des heures de délégation, notamment pour les présidents de ces commissions (24h bimestrielles pour les présidents de la commission économique et la CSST par exemple sont précisées dans l'accord). Alors que chacun des membres de la CSSCT dispose de 16h par bimestre (annualisables et mutualisables), l'accord indique en effet que « pour faciliter le fonctionnement des réunions des commissions du CSE (hors commission obligatoire, économique et ASC), il est accordé un crédit annuel global de 1800 heures applicable dès le 1er janvier 2019[38]. Ces heures de délégation sont mises à la disposition du secrétaire de CSE sous forme de bons de délégation valorisés et millésimés au début de chaque année » (p. 14 de l'accord CSE en question). Au-delà même de ces moyens et ressources, la lecture des accords de CSE à Train montre aussi à quel point les acteurs ont formalisé le fonctionnement de ces commissions, du nombre de réunions aux attributions de chacune, de qui les investit à qui peut y être invité, ou y assister sur proposition de qui, etc. Et sur ce plan, les 4 pages (sur les 26 de l'accord) consacrées à la seule CSSCT – dans ce même accord - montrent que les négociateurs ont apporté un soin tout particulier à cette commission et aux règles qui président à son fonctionnement et ses attributions… ce qui n'empêche pas d'y voir une instance très diminuée par rapport au CHSCT comme le secrétaire précédent du CSE l'évoquait.

2.3 Les représentants de proximité : un enjeu toujours posé, des règles variées

Évoquer ces différents enjeux des négociations – périmètres, nombre d'élus CSE, moyens et fonctionnement, commissions – constituent autant de manière de préciser comment la question de la proximité irrigue l'ensemble des négociations et des règles sur lesquelles elles débouchent. Un périmètre très large ou au contraire resserré ; un nombre d'élus calé sur le minimum légal ou au contraire supérieur ; des moyens accordés sur la base du seul minimum légal ou plus importants ; la création des commissions et la précision de leurs modes de fonctionnement, etc…. dans tous ces éléments affleure la proximité qu'ont discutée les acteurs lors des négociations. Mais plus frontalement, dans tous les cas que nous avons étudiés, a été posée la question suivante : doit-on prévoir, en complément à la fusion des instances et de la disparition des trois figures qui les composaient (les DP, les élus du CE et ceux du CHSCT) d'instaurer une nouvelle figure de représentant explicitement dédiée à cette question de proximité que met à mal l'instance désormais unique qu'imposent les ordonnances ? Envisager l'existence de représentants de proximité ne signifie pas les mettre en place. Loin de là : parmi les 10 entreprises recontactées à l'été 2020 dans le cadre de la postenquête REPONSE, 4 ont négocié un accord CSE et 3 ont instauré un ou des représentants de proximité… sans forcément de surcroît que l'enjeu ait été central.

[38] Cet accord est signé le 19 avril. Orienté vers les acteurs de ce CSE par les négociateurs nationaux CGT, il s'agit de l'un des accords que revendique ce syndicat comme l'un des meilleurs pour les salariés.

Trois situations se distinguent dans notre échantillon : il a pu être décidé de ne pas en créer, par refus de la direction mais aussi par choix de la part des négociateurs syndicaux ; il en a été prévu dans l'accord mais sans qu'il ne s'agisse d'un enjeu central ; enfin, la question de leur existence, de leur nombre, de leurs moyens a, au contraire, été un élément essentiel de la négociation, qu'elle débouche positivement en la matière ou non.

2.3.1 Ne pas créer de représentant de proximité et assurer cette dernière autrement

Dans plusieurs entreprises, la question de créer des représentants de proximité a débouché sur une réponse négative qui, caractéristique intéressante, a été donnée par les représentants syndicaux, dans deux cas étudiés. Ce refus est lié au contexte asymétrique des négociations sur lequel on a déjà insisté (v. 2.1.3).

Ainsi, à **APH**, direction et élus se sont montrés relativement réticents à l'introduction de représentants de proximité pendant les négociations. Deux raisons ont été avancées en la matière, notamment par les négociateurs syndicaux dont on a vu qu'ils avaient largement cadré la négociation : la crise institutionnelle que traverse l'association et la volonté de donner des moyens supplémentaires aux élus. Le représentant de proximité est en effet perçu par le bureau de la section syndicale de l'association comme un acteur potentiellement complémentaire mais bien distinct des élus : « *on ne doit pas en attendre la même chose. Il n'y aura pas de fiche de poste, c'est-à-dire qu'on va devoir laisser la personne aussi… en faire ce qui lui ressemble* » explicite C.M., la déléguée centrale CGT (juillet 2020). Dans le contexte de crise que traversait APH en 2019 et puisque les représentants de proximité ne sont pas directement élus – une des rares précisions les concernant dans les ordonnances - l'organisation syndicale a tenu à ne proposer à la direction que des interlocuteurs ayant reçu des formations et maîtrisant les enjeux du dialogue social : « *on a un peu resserré les rangs* » poursuit la déléguée CGT. En lien direct avec ce statut différencié et le contexte de crise, l'absence de représentant de proximité est également expliquée par la question des moyens – moyens des élus de l'époque au moment des négociations, et moyens de celles et ceux à venir une fois le CSE installé. Pour N.L., secrétaire du CSE et syndiquée CGT, instaurer des représentants de proximité aurait nécessité un long travail de communication auprès des salariés pour présenter ces nouvelles formes de dialogue social, travail de communication pour lequel les représentants du personnel estimaient n'avoir simplement pas le temps. De plus, le choix de donner des heures aux suppléants plutôt qu'à cette nouvelle figure a été acté syndicalement :

> « *Clairement, c'est le manque de temps : on en a parlé, on s'était dit qu'on allait le faire mais pour pouvoir le faire, ça voulait dire aller à la rencontre des salariés, expliquer ce que c'est que les représentants de proximité et franchement pour tout vous dire, on manquait de temps et on en manque encore. Pour instaurer ces représentants, il faut vraiment expliquer où ça commence, où ça finit, quels moyens ils ont, ça voudrait dire donner des heures de délégation, déjà que nous on en a pas assez. On a fait le choix, nous, de donner des heures aux suppléants. C'est un choix syndical qu'on porte depuis longtemps. Et je suis pas assez encore optimiste pour dire que ces représentants de proximité pourraient être identifiés et organisés : si nous, on est pas organisés, parce qu'on a du mal à s'organiser, alors on ne peut pas donner des missions à d'autres. En plus, beaucoup de salariés ont encore peur de s'ils sont élus ou s'ils étaient représentants de proximité à mon avis ; beaucoup pensent que les directions vont les faire chier. A mon avis, c'est une méconnaissance de ce qu'est être représentant du personnel, et c'est aussi parce qu'il y a beaucoup de jeunes dans les salariés, et eux ils font leur travail mais pas plus* » (la secrétaire du CSE, juillet 2020).

Pour autant, un peu plus d'un an après la mise en place du CSE, il est intéressant de noter que la mise en place de représentants de proximité est envisagée par le bureau du syndicat prévoit, pour les prochaines élections professionnelles, bien que l'idée n'ait pas encore été soumise à la direction. La proposition déjà élaborée par la déléguée syndicale centrale serait d'implanter des représentants de proximité sur les quelques sites qui ne disposent pas d'élus – environ 5 ou 6 –

afin qu'un relai avec le CSE soit assuré. Ces représentants de proximité seraient ainsi choisis parmi les salariés qui n'ont jamais rencontré de difficultés avec la direction, selon leurs compétences et les besoins des sites (certains étant plus axés autour des risques psycho-sociaux et d'autres autour de la pénibilité du travail). Les représentants de proximité assureraient donc des missions en santé et sécurité au travail, différentes selon les sites, sans heure de délégation et en lien avec la CSSCT qui se déplacerait pour les rencontrer à intervalles réguliers. Cette proposition émerge, selon la secrétaire du CSE, du constat de l'isolement de certains établissements par rapport à d'autres. L'association a par exemple un bâtiment regroupant plusieurs sites situés à 45km de la ville. Les membres du CSE central sur place ne peuvent qu'exceptionnellement s'y rendre.

La seconde entreprise de notre échantillon dont l'accord ne prévoit pas de représentants de proximité – **Agrochim** - présente un cas pour partie similaire – les négociateurs syndicaux ont préféré concentrer les moyens sur les élus – et pour partie différente. Les versions divergent ici fortement en effet entre direction et syndicalistes. Selon ces derniers, ils se sont servis de l'absence de représentants de proximité pour revaloriser et revitaliser la fonction de représentant *syndical* plutôt que celle de représentant du personnel. Du côté du DRH, on pointe du doigt l'inefficacité et l'inutilité des anciens délégués du personnel et donc celles supposées des représentants de proximité. Le DRH indique que sur certains sites les réunions DP ne se faisaient pas, la direction avait le sentiment que les questions remontées étaient toujours les mêmes et les salariés exprimaient un sentiment de lassitude imputé au manque de réactivité des directions locales. Les thèmes abordés concernaient principalement les RPS, des ajustements d'organisation, le fonctionnement des sites, ou bien des questions sur les conséquences de ce qui avait été décidé en réunions CE et CHSCT. Ce point de vue est partagé par le directeur de l'usine G, qui se montre très critique de cette ancienne fonction :

> *Les délégués du personnel ne servaient à rien dans notre entreprise et dans notre usine. Les questions n'étaient pas préparées, on les avait la veille, c'était un panégyrique de chiens écrasés. Cela ne marchait pas, il n'y avait aucune valeur ajoutée, il fallait supprimer le contexte dans lequel ça se passait. Le CSE a permis d'évacuer le carcan des DP* (P.M., directeur de l'usine G, juillet 2020).

Pour les deux membres de la direction interrogés, la mise en place de représentants de proximité n'a pas constitué un enjeu pendant les négociations : P.M. ne se souvient pas que la question ait été évoquée, et la DRH parle d'« *une vague demande mais pas d'acharnement* » (juillet 2020). Pourtant, les représentants du personnel rencontrés affirment que cela a fait partie des négociations : « *on a avancé tous les pions possibles et imaginables* » explique même P.N., secrétaire du CSE central (décembre 2020). De même, la critique des anciens délégués du personnel n'est pas partagée côté représentants du personnel, pour qui l'absence de représentants de proximité est plutôt expliquée par un manque de moyens : « *on n'a pas voulu des représentants de proximité parce qu'ils n'avaient rien. Nous, on voulait garder les moyens en négociant plus d'élus et d'heures de délégation* » explicite le délégué syndical central CGT (juillet 2020).
Cette décision, prise au niveau central de l'entreprise lors des négociations entre DSC et direction, n'est pas nécessairement approuvée par les représentants du personnel à l'échelle locale, pour qui les représentants de proximité constituaient un atout non négligeable : « *en formation, je trouvais plutôt que les représentants de proximité avaient un rôle important à jouer* » argumente S.F., délégué syndical d'établissement CGT lors de notre entretien en juillet 2020. Dans les faits, sans représentant dédié, la question de la proximité ne se trouve pour autant pas écartée des pratiques de représentation, mais plutôt poursuivie à travers d'autres canaux, comme l'explique le secrétaire du CSE central : « *Officiellement on a pas eu les représentants de proximité mais… A l'usine S-N, on est entre 50 et 60 syndiqués donc on les a, ces*

représentants de proximité. Ils nous aident à remonter ces problèmes-là en fait ». Autrement dit, c'est en créant en son sein des « représentants de secteur » que la CGT estime compenser la perte des délégués du personnel et l'absence de représentants de proximité.
Cette revitalisation syndicale qui résulte de la conjugaison de l'absence de RdP et de la nécessité d'assurer une représentation de proximité effective s'est déployée sur plusieurs registres à **Agrochim**. Ainsi, lors des élections professionnelles, l'enjeu a été de proposer des listes couvrant tous les secteurs de l'entreprise (voir supra) : logistique, maintenance, production, etc. Le syndicat, du fait de son implantation, a pu relativement facilement constituer des listes homogènes et représentatives des différents métiers des usines, réserve faite des ouvriers, rapidement rattachés au collège de la maîtrise, et des femmes, peu nombreuses dans les usines **Agrochim**. Après les élections professionnelles, la majorité des usines sont ainsi couvertes par les élus CGT désignés comme des « représentants de secteur ». Ce sont, de fait, ces représentants de secteur qui jouent le rôle de représentants de proximité dans cette entreprise. Cette organisation est justifiée par les délégués avec une rhétorique mettant en avant la légitimité gagnée à représenter des salariés que l'on connaît : « *les gens sont plus ouverts à rapporter leurs problèmes à quelqu'un qu'ils connaissent* » raconte le DS de l'usine S-N, confirmé en cela par le secrétaire du CSE-C : « *si j'allais pas régulièrement dans les ateliers, j'aurais du mal à parler* ». Lorsque des secteurs, comme la logistique à l'usine S-N se retrouvent sans représentant après les élections professionnelles, les élus s'appuient sur les membres de la section syndicale et notamment d'anciens élus ayant perdu leurs mandats pour jouer ce rôle. Avec la relative baisse de moyens (on a vu que le nombre d'élus CSE était bien supérieur au minimum légal dans l'accord **Agrochim**), les pratiques de représentation du personnel se voient modifiées et des tensions apparaissent. En parlant des représentants de proximité, le DS de l'usine S-N déclare par exemple :

> *J'ai l'impression de jouer un peu ce rôle en tant que DS. Le rôle de DS, moi c'est vraiment local. Je me limite à être au maximum proche de nos salariés, de nos voisins. 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. Moi, je m'occupe des sujets locaux. […] En tant que DS, j'aimerais pouvoir m'occuper de tous les services, faire le tour mais je ne peux pas le faire car je travaille en 5x8 et donc on est décalé. Puis, je ne suis déjà pas présent tout le temps, donc quand je suis là, si en plus je sors de l'équipe… (S.F., DS CGT d'établissement, Juillet 2020).*

La proximité avec le lieu de travail et les salariés fonctionne alors à travers les tournées effectuées dans les équipes, les réunions de syndiqués (parfois étendues à tout le personnel), l'utilisation des numéros de téléphones et adresses mails obtenus lors des négociations sur la BDES, et la venue du personnel dans le local CGT. Les représentants des salariés prennent appui sur le taux important de syndicalisation et la largeur des sections syndicales dans les usines : « *pour nous ce maillage-là est important* » souligne P.N., secrétaire du CSE-C. Ce même secrétaire évoque également le fait que des élus des CSSCTE assurent ce travail de proximité et de maillage indispensable. Ce quadrillage des salariés permet, selon lui, que s'expriment les réclamations individuelles et collectives et que soit prise en compte les questions de sécurité, cruciales dans les usines d'**Agrochim** au sein desquelles plusieurs accidents de travail ont eu lieu ces dernières années, impliquant un salarié dans un cas et deux salariés sous-traitants dans l'autre (dont un accident mortel en 2018).
Les cas d'**APH** et d'**Agrochim** montrent que même en l'absence de représentants de proximité, le rôle que ces derniers pourraient remplir et la problématique de la proximité ont bien été identifiés par les acteurs, en particulier syndicaux. Dans le premier cas, leur nécessité apparaît notamment dans les sites dont ne provient aucun élu CSE et justifie la mise à l'agenda par les syndicalistes de la création de cette figure. Dans le second, l'organisation syndicale majoritaire et la plus implantée dit avoir repensé son organisation et ses pratiques pour revitaliser le rôle de

ces militants de terrain, un résultat que l'on retrouve dans d'autres entreprises, comme on le verra, y compris disposant de RdP, comme **CAF 1** ou **Train**.

2.3.2 Des représentants de proximité conçus comme des palliatifs fonctionnels, peu investis

Dans d'autres cas, des représentants de proximité ont bien été institués par l'accord collectif de mise en place du CSE, les directions y voyant un intérêt, sans que cette nouvelle figure fasse l'objet d'enjeux centraux dans les négociations. Comme les élus le prévoient à **APH**, il s'agit alors plutôt de couvrir des sites et des lieux de travail qui échappent à toute présence quotidienne d'élus du CSE. Les RdP sont ici conçus comme des palliatifs, le plus souvent, géographiques, à la disparition des DP, prenant parfois leur place quasi terme à terme. Le cas de **Soustraitelec**, monographie réalisée dans le cadre d'une postenquête REPONSE, que l'on peut mobiliser ponctuellement ici illustre particulièrement bien cette conception des représentants de proximité (voir encadré ci-dessous).

Encadré 12 : Le CSE à Soustraitelec, une négociation sans enjeu, incluant un RdP susbstitut au DP pour représenter les salariés sur un petit site éloigné

A Soustraitelec (entreprise côtée de 450 salariés de sous-traitance électronique, comprenant trois sites – dans l'Ouest (240 salariés), le Sud-Ouest (180 salariés) et le Sud-Est (25 salariés) -, le premier avec un syndicat CGT majoritaire tandis que le second n'abrite qu'une section CFDT), la mise en place du CSE a été l'occasion d'une négociation, initiée par le DRH, qui a débouché sur un accord signé par toutes les organisations syndicales, en décembre 2018. L'accord de 21 pages mettant en place le CSE apparaît très classique. Son effet principal, outre la fusion DP, CE et CHSCT, est de réduire d'un siège au comité social et économique central d'entreprise les représentants au premier collège, le nombre de membres titulaires passant de 5 (3+1+1) à 4, le collège cadre ayant un titulaire mais pas de suppléant par ailleurs (donc 3 suppléants seulement). Il est établi une commission hygiène santé sécurité, une pour l'égalité homme-femme, et une concernant le « développement professionnel », à chaque fois composé d'un président et de deux élus, chacune de ces commissions centrales se réunissant une fois par an, le CSE-C se réunissant lui deux fois par an. Deux CSE d'établissement sont établis (le petit site allant avec celui du Sud-Ouest), dont le nombre d'élus est renvoyé à un protocole électoral à signer en 2019 (« *on devrait être 8 ou 9, sur P., je ne sais pas encore mais cela ne va rien changer* » selon le délégué CFDT, la déléguée CGT disant la même chose sur le site de l'Ouest : un nombre d'élus inchangés). Il est prévu qu'ils se réunissent dix fois par an (une fois par mois sauf en août et en décembre) et les suppléants n'y siègent pas, tout en étant destinataires des documents (ordre du jour, PV, documents supports). Une commission logement, activité sociale et culturelle, et un représentant de proximité sont mis en place.

Ce dernier est installé sur le site de Montpellier (25 salariés), afin d'assurer sa représentation dans l'architecture de la nouvelle IRP. La création de cette figure s'appuie sur un argument, énoncé ainsi par la déléguée syndicale CGT : « *Moi je leur ai fait comprendre que si on venait à être obligés de descendre à Montpellier, bah ça ferait des frais pour la société. Alors du coup, on a créé un représentant de proximité pour ce site* » (DS CGT). Un salarié titulaire et un suppléant représentant de proximité sont désignés par les membres du CSE du site du Sud-Ouest et assiste aux réunions de ce dernier. Ils ont « par délégation [...] la mission de présenter à l'employeur mensuellement les réclamations individuelles ou collectives des salariés sur les salaires et sur l'application des dispositions légales, réglementaires, conventionnelles et collectives relatives au droit du travail, à la protection sociale, la santé et la sécurité des salariés pour le périmètre du site de M. ». Un accès à la BDES

et une formation en la matière sont aussi prévus pour les membres des deux instances (d'établissement et central)… sachant que, selon François, le délégué CFDT du site du Sud-Ouest, seul lui y va pour préparer les négociations, « *les autres délégués n'y vont jamais* ». Les moyens, enfin, sont précisés : 12h annuelles pour les membres du CSEC (et 20h supplémentaires pour le secrétaire du CSEC) ; 10h mensuelles pour le représentant de proximité ; « conformément aux dispositions réglementaires en vigueur » pour les membres des CSE d'établissement (soit 22h mensuelles), ce qui ne changera rien par rapport à avant, selon les dires des représentants rencontrés. Finalement, si un accord a bien été signé, il a été peu investi par les représentants syndicaux. Très cadré par le minimum légal, il n'a pas été pour autant l'occasion de diminuer le nombre d'élus ni leurs moyens, du côté de la direction, qui a même prévu un représentant de proximité sur le troisième petit site de Montpellier, conçu principalement comme un palliatif à une représentation sinon défaillante de l'instance unique, et prenant la place du délégué du personnel qui y existait auparavant.

Le plus souvent, toutefois, ces RdP apparaissent comme des succédanés des délégués du personnel, soit parce qu'ils sont moins nombreux, soit parce qu'ils ont moins de ressources, soit parce qu'ils sont spécialisés sur une des anciennes fonctions du DP, voire, comme à **CAF 1** qui constitue un cas très original, parce que leur est attribué une fonction très spécifique aux enjeux a priori périphériques par rapport à celles, quotidiennes, qu'avaient les DP.
L'accord CSE de **CAF 1** prévoit en effet la mise en place d'un seul représentant de proximité (RdP), désigné par le CSE, l'article 6 de l'accord précisant : « Il est convenu de mettre en place un représentant de proximité désigné par le CSE, et pas nécessairement un élu du CSE, en charge :

- de la représentation au comité local de l'organisme collecteur de la contribution logement de l'employeur,
- du relais de l'offre de service vis-à-vis des salariés.

A ce titre, le représentant de proximité disposera d'un crédit d'heures annuel de 12 heures ».
Il peut être étonnant qu'un seul RdP soit prévu par l'accord CSE, alors que l'ancien Comité d'entreprise (CE) prévoyait six DP titulaires et six suppléants. Quand bien même la direction était encline à plus de RdP et alors que leur absence dans les discussions de l'accord a été *« constatée dès le début »* (Nadia, élue cadre), la présence de représentant(s) de proximité en tant que tel(s) n'était pas une revendication portée par les OS :

> *« Les élus ne demandaient pas de créer un RdP mais plutôt d'avoir une personne qui s'occupe de la contribution logement pour les salariés »* selon Christelle, Directrice de la CAF1.
>
> *« On n'a pas négocié, comme on est trois DS dans des secteurs différents »* (Géraldine, DS CFTC).
>
> *« Je ne sais pas si ça manque ou si les agents sont passés via d'autres biais, parce qu'on n'a pas de difficulté particulière* [sur la représentation de proximité] ». (Nadia, élue cadre du CSE).

La personne nommée RdP par le CSE de la **CAF 1** était déléguée du personnel (DP) dans le cadre du précédent mandat du CE et s'occupait principalement des œuvres sociales et de la contribution logement employeur[39] sous ce mandat : la demande a, de fait, visé uniquement la préservation de cette mission.

Encadré 13 : la représentante de proximité de la CAF 1 : un rôle de référente pour la contribution logement employeur

[39] Cette contribution est appelée Participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC), ou également dispositif du 1 % logement.

Claire, la RdP, et à ce titre référente auprès d'Action Logement[40], gère les aides exceptionnelles à destination des agents liées à l'achat ou la location de logements, informe sur les offres de location, oriente les agents et gère les dossiers individuels. Elle partage informations et documents envoyés par la structure et explique accompagner des salariés, principalement en recherche d'achat de logement, entre dix et quinze fois par an. Une fois par an, elle invite la secrétaire ou la secrétaire adjointe du CSE à un entretien avec un représentant d'Action logement.

A titre de comparaison, aucun RdP n'est mis en place par les accords CSE dans la **CAF 2** et dans la **CAF 3** que nous avons rapidement étudiés (entretiens avec une déléguée syndicale CFDT et membre du CSE à **CAF 2** et avec deux syndicalistes CGT, membres du CSE, à **CAF 3**). A la **CAF 3**, aucun RdP n'a été prévu en raison du désintérêt du syndicat majoritaire (FO) qui a soutenu le refus de la direction en la matière. Un des arguments de la direction était qu'il y avait *« trop de personnes protégées »*[41], la réduction de la moitié des heures de délégation des représentants du personnel (passant de 12 592 heures à 6 412 heures) étant clairement un autre objectif affiché. Cependant, la présence de RdP constituait une revendication portée par la CGT et l'UGICT (CGT), selon les dires des deux militants rencontrés. Pour ces derniers, il était important de conserver une représentation de proximité dans un département étendu dans lequel sont dispersées des antennes de la CAF éloignées les unes des autres (et une présence de représentants CGT du personnel sur tous ces sites). La suppression pure et simple des DP est ainsi décrite par le secrétaire du syndicat CGT de **CAF 3** : *« on est donc passé de cinquante-quatre DP à zéro RdP »*. Or, la « proximité » étant, selon les militants CGT, essentiellement le fruit de l'action des DP, celle-ci s'est largement distendue en l'absence de représentant dédié à cette problématique.

Le cas de **Betindus** apparaît de ce point de vue plus classique, proche de celui de **Soustraitelec** évoqué ci-dessus (même si **Betindus** a un effectif deux fois supérieur). La désignation de RdP y apparaît toutefois encore moins stratégique … comme en témoigne leur absence après les élections professionnelles.

Encadré 14 : le cas Betindus, des représentants de proximité optionnels… mais des référents hygiène et sécurité bien présents

Si des représentants de proximité étaient prévus dans l'accord de mise en place du CSE de Betindus, cette possibilité ne se réalise pas après les élections professionnelles faute de candidat pour les sites concernés. La représentation de proximité, loin d'être abandonnée, passe ainsi plutôt par les référents hygiène et sécurité (nouveaux mandats créés de toutes pièces par les négociateurs, voir supra). La DRH, arrivée en septembre 2020 dans l'entreprise constate à propos des représentants de proximité : « *j'ai découvert ça en arrivant. C'est une possibilité laissée par la loi mais moi je n'avais jamais vu ça. Je n'en avais jamais mis en place, en considérant que le CSE était… Voilà. Il y en a au niveau des établissements, c'est prévu dans l'accord, mais je n'en entends pas parler. J'entends plus parler du référent hygiène et sécurité* ».

En effet, l'accord prévoit un référent hygiène et sécurité par site, permettant la présence d'un élu sur tous les sites de l'entreprise, disposant des mêmes moyens,

[40] Action logement est un organisme géré paritairement. La réforme de 2016 fusionne en la vingtaine de collecteurs régionaux ou sectoriels qui se partageaient précédemment la collecte de la contribution logement, en un seul organisme.

[41] Le représentant de proximité bénéficie du statut du salarié protégé.

notamment en termes d'heures de délégation, que n'importe quel autre élu du CSE. Parmi les référents hygiène et sécurité se mélangent des personnes ayant déjà exercé un mandat de représentation du personnel et des nouveaux élus, mais tous sont syndiqués et bénéficient de formations auprès de leurs organisations syndicales en plus de siéger aux réunions du CSE. Leur instauration émane de la volonté des organisations syndicales de recréer les anciens CHSCT, volonté partagée par la direction, comme l'explique la DRH : « *ça montre le poids qu'on met sur la sécurité : il faut qu'il y ait des référents hygiène et sécurité* ». Les référents hygiène et sécurité ne peuvent cependant pas entièrement remplacer les anciens CHSCT, notamment car ils ne bénéficient pas des moyens, attributions et garanties légales dont jouissait l'instance, ce qui conduit le délégué syndical CGT à conclure : « *c'est pas le mieux mais c'est le moins pire* ».

Ces deux fonctions, palliatives d'une part, et spécialisées sur la santé sécurité du quotidien d'autre part, se retrouvent à **Electrolyse**. Elles sont regroupées dans une même figure de RdP, dont le nombre, très limité pour une UES regroupant 11 000 salariés (puisque seuls 7 RdP sont institués), montre bien le refus de la direction de recréer une fonction type DP qu'elle se réjouit de faire disparaître. Désignés par le CSE d'établissement sur propositions de chacune OS représentatives, les Représentants de Proximité ont pour mission « d'assurer le lien entre chaque site et la CSSCT compétente » (selon le texte de l'accord) sur les deux établissements les plus importants de l'UES. Au sein de l'établissement parisien, deux CSSCT bénéficient ainsi du dispositif. Mais c'est l'établissement de Montpellier, dont le périmètre s'étend sur près d'une dizaine de sites dispersés à travers le territoire occitan, qui s'en trouve le mieux doté : il voit en effet trois de ses cinq CSSCT obtenir le relai de cinq Représentants de Proximité[42], portant leur total à sept sur l'ensemble de l'UES.
Ce sont les OS qui au cours de la négociation ont formulé la proposition de doter les établissements de Représentants de Proximité, notamment pour prévenir tout risque de perte de contact direct entre les instances d'établissement et les sites les plus excentrés, résultant de la mobilité professionnelle d'un élu.

> *Je donne l'établissement de Montpellier qui a - j'ai plus en tête, sept, huit, neuf sites, sur la durée d'un mandat - on va se retrouver avec des mobilités dans le bassin d'emploi qui vont faire que nos élus ne perdent pas leur mandat, mais changent de site. Le problème qu'il y a, c'est qu'on risque à un moment donné, sur des sites, de voir, entre parenthèses, de ne plus avoir d'élus toutes organisations confondues, ou une organisation syndicale. Donc l'idée a été de dire « on demande des délégués de proximité » ... Donc en gros, quand on est dispersé et qu'on est multi sites, ça a permis d'obtenir entre autres sur l'établissement de Montpellier, de Dijon[43], et sauf erreur de ma part de Paris des délégués de proximité (F.D coordonnateur CFDT).*

La direction se montre à l'inverse rétive à l'idée de suppléer la diminution du nombre d'élus par l'installation de cette nouvelle instance dans les différents établissements de l'UES. Entrevoyant le risque d'un retour masqué des délégués du personnel, auxquels elle reproche d'avoir contribué à l'engourdissement des réunions des CE, elle s'oppose en outre à une « politique de la photocopieuse » qui consisterait à administrer un traitement identique à des établissements hétérogènes. Aussi parvient-elle à limiter l'implantation de Représentants de Proximité aux établissements de Montpellier et de Paris. Ce choix s'inscrit dans une doctrine de la « *modularité* » revendiquant de tenir compte des contraintes géographiques des différents sites et adapter les moyens alloués.

> *Initialement ce qu'on n'avait pas prévu, c'était de mettre en place des Représentants de Proximité. Très honnêtement, on ne voyait pas du tout l'intérêt de cette instance, et ce qu'on voyait notamment arriver,*

[42]Un par OS représentative.

[43]Il commet une erreur sur la présence de Représentants de Proximité à Dijon : l'accord n'en prévoit pas.

c'était le fait qu'ils nous demandent les Représentants de Proximité pour essayer en fait de reconstituer les délégués du personnel. Alors, c'était peut-être une pensée perverse de notre part, c'est pour ça qu'on a fait en sorte de résister un maximum sur cette instance. Et au final, en clair, on a réduit leur champ de compétences, et leur présence, uniquement dans les établissements où il y a plusieurs sites géographiques dispersés - donc là ça leur permet d'avoir un point d'accroche - et ensuite, le deuxième point ; on a réduit la compétence de cette instance - je ne sais même pas si on peut l'appeler instance - mais des Représentants de Proximité à tout ce qui est hygiène et sécurité. [...] réfléchissons là où il y a besoin de créer un Représentant de Proximité ou pas, mais il ne fallait pas que ce soit, comment dire, un peu la politique de la photocopieuse, c'est-à-dire d'avoir un traitement identique dans tous les établissements. Le Représentant de Proximité, on l'a mis en place que dès lors qu'il y avait en clair, des circonstances ou des contraintes entre guillemets « géographiques » qui imposaient d'avoir des structures ou des gens en plus sur le terrain. Donc on a essayé de faire un peu comme on l'a toujours dit un peu les meubles IKEA, c'est-à-dire « modulables », de partir comment dire ? D'une colonne vertébrale et ensuite d'adapter selon les contraintes au niveau local (AJ - Direction AS)

Mais la direction obtient surtout la circonscription des attributions de cette instance optionnelle au rôle de relais de la CSSCT, dont les missions peuvent lui être déléguées. Combinant ces deux exigences, l'accord précise ainsi que les Représentants de Proximité sont « mis en place dans les établissements dotés de CSSCT dont le périmètre comporte plusieurs sites éloignés géographiquement », avant de désigner les CSSCT qui en seront effectivement pourvues. Exigeant « autant que possible », qu'ils soient « issus de sites géographiques différents et, en priorité […] de sites qui ne disposent pas de représentant à la délégation du CSE », l'accord interdit en outre que les Représentant de Proximité soient « choisis parmi les membres titulaires et suppléants du CSE d'établissement ». À l'issue d'un processus de désignation par les CSE d'établissements idoines, trois des cinq CSSCT de l'établissement de Montpellier se partagent ainsi cinq Représentants de Proximité tandis que deux sont installés sur les deux CSSCT parisiennes.
Parallèlement, conformément à cette doctrine de la modularité, « afin que chaque CSSCT de l'UES bénéficie d'une liaison permanente avec chaque site géographique relevant de sa compétence », tout site dépourvu d'élu à la CSSCT se voit doté d'un « référent sécurité ». Élu au « scrutin majoritaire des membres désignés et présents » de la CSSCT, parmi les salariés rattachés administrativement et matériellement audit site, il « est chargé d'avertir la Direction sur les situations à risques qu'il identifie sur son site de rattachement (installations, équipements, management, organisation du travail, formation, etc.). ». Bénéficiant des « formations qui sont dispensées aux membres des CSSCT », ce « salarié référent » ne dispose néanmoins d'aucun moyen spécifique. Tout juste peut-il est être convié, « à la demande de la majorité des membres de la CSSCT ou de son Président », « aux groupes de travail et aux démarches d'évaluation des risques professionnels (EVRP) de son site géographique ».

Les prérogatives de cette instance sont ainsi sensiblement réduites en regard de celles d'un Représentant de Proximité qui, de son côté, se voit reconnaître « le même crédit d'heures mensuel individuel que les membres des CSSCT, à savoir » :

Effectif du périmètre couvert par la CSSCT correspondante[44]	Crédit d'heures mensuel individuel
0 à 399	10
400 à 749	15
750 à 999	20
Au-delà de 1000	20

Eu égard au périmètre des CSSCT auxquels ils sont rattachés, les Représentants de Proximité montpelliérains se voient ainsi reconnaître entre 15 et 20h de délégation mensuelle.

[44]Tableau extrait de l'accord.

De fait, cantonnés par l'accord au rôle de relai d'informations entre les salariés et la CSSCT, les Représentants de Proximité d'Électrolyse voient explicitement définie leur mission comme relevant des enjeux de « santé, sécurité et conditions de travail, sur le terrain, au plus près des situations de travail et des salariés de leur établissement ». Outre la transmission d'un rapport mensuel d'activité, les Représentants de Proximité ont ainsi la charge de réaliser des inspections et de formuler consécutivement des recommandations à la CSSCT d'établissement. Ils peuvent enfin être conviés « aux groupes de travail mis en place par la Direction dans le cadre de projets impactant significativement les conditions de travail, de santé ou de sécurité et nécessitant une concertation des collaborateurs ». Du côté des OS, on relève que le Représentant de Proximité est davantage placé en situation observateur que d'acteur.

> *Au niveau du rôle, ce qu'on a mis dans l'accord, c'est un rôle d'observation, c'est le relais par rapport au CSSCT et au CSE, mais sans trop de pouvoir en lui-même décisionnel. Il ne peut pas confronter, intervenir comme le ferait le CSSCT, qui lui-même est de toute façon limité par rapport à ce que le CSE lui mandate, tu vois ? Donc, il y a toute une hiérarchie au niveau du processus décisionnel qui est passable. [...] C'est des actions très « observateur », c'est souvent observateur. Parfois, certains sont convoqués à des CSSCT, ça arrive, parce qu'ils peuvent être invités, ça a eu lieu, parce qu'ils l'ont demandé sur un thème particulier, en disant « on peut participer ? », et il n'y a pas eu de refus de la Direction ni bien sûr des OS, des membres élus, il n'y a pas eu de refus. Mais ce n'est pas très courant, ce n'est pas systématique. Voilà. Ils ne participent pas systématiquement. C'est un rôle un peu difficile, je veux dire, parce que finalement, c'est un observateur, relais bien sûr au CSE, mais ce relais, il transmet l'information aux élus du CSE, et puis, quand il veut partager sur des thématiques importantes, s'il y a des restructurations, s'il y a des changements importants sur le site, il n'est pas trop convié aux réunions préparatoires et aux réunions du CSE, il n'est pas d'office convié. Voilà (T.D coordonnateur CGT)*

2.3.3 Les représentants de proximité, un enjeu central et stratégique des négociations

Dans les trois dernières et les plus grandes entreprises de notre échantillon, **Aéro**, **Sport-Equip** et **Train**, les discussions autour des représentants de proximité ont été bien plus centrales. A **Aéro**, les représentants de proximité sont vite apparus comme un sujet essentiel dans un contexte où l'architecture des instances restait inchangée. Le maintien du volume total d'heures de délégation dans les établissements de plus de 500 établissements l'a emporté sur les deux principales critiques, à savoir la transformation des modes d'échange entre les RdP et la direction ainsi que la réduction du nombre d'élus. A **Sport-Equip** et à **Train**, au contraire, les discussions ont été conflictuelles. A **Sport-Equip**, les discussions portant sur la définition des périmètres et sur les RdP ont constitué pour deux des quatre organisations syndicales un point de blocage non dépassé. A **Train**, après que la direction a imposé des périmètres jugés trop larges et problématiques par toutes les organisations syndicales, cependant validés par la Direccte (puis la justice, en décembre 2018), les négociations reprennent à l'automne, après 3 mois de conflit très dur au printemps. Ces négociations s'ordonnent autour d'un enjeu central : les missions, moyens et surtout nombre de RPX (nom donné aux représentants de proximité à **Train**). Là aussi, cet enjeu constitue un point de blocage que les organisations syndicales ne dépassent pas unitairement. Aucune en effet ne signe le projet d'accord proposé par la direction courant décembre, la mise en place des CSE étant renvoyée à des négociations à chaque fois locales (v. supra).

2.3.3.1 A Aéro, des moyens globalement maintenus mais une transformation des modes d'échange entre les mandatés et la direction

A **Aéro**, les moyens des ex-DP ont été globalement maintenus. Le volume total d'heures de délégation est resté à peu près constant dans les établissements de plus de 500 salariés mais leur répartition s'est effectuée sur un plus petit nombre de mandatés. En revanche, dans les établissements de moins de 500 salariés, l'accord ne prévoit pas de représentant de proximité

pour succéder aux délégués du personnel. La question qui se pose alors est de savoir si cette absence constitue un manque et entraîne une insuffisante prise en compte des problèmes locaux. Les avis des syndicats sont partagés. La CGT estime que c'est un manque : *« dans les petites entreprises où il n'y a pas de RVS, là, c'est un manque. C'est les élus de CSE qui doivent aller directement et seuls au contact des salariés »* (coordinateur CGT Aéro). Ce n'est pas le cas de la CFE-CGC d'Aéro BL pour qui la situation de ces établissements ne justifiait pas de RdP : *« Dans ces établissements, les problèmes relatifs à la paye ou à la non-application des accords sont transmis au DS qui va voir la direction pour les régler. Les DP n'avaient qu'un rôle pipi-caca (toilettes bouchées, etc.) »* (DSC CFE-CGC Aéro BL).

De fait, la question de la proximité est venue très tôt dans la discussion. Pour les syndicats, les représentants de proximité ont constitué une priorité dans la négociation :

> *« De notre côté, il y avait intérêt de garder le contact au plus près des salariés, d'avoir un plus grand nombre de représentants et d'avoir quelque chose qui s'apparentait aux DP »* (coordinateur CGT Aéro).

> *« Pour nous, ce qui est important, c'est qu'on avait cette capacité de garder de la proximité. Ce qu'on pourrait reprocher, c'est qu'on avait le sentiment que ce nouveau droit syndical de ces ordonnances était très orienté organisation syndicale pour travailler avec une direction. Nous, on a dit une OS ce n'est pas que ça. Il y a peut-être un chapitre qu'on a oublié. Pour nous, une OS ce sont des adhérents, donc ça veut dire qu'à la base derrière ce sont les salariés. Il y a un travail que l'on doit faire pour eux si on veut continuer à faire vivre le syndicalisme. (...) D'où ce besoin de moyens qui n'étaient pas simplement des moyens dédiés à faire fonctionner le CSE ou des négociations. Ça s'est fait avec la discussion sur les RVS. Ça, c'était très important pour nous. C'est quelque chose qu'on a partagé au niveau de notre confédération »* (coordinateur CFE-CGC Aéro).

La direction a alors accepté le principe de cette forme de représentation mais les avis divergent sur le degré de résistance de la direction avant de l'accepter[45]. La CFE-CGC estime que *« c'est un chapitre qui a été un peu plus compliqué à faire comprendre à la direction »* (coordinateur CFE-CGC Aéro), tandis que la CGT indique que la direction était hostile à la perte de ces capteurs de terrain et n'a pas cherché à ce que les CSE soient saturés : *« elle a assez vite lâché sur cet aspect d'avoir des représentants qui travaillent sur ces aspects du quotidien »* (coordinateur CGT Aéro).
Le point le plus crucial de la négociation sur les représentants de proximité a concerné les moyens, c'est-à-dire la répartition entre le nombre de représentants et le nombre d'heures de délégation. L'accord prévoit un relèvement des heures de délégation (désormais de 30h par élu, contre 15h pour les ex-DP) mais une diminution du nombre de représentants, malgré le relèvement de celui-ci pour les sites de production dans la version finale de l'accord afin de mieux prendre en compte les aspects relatifs aux conditions de travail dans un contexte de disparition des CHSCT.

> *« Un effort particulier a été fait sur les sites de production où le quota a été relevé puisqu'avec la disparition du CHSCT, tout le monde a mis l'accent sur le lien des précédents DP avec les CHSCT sur l'aspect des conditions de travail sur les lignes de production. Et donc il y a eu un petit surcroît du nombre de RVS sur les sites de production dans cet objectif-là »* (coordinateur CGT Aéro).

Encadré 15 : Le nombre de RVS et leurs heures de délégation au sein d'Aéro

Concrètement, l'accord définit des ratios de RVS (nom donné aux RdP au sein d'Aéro) définis selon les seuils d'effectifs suivants :
– Entre 500 et 999 salariés : 1 RVS pour 150 salariés
– Entre 1 000 et 2 999 salariés : 1 RVS pour 170 salariés

[45] La direction n'ayant pas souhaité nous répondre, nous n'avons pu restituer sa position.

– Entre 3 000 et 8 999 salariés : 1 RVS pour 200 salariés
– À partir de 9 000 salariés : 1 RVS pour 260 salariés

Un nombre complémentaire de 60 RVS est attribué aux établissements (ou sociétés mono-établissement) de plus de 1 000 salariés pour tenir compte de la réalité opérationnelle et de la complexité de certains sites. Le nombre de RVS supplémentaires ainsi accordés est distribué à partir du poids des effectifs des établissements et de leur complexité géographique et organisationnelle.

Il est attribué un crédit d'heures de 30 heures de délégation à chaque RVS.

Le nombre maximum de RVS par établissement associé aux heures de délégation par mandat donne ainsi un volume d'heures de délégation par établissement (ou société mono-établissement) par organisation syndicale représentative. Le volume global de ces heures de délégation pour un seuil d'effectif donné peut être réparti (à condition d'en disposer d'un volume suffisant) par l'organisation syndicale bénéficiaire sous forme de mandats à temps plein (5 mandats de RVS équivalents à un temps plein) et/ou de mandats à temps partagé (30 heures de délégation).

L'appréciation sur la nouvelle répartition entre le nombre de représentants et le nombre d'heures de délégation varie selon les OS. La CGT aurait préféré moins d'heures de délégation et plus de représentants, tandis que la CFTC trouve que ce nombre d'heures est insuffisant et que la CFE-CGC ne s'y retrouve pas complètement dans le nouvel équilibre mettant en avant qu'il est des moments dans la vie de l'entreprise durant lesquels les RdP sont forcément moins disponibles pour exercer leur mandat syndical. Avec moins de représentants, les possibilités pour les autres mandatés de compenser cette absence se réduisent.

> *« Sur l'aspect RVS, ce qui nous a semblé important, c'était de ne pas professionnaliser tous les élus et mandatés : on préférait une hausse du nombre d'élus et de mandatés plutôt qu'une augmentation du nombre d'heures sur quelques élus. De même, on préférait un plus grand nombre d'élus et de mandatés avec moins d'heures qu'une professionnalisation des élus au CSE »* (coordinateur CGT Aéro).

> *« 30h, c'est un peu léger sur un mois, bien que ce soit deux fois plus que ce que prévoit le système »* (coordinateur CFTC Aéro).

> *« 30h de délégation pour chaque RVS, est-ce suffisant ou pas suffisant ? A la fois les deux. Si l'entreprise est en mode routine, pas de projets, pas de réorganisation, pas de négociation, pas de plan etc., on peut dire, oui, on couvre. Par contre, quand vous avez toutes ces choses qui arrivent parfois en même temps, là, vous avez beaucoup de mal à passer parce que les RVS ont un métier. Et que, souvent, au moment où l'entreprise est en tension, ce métier est aussi en tension. On aurait dit la même chose avec les DP d'autrefois. Mais sauf que leur nombre a été limité »* (coordinateur CFE-CGC Aéro).

Une solution à cette impossibilité d'exercer le mandat de RdP aurait pu être de transférer des heures de délégation à d'autres mandatés, ce qu'a demandé la CFTC en s'inspirant du transfert des ex-DP vers leurs suppléants :

> *« La contrepartie, c'est qu'on ne peut transférer les heures sur un autre mandaté. Quand un mandaté est absent : on ne peut pas transférer les heures sur un autre RVS. Il y a beaucoup de DS qui se plaignent de cette non possibilité. Pour les DP, le titulaire pouvait transférer les heures sur le suppléant. (...) Ils nous ont expliqué qu'il fallait faire un choix : ou on acceptait plus de monde et plus d'heures au détriment de ce transfert ou on revenait à l'accord-cadre et on pouvait transférer mais avec 15h »* (coordinateur CFTC Aéro).

L'instauration des RdP s'est également accompagnée d'une révolution dans le mode d'échange entre les élus et la direction. Les réunions régulières qui existaient entre les DP et les représentants de la direction n'ont pas été reprises par l'accord. Dès lors, afin d'éviter que les

questions des RVS ne remontent directement au CSE, l'accord a trouvé un dispositif, dans lequel, théoriquement[46], les échanges doivent se faire de manière digitalisée via la BDES. Une fois par trimestre, huit jours avant l'établissement de l'ordre du jour du CSE ordinaire, les RdP peuvent y poser leurs questions ou faire des réclamations, après que celles-ci ont été validées par le DS. La direction est alors tenue d'apporter des réponses écrites à ces questions dans un délai de 3 semaines. Si une question nécessite plus qu'une réponse écrite, il est possible d'inscrire celle-ci à l'ordre du jour d'un CSE ou d'une CSSCT. Dès le départ, les OS interrogées se sont révélées sceptiques concernant l'efficacité de cet outil :

> *« Les RH aussi ont moins de moyens qu'avant. Or, vous pouvez adresser toutes les questions que vous voulez aux RH, s'ils n'ont pas les moyens d'y répondre, le RVS sert à rien. Il faut que le tandem fonctionne, sinon ça ne marche pas »* (coordinateur CFE-CGC Aéro).

> *« On n'a pas gagné le maintien des réunions. (...) C'est vrai que des fois les réunions pouvaient être stériles mais ça permettait de mieux comprendre et ça faisait un petit débat. Cet aspect-là a disparu »* (coordinateur CGT Aéro).

Enfin, la mise en place des RdP a permis à la direction d'influencer les équilibres syndicaux. L'accord prévoit que les RdP sont élus par les membres du CSE à la proportionnelle et non pas désignés par les membres du CSE. L'objectif est de permettre aux OS non représentatives au niveau des établissements d'avoir des RdP et de limiter relativement le poids des OS les plus fortes.

> *« La direction a mis tout son poids dans la bataille. Quand on les a rencontrés en bilatérale avec la fédé – dans l'accord il y a aussi une part financement de la fédé syndicale – lors de cette rencontre, la direction a affiché son ambition d'aller vers un respect des minorités et le fait de reprendre la main sur les actes de management. Aujourd'hui, ils étaient gênés quand un salarié ne savait pas qui avait le plus de pouvoir : son chef de service ou le délégué FO. La direction l'a imposé durement à FO. Comme la direction a mise en balance les moyens syndicaux aux fédé, FO a lâché »* (coordinateur CGT Aéro).

Par ailleurs, lors de la négociation, certaines organisations syndicales avaient exigé que les secrétaires et les trésoriers du CSE soient des mandats à temps plein, ce qui figurait dans une version antérieure de l'accord. Or la version finale a supprimé le mandat à temps plein en même temps qu'elle a augmenté le nombre de RVS sur les sites de production. Cette évolution a ainsi été défavorable aux principales OS.

2.3.3.2 A Sport-Equip, un débat sur le rôle et le fonctionnement des représentants de proximité

A **Sport-Equip**, les discussions autour du rôle des représentants de proximité constituent un point important des négociations, nécessitant même l'intervention de l'inspection du travail. Les représentants de proximité sont pensés comme une façon de remplacer les anciens délégués du personnel : « *Nous aurions voulu, de façon détournée et assumée, d'une certaine façon recréer la fonction de DP avec les RdP, notamment en termes d'autonomie et de souveraineté*. » (DSC UNSA). Si la demande des organisations syndicales de mettre en place des représentants de proximité dans chaque magasin est acceptée, la direction impose néanmoins que ces représentants de proximité soient désignés parmi les élus du CSE, sauf dans le cas où un magasin n'aurait pas d'élu CSE. Chaque magasin dispose d'au moins un représentant de proximité qui est nécessairement choisi parmi les élus CSE de ce magasin et qui ne bénéficie d'aucune heure de délégation ou formation. Les élus du CSE sont ainsi automatiquement les représentants de proximité de leurs magasins. Dans le cas où un magasin n'a pas d'élu au CSE, le représentant de proximité est choisi parmi les salariés du magasin et

[46] Nous revenons sur sa mise en œuvre et son fonctionnement concret dans la partie 5.

bénéficie de 8 heures de délégation, un crédit d'heures jugé trop faible en comparaison avec celui dont disposaient les anciens délégués du personnel, qui pousse la CFDT à refuser de signer l'accord. Ce mécontentement est partagé par le délégué syndical UNSA, bien qu'il n'ait pas eu d'influence sur la signature de l'accord par l'organisation syndicale :

> *« La position de la direction est en ligne avec l'esprit de la réforme du gouvernement et c'est l'inspection du travail qui a validé. Nous on était en désaccord mais on a privilégié l'architecture du CSE. Avec les huit heures de délégation, on a réussi à avoir quelque chose de mieux-disant que l'esprit gouvernemental brut et puis le risque aurait été d'avoir 100 magasins sans aucun DP. Là au moins, on a ce filet de rattrapage qui permet d'avoir au moins 1 titulaire et suppléant. C'était un arbitrage, mais qui est quand même équilibré ».*

Cette architecture de la représentation du personnel se traduit ainsi par l'instauration de 24 CSE et CSSCT sur toute la France, après un autre conflit sur les périmètres d'établissements distincts (voir infra), avec un nombre d'élus et d'heures de délégation fixé au plancher légal des ordonnances :

> *On a fait une réunion de négo qui a duré 15 minutes, où je suis partie. Je voulais pas leur cacher, dès le début : ça, je n'ai pas le mandat pour aller au-delà de ça, surtout que beaucoup d'heures de délégation ne sont pas utilisées chez* [Sport-Equip]. *Je suis disposée à en reparler avec eux dans 4 ans. Pour le coup aujourd'hui ça fonctionne très bien. J'avais une ligne rouge que je ne leur ai pas cachée : je leur ai dit très clairement qu'il n'y aurait pas d'avancée de la direction là-dessus, le législateur s'est prononcé sur la fusion des IRP et leur a accordé des moyens suffisants*. (Responsable des relations sociales)

Le nombre de représentants de proximité de chaque magasin est déterminé par son effectif : les organisations syndicales obtiennent la désignation d'un suppléant dans le cas où un seul représentant de proximité est instauré afin qu'il ne soit pas seul face à la direction du magasin. L'accord détaille ainsi en annexe, reproduite ci-dessous, les hypothèses de désignation de ces représentants de proximité.

Annexe 2. Hypothèses de désignation de représentants de proximité

Magasin jusqu'à 50 ETC

a. Aucun élu CSE
- les élus CSE désignent un représentant de proximité titulaire et 1 représentant de proximité suppléant. Seul le titulaire bénéficie de 8 heures de délégation. Les 2 sont conviés aux éventuelles réunions mensuelles.

b. 1 élu CSE titulaire et 1 élu CSE suppléant
- l'élu CSE titulaire est par principe le représentant de proximité. Il n'a pas 8 heures de délégation en plus.
- l'élu CSE suppléant est représentant de proximité suppléant. Il ne bénéficie pas d'heures de délégation.

c. 1 élu CSE titulaire et 2 élus CSE suppléants
- l'élu CSE titulaire est par principe l'élu de proximité. Il n'a pas 8 heures de délégation en plus.
- les 2 élus suppléants sont également représentants de proximité. Ils ne bénéficient pas d'heures de délégation.

Magasin de plus de 50 ETC et jusqu'à 100

a. 1 élu CSE titulaire et suppléant
- l'élu CSE titulaire est par principe l'élu de proximité ; il n'a pas les 8 heures de délégation en plus.
- l'élu CSE suppléant est par principe représentant de proximité et il bénéficie des 8 heures de délégation.

b. 2 élus CSE titulaires et 1 élu CSE suppléant
- les élus CSE titulaires sont par principe élus de proximité ; il n'ont pas les 8 heures de délégation en plus.
- l'élu CSE suppléant est par principe représentant de proximité mais n'a pas les 8 heures de délégation.

c. 1 élu CSE titulaire et 2 élus CSE suppléant
- l'élu CSE titulaire est par principe représentant de proximité ; il n'a pas les 8 heures de délégation en plus.
=> les élus du CSE désignent à la majorité qui des 2 élus CSE suppléants bénéficie des 8 heures de délégation

Magasin de plus de 100 ETC

a. 4 élus CSE titulaires
- les élus CSE titulaires bénéficient tous des heures de délégation dans le cadre de leur mandat d'élu CSE ; ils n'ont pas les 8 heures de délégation.

b.2 élus CSE titulaires et 1 élu CSE suppléant
- ils sont tous représentants de proximité
- les élus CSE titulaires sont par principe représentants de proximité ; ils n'ont pas les 8 heures de délégation
- seul l'élu CSE suppléant bénéficie des 8 heures de délégation

c. 2 élus CSE titulaires et 2 élus CSE suppléants
- ils sont tous représentants de proximité
- les 2 élus CSE titulaires sont par principe représentants de proximité ; il n'ont pas les 8 heures de délégation en plus
- les élus du CSE désignent à la majorité qui des 2 élus CSE suppléants bénéficie des 8 heures de délégation

L'accord stipule par ailleurs que :

> Les échanges entre le leader magasin et le(s) représentant(s) de proximité doivent se faire prioritairement au quotidien et de vive voix. […] Si et seulement si la réponse n'a pas été apportée par le biais des échanges réguliers et de vive voix, le(s) représentant(s) du personnel titulaire(s) formule(nt) leur(s) question(s) dans un document partagé type. (souligné par nous)

En effet, face aux nombreuses carences de réunions des anciens délégués du personnel, la direction a souhaité se prémunir de la tâche administrative de devoir rédiger des procès-verbaux

de carences de réunions. Cependant, les représentants du personnel, en particulier ceux de la CFDT, voient dans cette précision la tentative d'effacer les preuves écrites des réunions qui, elles, ont bel et bien lieu. Un délégué syndical CFDT s'oppose vigoureusement à cette décision « *parce que je pose une question à mon directeur, il va me dire oralement oui, mais derrière sur quoi je peux m'appuyer pour le faire respecter ?* » Son collègue, délégué syndical central, pousse le constat plus loin, estimant que les représentants de proximité ne sont mis en place que pour légitimer les décisions des directions locales :

> *Privilégier l'oral c'était une volonté de la direction, mais validée par la CFTC et l'UNSA. Nous, c'est pas notre vision de l'engagement : pour nous, quand la direction prend des engagements, ça doit être acté par écrit. Sinon, ça crée plus de tensions que de solutions. Donc nous, on demande systématiquement des questions-réponses écrites. Pour moi, les représentants de proximité, ils les ont acceptés pour pouvoir légitimer les actions des directions locales. Le CSE désigne les RP, et non pas les salariés ! Et du coup, là où c'est majorité UNSA ou CFTC, ils désignent que des personnes qui valident tout comme eux, et comme ça après les directions peuvent dire que ça a été validé par le dialogue social, mais il n'y a aucun dialogue social ! Dans des magasins où la CFDT fait 80% des voix, on a quand même des RP CFTC ou UNSA juste parce qu'ils sont majoritaires au CSE !*

Ce point de vue est partagé par toutes les organisations syndicales qui n'approuvent pas cette décision de la direction dans une entreprise où les conflits locaux et « *interpersonnels* » (DS UNSA) sont nombreux, avec une *« culture de la représentation du personnel faible* » (DS UNSA) et où le turn-over, y compris du côté du management local, est très important. Le délégué syndical UNSA y voit quant à lui une volonté de la direction de prôner l'informalité dans le dialogue social et les relations professionnelles en plus d'éviter une renaissance des délégués du personnel, « *mais vu par moi, les réunions mensuelles écrites permettaient de laisser une trace, d'éviter de changer d'avis, de servir de preuves. La direction a dit halte au feu !* »

En pratique, de façon quasi-systématique du côté de la CFDT et là où le dialogue social est conflictuel du côté de l'UNSA, les représentants de proximité demandent presque toujours des réunions avec compte-rendu à leurs directeurs de magasins, qui n'acceptent pas toujours (voir partie IV sur la mise en œuvre des accords). De fait, la responsable des relations sociales revient progressivement sur sa décision initiale, en particulier après une période de crise sanitaire dans laquelle les représentants de proximité ont été particulièrement actifs à Sport-Equip :

> *On est peut-être tombés un petit peu dans l'extrême… On a peut-être communiqué de façon très poussive sur le sujet. Parfois, certains élus CSE ont tendance à dire que s'il n'y a rien d'écrit c'est qu'il ne se passe rien et qu'il y a pleins de problèmes que la direction veut cacher. Ce qui évidemment n'est pas mon point de vue. Donc j'ai demandé de remettre un petit peu de formalisme au moins pour dire que voilà on se voit, on échange, ça se passe bien, etc.*

2.3.3.3 A Train, le nombre de RPX, un « enjeu de vie et de mort » qui empêche tout accord cadre

Le cas de **Train** est encore plus marquant quant à l'enjeu des RdP (nommés RPX dans cette entreprise) lors des négociations. Il faut se rappeler en effet que lors des arguments échangés devant la Direccte par chacune des parties pour justifier le découpage de l'entreprise en établissements distincts, les organisations syndicales avaient dénoncé l'amplitude des périmètres retenus et contester ainsi la possibilité même d'exercer une représentation pertinente du personnel. A l'inverse, la direction avait indiqué, pour contrer cet argument, prévoir des RPX en nombre important pour assurer un maillage et une proximité qui rendrait effective la fonction de représentation du personnel que les élus CSE – et les RPX donc – pourraient assurer. Lorsque les négociations reprennent, après le conflit du printemps 2018, la question des RPX est donc au centre des négociations.

Du côté de la CGT, le projet présenté en janvier 2018 visait « *grosso modo, à remettre des instances avec l'intégrité et la transversalité sur les territoires. Le but alors, c'est de mettre en place un niveau de proximité en territoire, au niveau de nos syndicats, afin de mieux mettre en place des comités de proximité. Avec des élus, des moyens, et tout ce qui s'ensuit* » (un négociateur CGT). Ce projet est jugé non pertinent par la direction dès février 2018, au moment où elle décide du découpage des 23 puis 33 CSE « par produits » plutôt que par régions, dans une logique strictement inverse à celle de la transversalité et de l'intégration que prône la CGT dans une logique de service public opposée terme à terme à l'ouverture à la concurrence annoncée et votée par le Parlement cette même année. Lorsque les négociations reprennent, donc, la question des RPX est au centre des échanges, les termes du mandat, côté direction étant les mêmes que lors de la première séquence : « diminuer le nombre de représentants » et « libérez les gars de la prod' », selon les termes d'une négociatrice de la direction, évoqués précédemment. Cette dernière explique alors le mandat patronal et la stratégie de négociation qu'elle engage, indiquant qu'ensuite…

> *« … se dessinent deux questions, la première, c'est : combien de niveaux ? Et là, assez rapidement se dessine – toujours côté mandat patronal - un schéma… on va dire à deux niveaux non assumés, c'est-à-dire un niveau assumé qui est celui du CSE. Et un niveau moins assumé qui est celui de la proximité, on l'appelle proximité, on ne nomme pas d'ailleurs à quel niveau on le place tout de suite, mais on dit : voilà, il faudra qu'il y ait quelque chose à la proximité… pour traiter les affaires de proximité. Et on essaye d'éviter de les appeler, et surtout pas DP ou machin. Donc ça… quand je dis non assumé, c'est que… tout le monde est d'accord pour mettre de la proximité. Parce que si on prend par exemple le CSE Matériel, ce sont de grandes usines industrielles qui font de la maintenance des trains, vous aviez un CSE à l'échelle du territoire national, donc 11 très grosses usines. On voit bien qu'il faut prévoir un truc au niveau local, pour causer. Mais quand je vous dis deux niveaux… l'obsession c'est de ne pas ré-institutionnaliser pour ne pas recréer le délégué du personnel et la structure très formelle qui va avec.*
> ***F : Mais quand vous dites "on essaye de ne pas utiliser le terme", ça veut dire que dans le discours ou les manières d'échanger, c'est clair que ça vise ça ? Ça vise à remplacer ou à combler un trou, c'est un peu ça ? Un trou. Mais il ne faut pas le dire comme ça.***
> *Oui, on peut… enfin c'est compris comme ça. Je dirais qu'on est très prudent… nous, on dit : on veut du dialogue réel et pas formel. En gros, il n'y a pas besoin d'instance pour se parler. Au passage, on peut tout à fait réhabiliter le rôle des DS, enfin c'est des discours qu'on tient : à proximité, il y a des DS, on peut s'en parler… Donc l'obsession du mandat – je suis toujours côté mandat patronal -, l'obsession, c'est de ne pas créer un cadre qui va être la reproduction d'une instance figée, voilà. Les OS, ils ne l'entendent pas de cette oreille. Car la proximité, ça veut dire des mecs et donc, comme il faut libérer les producteurs, les producteurs ils sont en proximité, donc voilà, il faut mettre une structure la plus light possible. Ça c'est le premier enjeu. L'enjeu on va dire… de non-institutionnalisation d'un dialogue social chronophage, voilà. Le deuxième enjeu, c'est un enjeu quanti. C'est combien on met de bonhommes. Alors là, assez vite, ma conviction a été la suivante, c'est que nous étions trop hétérogènes pour fixer une règle uniforme ».*

Le « mandat patronal » a des conséquences sur la manière dont la direction envisage les missions, les moyens, le nombre de RPX. L'enjeu « quanti » ne porte pas en effet que sur le nombre de RPX. Sont tout aussi cruciales pour la direction le nombre d'heures de délégation qu'il s'agit de réduire et surtout les temps de réunions « institutionnelles », vécus par les responsables, le plus souvent, comme du temps perdu. C'est ce dont témoigne un membre de la RH de Train rencontré ultérieurement en 2021 :

> *« Il y a aussi que dans pas mal de périmètres, nos managers niveau directeur d'établissement de production, et l'étage en dessous les dirigeants d'unité, ont compris la mise en place des CSE comme une manière de se débarrasser de ce merdier-là. Qui leur pollue, enfin, voilà, ils sont nombreux à se plaindre.*
> ***Que cela leur prend du temps ?***
> *Du temps qu'ils perdent, de l'énergie qu'ils consacrent pour de piètres résultats, dans un dialogue social qui est soit systématiquement conflictuel, soit pas toujours de très bonne foi, soit instrumentalisé, tout ce qui est possible d'imaginer. Et pour lesquels tous les acteurs ont de bonnes raisons de faire comme ils font, ce n'est pas une condamnation de qui que ce soit, chacun utilise les leviers qui sont aussi à sa disposition. Bref, toujours est-il que ce niveau-là de management pour une large part, a compris dans l'instance unique,*

qu'ils étaient débarrassés de ce boulet, qu'ils n'avaient plus à s'en occuper. Et qu'ils allaient enfin avoir du temps pour faire leur métier, c'est-à-dire piloter la prod, piloter leurs équipes, etc. Bon, voilà évidemment, ça ne se passe pas comme ça ».

Malgré ce grand écart visible entre le projet unitaire des syndicats et le mandat patronal, les négociations progressent pourtant lorsqu'elles reprennent, à l'automne 2018, grâce à un subterfuge de la partie direction, qu'explicite l'un de ses négociateurs :

Très vite, notre idée c'est de dire : de toute façon, il y aura un deuxième étage, qui sera un étage de négociation CSE par CSE.
Q : Donc là, l'idée c'est... ?
Alors c'est une double raison, la première c'est la DRH qui le porte, c'est de se dire : en fait, si on en reste à la définition d'un mandat commun, on va avoir le plus petit dénominateur...celui qui convient au pire... au CSE le plus petit. Et donc ça va être totalement injouable en négo', parce que ça va être... un enfer. Ça, c'est le premier raisonnement. Et le deuxième, c'est de dire : on n'est pas obligé de faire partout pareil, parce que... on a une telle hétérogénéité... Ce n'est pas pareil dans les métiers tertiaires et dans les métiers industriels, ce n'est pas pareil dans les métiers de réseau qui vont avoir par exemple des zones d'intervention très larges et du travail de nuit, des chantiers... qui sont, c'est du BTP quoi. (...) Alors on se dit : il faut qu'on fasse une règle suffisamment robuste pour qu'elle puisse être partout. Et donc il faut une règle balai au niveau central, et une décentralisation au niveau de chaque CSE pour négocier un peu précisément. Et c'est là qu'on invente le : « on va faire un RPX par x salariés ». Et on dit : nous, à la limite le nombre, on n'essaie de ne pas trop négocier dessus parce qu'on savait qu'on ne se mettrait jamais d'accord. Mais on va parler des missions, des moyens, machin, tout ça. Et pendant longtemps, on se moquait de nous, à chaque texte, parce qu'on envoyait le texte avec écrit : il y en aura un pour x.

Les négociateurs syndicaux, même s'ils questionnent à chaque réunion ce « x », avancent eux aussi leurs revendications, soit de manière unitaire ou soit lors des bilatérales, nombreuses, qui se déroulent entre chaque réunion. Ainsi, le négociateur UNSA a tablé sur un nombre important de RPX, chargeant même ces derniers de nombreuses missions, afin, selon lui, de justifier leur nombre :

Q : Là c'est vraiment ce ratio qui a été un... voilà, la pierre d'achoppement...
Oui, le blocage.
Q : Mais du coup, tout le reste, ils ont plutôt accepté vos revendications ? En particulier, celles qui consistent à affecter finalement aux RPX beaucoup de rôles ? Santé, sécurité, réclamations...
R : Oui et c'est pour ça qu'on en voulait plus.
Q : D'accord, il y avait une logique de... comme il a beaucoup de rôles, il en faut beaucoup.
Voilà. Nous, le RPX, il endosse en fait un super-costume de super-héros. Et c'est pour ça que nous voulions un ratio de 1 pour 50, car déjà avec 50 salariés, vous avez déjà du grain à moudre étant donné l'étendue des missions qui étaient confiées donc au RPX. Et ça permettait surtout de mettre une personne de proximité dans des périmètres où la proximité est inexistante.

Le négociateur CFDT rencontré souligne quant à lui une vision syndicale moins unitaire en matière de RPX :

On a eu une alliance un peu étonnante à ce propos. Les plus grosses OS étaient pas les plus allantes, côté RPX. Les ordonnances permettaient de sabrer, moins de représentants, moins de moyens et donc, pour la CGT typiquement, le processus pouvait être mortel pour les petites (OS) mais elle considérait que si elle serait elle aussi affaiblie, elle pourrait récupérer les moyens des petites qui auraient disparu. La CGT a clairement un maillage militant beaucoup plus développé que nous et que toutes les autres OS. Donc nous, à la CFDT, on est ceux qui avons poussé le plus pour qu'il y ait des RPX et en grand nombre. D'abord par conviction, pour qu'il existe encore une représentation de proximité, mais aussi pour répondre à nos missions, aux missions que tout représentant doit avoir en la matière. (...) SUD, c'était aussi leur créneau, la proximité et comme nous, ils avaient beaucoup à perdre. La CGT et l'UNSA s'en fichaient un peu parce qu'ils estimaient qu'ils récupéreraient des moyens, de toute façon, via les CSE ».

Le négociateur CGT de son côté décrypte le mandat patronal qui orientait la stratégie de négociation du DRH comme « dogmatique » : « *malheureusement ce qui obnubile C.T (l'un.e des négociateurs en charge des négociations), ce n'est pas d'avoir des instances du personnel*

qui fonctionnent ou qui règlent les problèmes, c'est comment diminuer le nombre de représentants à Train ; parce qu'il part du principe que les représentants, c'est des moyens pour les organisations syndicales. Donc il s'en fout de la prévention, il s'en fout de tout, il est sur un positionnement dogmatique. Et donc il va jusqu'à dire les négociations pour mettre en place les RPX, grosso modo, pour vous dire, à l'époque on était sur un représentant à Train pour 44 cheminots, entre les élus CE, les élus DP, les élus CHSCT, on était sur un représentant en fonction des régions entre 25/30 et 40 cheminots[47]*. Voyez ! Eh ben lui, sa jauge c'était 1 pour 250 ».*

Ce chiffre de 1 RPX pour 250 salariés, c'est celui que le DRH dit s'être vu imposé dans un premier temps par « les patrons » (les directions opérationnelles), et qu'il dit avoir réussi à réduire à 1 pour 200 – son objectif personnel aurait bien été 1 pour 150, nous-a-t-il confié, tout en continuant à penser alors que la négociation serait très difficile. La négociation bascule lors d'une table ronde qui sera la dernière : « *le jour où ils ont annoncé ce qu'il y avait derrière ce x, derrière ce ratio, il a tué la négociation. Je leur en ai voulu, pour moi, cette négociation, c'est celle qui m'a rendu le plus amer* » souligne le négociateur de la CFDT. Un.e membre de la direction raconte de son côté cet épisode ainsi :

> *« Et un jour on a mis 3 x. Je me rappelle. J'ai dit ok, on met 3 x. Donc là, ils ont dit… là, ils étaient fous, ils ont dit bah « 3 x, ça peut vouloir dire 1 pour 900, 1 pour 999, 1 pour… ». Voilà, bon, c'est déjà ça, après 4 x, on était tenté mais bon (rires). Et puis… là, il y a 3, et puis après pendant des plombes, du moins en… séance plénière, c'est des séances qui durent la journée hein, on faisait des bilat' tout le temps, en bilat' ce n'est pas du tout pareil, en bilat' on est… ça dépend avec qui, mais on joue pas mal… Avec ceux en qui on a confiance, en tout cas, on… voilà ».*
>
> ***Q : Et là, en bilatéral, ça se joue surtout avec CFDT et UNSA ou… ? Ou c'est différent selon les délégués ?***
>
> *CFDT, UNSA. CGT aussi… elle dit clairement qu'elle ne signera jamais mais elle vient à toutes les bilat' parce qu'elle sait très bien qu'elle a besoin d'info', notamment pour préparer ses listes et tout.*
>
> ***Q : Et du coup, vous lâchez des choses aussi à la CGT ? Enfin moins j'imagine, mais… ?***
>
> *R : … Non... En fait, on ne peut pas vraiment lâcher. Quand ils se mettent en... ils sont en opposition avec le principe même du CSE. C'est un peu ça le problème avec la Cègète chez nous, c'est que… on aimerait bien leur lâcher des trucs, mais quand vous êtes en opposition sur le principe même des choses. Quand vous voyez la CGT, quand vous dites "concurrence", ils sont contre. Quand on négocie des trucs contre la concurrence, ils disent : « bah comme je suis contre, je ne négocie pas ». « CSE, on est contre. Donc on ne négocie pas ». C'est compliqué d'avoir un jeu de négociations avec quelqu'un qui pose comme base de principe que le truc, il ne va pas. Après, ils ont le droit hein, mais… quand les mecs annoncent d'emblée qu'ils ne signent pas, du coup, en fait...ça ne sert à rien d'aller les chercher quoi. (…) C'est comme Sud, ils savent qu'ils ne signeront jamais… par contre c'est les meilleurs juristes de la bande. Ils sont hyper bons. Hyper forts aux contentieux. … Et par ailleurs, assez libérés, parce que comme ils savent qu'ils ne signeront pas, ils n'ont qu'un seul enjeu, c'est que la… Si, alors ce qui est intéressant avec SUD, c'est qu'ils ont une angoisse, c'est qu'on fasse un deal avec la CGT pour les éliminer. Parce qu'il y avait aussi une recomposition un peu des alliances, UNSA et CGT regardaient avec gourmandise l'opportunité de se faire les deux petits. Il y avait un jeu un peu comme ça. L'UNSA était un peu le porte-voix de la CGT sur un certain nombre de trucs pour se flinguer les petits. Si vous voulez, la CGT était tentée par la politique du pire – et ça, c'est le tropisme du leader CGT de Train également – c'est-à-dire de se dire, selon sa formule, je cite, deux points, ouvrez les guillemets : « Au milieu des ruines, nous on sera debout ».*

Le chiffre annoncé – 1 RPX pour 200 salariés –, qui s'accompagne dans le projet d'accord de la direction de moyens assez conséquents pour les RPX (20h de décharges mensuelles, etc.) correspond aussi à un projet, celui de professionnaliser ces représentants :

> *« il y avait un jeu entre les moyens justement, le nombre et les missions parce qu'en fait, c'est quand même trois paramètres qui vont ensemble. Et en fait, les OS préféraient qu'il y ait plus de RPX avec moins de moyens que inversement.*

[47] On a vu précédemment que selon la direction, le ratio est selon elle de 1 représentant pour 15 salariés.

Q : Et vous, vous étiez prêt à mettre plus de moyens, éventuellement, mais moins de RPX ?
Oui, parce qu'en fait, le problème, c'est d'organiser la production. Quand on a trop de personnes qui ont des crédits d'heures, c'est compliqué. Nous, on préfère avoir des personnes que, à la limite, on ne voit presque pas à la production parce qu'elles sont à la fois élues, représentants de proximité à la limite, tout ça. On sait qu'ils sont perdus pour la production mais c'est plus simple à gérer que des personnes qui sont absentes de manières épisodiques et pour qui c'est très compliqué de gérer, en plus quand il faut organiser la circulation des trains, vous voyez.
Q : D'accord. Là ce qu'on touche du doigt, c'est aussi cette notion de proximité non ? Avec des permanents qui ne sont plus sur le terrain, enfin, je ne sais pas, ils ont des crédits d'heures mais ils n'ont pas forcément le temps d'aller rencontrer les agents… ?
Oui, c'est toute l'idée, un peu de la professionnalisation des militants qui était refusée, en tout cas par certaines organisations. D'autres assument davantage cette idée-là, là il y avait des différences entre les organisations syndicales mais dans l'ensemble, elles ont été très unies dans cette négociation, sur les RPX.

Le chiffre avancé, lors de cette table ronde début décembre 2018 n'est donc acceptable pour aucune des organisations syndicales. Il est très loin des revendications, unitaires, des organisations (1 pour 50) et même des chiffres qu'en bilatérales, elles pouvaient accepter. Énoncer ce chiffre constitue un coup stratégique qui met fin aux discussions et renvoie la question à chaque CSE qui devra négocier sur une base assez lâche constituée par un constat de désaccord déposé à la Direccte en tant qu'« accord technique » (V. 2.1.4). L'accord, en dépit de quelques indications sur l'organisation du CSE, laisse complètement vide tout ce deuxième niveau, celui de la proximité, dont le terme n'est pas même mentionné.

2.3.3.4 Bilan et renvoi vers des négociations décentralisées où se rejoue 33 fois la question des RPX, de leurs moyens et de leur nombre

Deux conséquences immédiates sont identifiées par les acteurs à l'issue de cette dernière table ronde, début décembre 2018. La première porte sur la perte des mandats et des militants qu'ils permettaient de former, déployer et surtout d'instituer, en particulier pour les petites organisations syndicales, telles que la CFDT. Au moment de tirer le bilan, l'un des membres de la direction rencontré indique ainsi à ce propos, après une réflexion intéressante sur la nature de la loi :

« Ça a été une négo'... ça a été ma négo' la plus compliquée. Parce que le mandat était impossible. En tant que membre de la direction, j'aurais aimé que la loi soit un peu plus coercitive, pour ne pas avoir le côté « s'ils nous font chier, on fait rien, et puis ils auront buté le CSE sec et on n'en parle plus ». À ça, vous n'avez pas grand chose à opposer en terme… « mais eh les gars, ça va être une victoire à la Pyrrhus, on va s'en mordre les doigts ». Alors le PDG était beaucoup plus fin que ça. Il voyait un coup d'avance en disant… « comme tout le système, il va falloir que vous balanciez et puis après ça reviendra ». (silence)[48]*. Mais c'était assez homérique, oui… des heures de réunion… c'était une question de vie ou de mort pour eux quoi. Quand on a fait le 1 pour 200 là, les mecs avaient leurs calculettes, ils faisaient leurs calculs, la CFDT savaient qu'ils sortaient de je ne sais pas combien d'endroits. Après, le négociateur CFDT est venu me voir en disant « vous avez signé notre arrêt de mort ». Et moi je leur répondais « mais ce n'est pas ma faute si vous faites 15%, je ne peux pas faire autre chose ». Et là, typiquement, la CGT sur le 1 pour 200, elle, elle s'est dit typiquement : de toute façon j'ai ça, ça tue les petits, en local c'est moi qui est puissant, donc j'irai négocier ».*

La seconde conséquence qu'identifient tous les acteurs également dès cet échec annoncé (et prévu par l'acteur rencontré, comme il le redit ci-dessus), est l'ouverture d'un second round de négociations qui devra se dérouler dans les 33 CSE, en même temps sinon après leur mise en place officielle, le 1er janvier 2019. Or ce renvoi à des négociations décentralisées, qui plus est sur un sujet aussi essentiel que le droit syndical et de la représentation du personnel, est une

[48] L'arrivée d'un nouveau PDG en janvier 2020 et sa demande rapide d'un retour d'expérience sur la question de la mise en place du CSE et de la représentation de proximité (voir infra, partie 4) peuvent s'interpréter comme ce retour de balancier, ce rééquilibrage qu'évoque ici ce.tte négociateur.ice de la direction.

nouveauté pour tous les acteurs de Train, habitués à des négociations centralisées. Selon la direction, le ratio de 1 pour 200 était ainsi une base, que ces négociations locales pouvaient améliorer : proposer un tel écart avait en quelque sorte une vertu pédagogique, comme le suggère un.e autre négociateur.rice de la direction : *« les OS nationales qui n'étaient pas habituées à la décentralisation, parce que voilà, c'est vraiment pas dans les gènes de Train : les OS, elles veulent que tout se négocie ici, pour tout Train, et donc c'est vrai que l'enjeu était très très important de commencer à leur dire et leur prouver que le dialogue social décentralisé pouvait payer. Au niveau national, on n'avait pas réussi parce qu'à ce niveau, on ne pouvait que prendre les positions les plus restrictives, le plus petit dénominateur commun, c'était ce 1 pour 200, TER ne pouvait accepter d'aller en dessous même si nous, à la DRH, on aurait bien voulu partir sur 1 pour 150. Mais donc, c'était une manière de leur faire comprendre que localement, ils pouvaient obtenir des avancées, que nous au niveau national qu'on n'avait pas pu leur accorder »*. Cette « pédagogie », expliquée lors de la dernière table ronde, n'a pas convaincu les organisations syndicales. Aucune ne signe l'accord ouvert à signature entre le 8 et le 20 décembre 2018, même si certaines, comme l'UNSA font état d'hésitations :

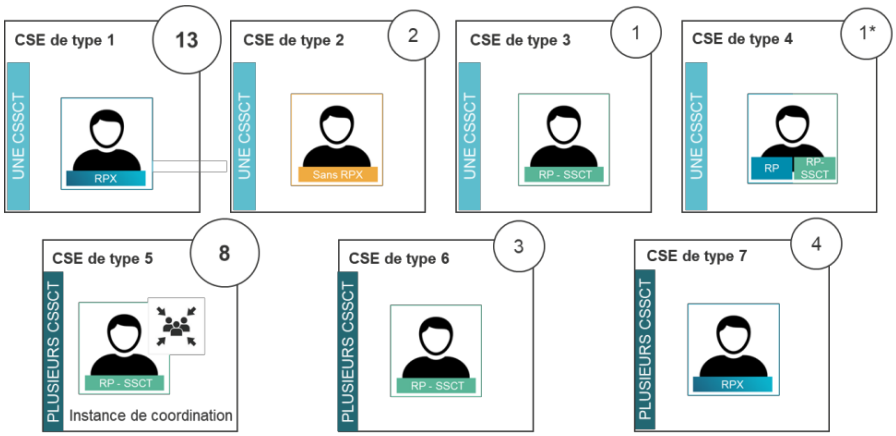
> *« on le sentait bien qu'avec C.T.(direction), c'était : « on maintient le cap et tant pis pour vous si vous n'adhérez pas à notre vue de la mise en place des CSE et notamment du nombre de RPX ».*
> ***Q : Et du coup là, il y a un renvoi au local, il y a un renvoi aux négo' CSE ? C'est-à-dire qu'on abandonne l'idée d'un cadrage un peu national, même s'il y a quand même un texte qui a été signé par les organisations syndicales, un texte technique.***
> *R : Oui, oui. Mais ça, ça nous donnait les moyens pour... comment dire ? Pour communiquer... C'était... disons que ça a permis un petit peu de sauver les meubles, mais ça n'a pas permis justement une mise en place identique sur les 33 CSE. Et donc l'entreprise, justement, utilisait cet argument pour les RPX, 1 sur 200, ils disaient : « en signant ça, c'est au moins le minimum, et après vous discuterez sur les autres périmètres pour essayer d'en mettre plus en fonction des différents découpages et des différents métiers que regroupent les CSE ». Ils voulaient un maillage plus fin par rapport aux... problématiques particulières propres à chaque CSE. Par exemple, sur un CSE TER, il y a beaucoup de conducteurs, donc il y a des particularités chez les conducteurs que les autres n'ont pas. En réseau, notamment sur la partie maintenance et travaux, où on travaille sur les voies ferrées et maintenant essentiellement de nuit, il y a des problématiques de conditions de travail qui sont très différentes de par exemple une personne qui vend des billets en gare.*
> ***Q : Oui. Et du coup, ce pari que la direction laissait entendre sur le fait qu'il y aurait pu avoir plus de RPX via les négo' locales, ça s'est fait ?***
> *Non, parce que du coup comme l'accord n'a pas été signé, on est parti sur une feuille blanche quasiment dans chaque CSE. Et chaque CSE a, en fait, mis à sa sauce, en fonction des chapitres qui avaient été mis en place. Donc le canevas est quand même identique à tous les CSE. Mais chaque CSE a enlevé des articles ou en a remis en fonction de où ils voulaient en venir et en fonction des négociations qui ont eu lieu sur certains périmètres.*

Le changement culturel qu'est la décentralisation des négociations concerne aussi bien les organisations syndicales que les directions. Pressées et suivies de près par la DRH (mais aussi les organisations syndicales), les 33 directions d'établissements entament ainsi des négociations dès janvier 2019, dont certaines vont s'étaler jusqu'à l'été et déboucher sur des conflits. Ces négociations génèrent aussi des compromis qui traduisent des contraintes variées (entre les guichets en gare et la maintenance du réseau ou l'entretien du matériel, comme évoqués précédemment), et reflètent des rapports de force inégaux et des implantations syndicales diverses, sinon des conceptions différentes de l'instance unique qu'est le CSE et de ces appendices (commissions, notamment CSST ; représentants de proximité). Citons une dernière fois, sur ce plan, l'un des négociateurs de la DRH ; il termine le bilan qu'il tire de la réforme à Train par quelques réflexions à propos des négociations par CSE, qu'il a néanmoins suivies de plus loin, étant happé par d'autres sujets puis quittant ses fonctions :

> *(pour les négociations locales), on les a bien laissé nager quand même (les directions locales). (...). La mise en place a été difficile, négociations des CSE, règlements intérieurs, ça a été la baston. Par manque de maturité. Et aussi du côté patronal, pour être franc. Parce qu'en plus, il y a un flou là. Dans la loi,*

c'est quoi le règlement intérieur ? C'est quoi qui va dans l'accord collectif ? Et comme nous on a rajouté des tonnes de flou (avec l'accord technique), euh... C'est ça le problème, les négo', tout le monde croit que c'est pour clarifier mais une bonne négo', on ne peut la conclure que dans l'ambiguïté quasiment. Pour mettre tout le monde d'accord. Et donc après, les emmerdes commencent quoi. (...) Donc, oui, on a eu 6 mois très difficiles, et ça y est, je crois que maintenant ça tourne. Je crois que ça tourne. (...) Mais je n'ai pas beaucoup de visibilité... par exemple à Réseau, donc Réseau c'est la partie infrastructures, circulations, ils ont plutôt fait le choix de mettre des CHSCT, enfin des commissions HSCT plutôt que des RPX, au sens classique où on les avait imaginés.
Q : Ils ont fait beaucoup de commissions plutôt que des RPX ?
Oui. Ce qui n'est pas bête hein. Moi, c'est ce que j'aurais fait en fait. Moi, à refaire, j'aurais fait... parce que le problème des RPX, c'est que... quand vous faites un fatras de missions, que vous n'avez pas l'instance pour les cadrer, c'est difficile à exercer comme mission. Techniquement, ils ont eu du mal à trouver des candidats pour être RPX parce que vous avez moins de prestige et plus d'emmerdes. Typiquement, quand vous gérez des droits d'alerte, des choses comme ça, des enquêtes, vous prenez une très lourde responsabilité vis-à-vis de vos collègues, sans avoir entre guillemets l'assise institutionnelle que pouvait avoir un CHSCT quoi. Et donc ça... ça c'est dur pour eux. Du coup, le fait qu'il y ait une commission HSCT, vous voyez, à la limite on s'en fiche que ce ne soit qu'une commission, ça donne une assise. Et finalement, ce n'est pas plus mal. Si je devais refaire aujourd'hui, je pense que je garderais les deux étages, parce que je pense qu'il n'y a pas d'intérêt à avoir trois étages. Je garderais l'étage de proximité, mais je le construirais plus autour des commissions HSCT. Quitte à faire une espèce de truc genre questions générales pour les RPX. Mais... on apprend en marchant hein. Et je crois que ça tourne pas si mal que ça maintenant.

Du côté des 33 CSE, comme on le verra dans la partie IV portant sur la mise en place des représentants de proximité et plus largement sur les effets de la réforme et des pratiques en matière de proximité, l'hétérogénéité est de mise. Cette hétérogénéité est confirmée par le travail des consultants mandatés par la direction à l'été et l'automne 2020 pour faire un premier bilan de la mise en place des CSE. S'appuyant sur l'analyse des accords et sur un questionnaire de 147 questions portant sur le fonctionnement technique des CSE, CSSCT et RPX remplis par 23 directeurs (du côté des directions donc) et dix secrétaires (syndiqués donc) de CSE, les consultants distinguent ainsi 7 configurations distinctes de CSE. Elles sont résumées dans le schéma suivant, instructif en lui-même pour illustrer la variété des configurations issues des négociations locales.



Source : powerpoint de restitution de l'étude interne réalisée par des consultants à la demande de la direction de Train (2020)

L'analyse peut être prolongée en évoquant deux CSE au sein desquels nous avons enquêté en rencontrant les négociateurs, principalement côté CGT et UNSA. Orientés vers ces deux CSE par la CGT, il s'agit de deux accords « vitrines » que cette organisation présente comme le résultat de « bonnes » négociations. Elle estime avoir tiré son épingle du jeu et construit un ensemble de règles qui permettent à la représentation du personnel et aux organisations

syndicales (et en particulier elle-même) de “limiter la casse”. On peut noter, à ce propos, qu’il s’agit de deux accords de type 1, les plus fréquents, dans la typologie que les consultants ont établie.

2.3.3.5 Éléments sur deux négociations d’accords CSE locaux mis en avant par la CGT

Le premier de ces accords concerne un CSE qui recouvre 17 sites, dont 11 usines de maintenance regroupant chacune entre 500 et 2500 salariés répartis sur tout le territoire métropolitain et près de 9000 agents en tout. Pris comme exemple par les négociateurs à plusieurs reprises, nous avons pu rencontrer les principaux négociateurs CGT et UNSA de ce CSE puis descendre dans l’échelle de l’organisation et échanger avec plusieurs RPX. Les entretiens réalisés permettent d’alimenter une première réflexion sur la mise en œuvre des CSE (voir partie IV). Pour s’en tenir à la question des négociations qui ont eu cours sur le périmètre de ce CSE, deux éléments sont intéressants à mentionner.

Le premier porte sur le rôle d’une négociation pionnière – tout au moins pour la CGT, dans un CSE dont l’activité est pourtant particulièrement problématique au sein de Train, le fret. En déficit depuis des années, sinon en déshérence malgré de nombreux discours sur son importance en période de contraintes climatiques accentuées, le fret est de plus en plus constitué comme un monde à part, ce qu’il n’était pas avant les années 2000 où la polyvalence régnait au sein d’organisations territoriales du travail (des conducteurs TER pouvaient passer au fret, les métiers d’entretien du réseau ne distinguaient pas les voies, etc.). Pourtant, c’est de secteur, selon la CGT, que vient un déclic – une négociation pivot en quelque sorte – qui permet ensuite, dans d’autres CSE, d’obtenir des moyens, des missions et des RPX qui permettent à la CGT de signer ces accords CSE. De fait, la direction a fait de la CGT un acteur central, sans lequel aucun accord ne pouvait être signé, comme le souligne l’un des négociateurs de la direction :

> *Ce qu'il faut savoir, c'est que quelque part, pour valider l'accord globalement partout, oui, il fallait la signature de la CGT. Pour arriver à 50 % oui parce qu’on peut dire que c'est la CGT qui menait le bal et cela se passait à Montreuil. Aucune CGT ne pouvait signer sans la validation de la fédé nationale. Elle regardait pour assurer qu’il y une certaine équité ou homogénéité, appelez ça comme vous voulez, parce qu'il tenait à jour un tableau mais hyper précis que nous, on n'avait pas non, parce que dès lors qu'on avait décentralisé la négo, on n'allait pas commencer à demander des reporting à nos directeurs, ce n'était pas le but. Donc nous, on a suivi comme ça, évidemment on se tenait au courant, mais par contre la CGT a suivi ça de très très près. Et c'était Montreuil qui donnait son accord pour signer ou pas et c’est arrivé qu’il y ait des vrais désaccords, où la CGT locale était satisfaite mais Montreuil mettait un véto. (...) Et donc, oui, parce que la CGT reste vraiment l'acteur complètement dominant. Même s'ils ont diminué, on voit quand même, enfin je n'ai pas les chiffres en tête mais aux dernières élections, c'était très stable aux dernières élections, c’était le même pourcentage au point près. Donc c'est la CGT qui est majoritaire, elle n'a pas toujours la majorité absolue, mais elle est majoritaire dans 95 % des CSE.*
> ***Q : Je croyais qu'il y avait plus de diversité en fait.***
> *Ah non. Donc les autres OS en fait dans l'histoire, elles étaient quand même un peu… enfin elles avaient moins de poids quoi et elles ne suffisaient pas pour valider un accord.*

L’accord CSE signé sur le fret par la CGT constitue un étalon, sur lequel les négociateurs vont se caler pour, en particulier, obtenir davantage de RPX que le ratio évoqué en négociation nationale. C’est ce qu’indique le principal négociateur CGT d’un des 33 CSE :

> *« Moi je pars en négo avec les mêmes problématiques que ce que vous a exprimé C. (négociateur national), à savoir essayer d’avoir le maximum de représentants de cheminots, parce qu’on était à grosso modo 1 pour 20 cheminots, avec tous les CHSCT, les DP, voilà pour 20 cheminots il y avait un représentant. Donc on partait là-dessus en sachant que l’entreprise partait sur 1 pour 200 (...). Et du coup, la première négo (au niveau de ce CSE), je vous dis les choses comme elles sont, comme je les ressens, le seul qui s’y connaissait là-dedans, c’était moi en fait. Que ce soit dans les autres OS, les autres délégués du personnels, la Direction, personne n’entravait en rien, mais rien, ni sur les obligations légales, sur les commissions obligatoires, sur les trucs enfin le b.a.ba, ni pourquoi à Train, on a depuis tout le temps, telle commission, sous-commission, tout ça. (...) Il a fallu tout réexpliquer ça parce qu’en fait j’avais affaire à des… des gens*

très honnêtes pour le coup, une Direction qui était honnête, mais qui ne comprenait rien en fait. Ce n'est pas méchant, mais qui n'avait aucun savoir-faire. Voilà, pas le savoir. On leur avait dit que c'était comme ça, mais le savoir-faire, les us et coutumes qui faisaient que… il n'y en avait aucun qui avait siégé dans un CE par exemple.

Q : du coup la Direction (de cette unité) est partie avec une manière de traduire le 1 pour 200 ou c'était au départ : « c'est comme ça point barre » ?

La première fois, elle nous a demandé ce qu'on voulait. Donc nous on est parti de ce qu'on voulait forcément, et derrière, elle, elle est allée voir sa propre hiérarchie, et s'est faite retoquer. Et du coup, cela a été chronophage au vrai sens du terme, c'est-à-dire qu'on a perdu beaucoup de temps, pour pas grand-chose. Des allers et retours permanents. Et en fait il a fallu que ça se décante un peu au Fret. Alors j'étais en responsabilité à la fédération donc je suivais en même temps, les trente-trois négos. J'avais un regard sur les trente-trois négos. Et on avait affaire à une hiérarchie qui était la même partout. C'est-à-dire qu'on vous comprend, oui il faut des délégués de proximité, mais on ne sait pas comment faire, et on ne veut surtout pas être les premiers à lâcher et à se faire tirer dessus. À partir du moment où au Fret, ça s'est décanté, nous on s'est appuyé sur le Fret, en disant : regardez au Fret, ça se fait. Et là de suite « ah bon au Fret, ça se fait ? ». Et vas-y Bébert, alors là ça a été ! Et du coup en plein d'endroits, mais là ça se fait, ça se fait là, et bien alors si je ne suis pas le premier, ce n'est pas un problème. Voilà, on était dans un… C'est rigolo parce qu'en fait, sous couvert de décentralisation de la hiérarchie et de décentraliser les représentants du personnel, avec l'idée derrière ça que chaque direction fait comme elle veut, en réalité, il y avait un pilotage national de fou, en fait. Voilà. C'est le contexte générique, ça. Donc dans notre CSE, quand ça a commencé à se décanter un peu à Fret, la stratégie c'était de faire mesurer à la Direction, que dans nos métiers aux chemins de fer, le seul métier qui a les risques des trois niveaux, c'est-à-dire sous-sol, plain-pied et hauteur, c'est ici. Et que dans des usines de mille deux cents personnes, on ne pouvait pas ne pas avoir des instances qui fonctionnent, et qu'avec le nombre d'élus au CSE, juste eux, cela ne pouvait pas fonctionner. On est huit élus au national, les huit élus vont s'occuper de dix-sept usines de mille deux cents personnes ?[49] Ils vont tout faire, CHSCT, tout, enfin à un moment donné, ce n'est juste pas possible en fait. Et aussi d'axer sur notre rôle de préventeur quoi, quand même dans l'histoire. On n'est pas que des délégués du personnel. À un moment donné, on a accès au CSSCT où on a quand même un rôle de préventeur. Et enfin l'idée, que ce n'était pas forcément pour empêcher de tourner, de faire tourner la machine, quoi, les représentants du personnel. Il y a un vrai rôle. Donc là, on a commencé à être petit à petit, je vous passe le nombre de réunions, mais on est arrivés d'accord sur le fait qu'il fallait des commissions locales.

Les négociations aboutissent à créer des représentants locaux (RL), nom donné aux représentants de proximité dans ce périmètre, à qui de nombreuses missions sont données et en particulier celles qui touchent aux questions de santé sécurité[50]. Deux choses sont alors à noter, selon cet interlocuteur.

En premier lieu, les syndicalistes ont été entendus, au moins partiellement sur le plan quantitatif, grâce à des mécanismes qui, pour constituer ces commissions locales, ont abouti à un ratio de représentants de proximité plus proche de leurs revendications que du chiffre initial proposé par la direction au niveau national. Car, *« pour les RPX, on n'a pas eu ce qu'on voulait non plus. Ça a été, on est à 1 pour 75, je crois qu'on en est arrivés là. Donc ce qui est déjà, par rapport chiffre initial de 1 pour 200, c'est pas mal ; mais ce n'est pas du tout satisfaisant, parce qu'au-delà, ce n'est même pas une histoire de quota, c'est une histoire de présence en fait. De maillage…* ». Ces mécanismes, qui règlent la composition de ces commissions locales,

---

[49] L'interlocuteur parle ici du nombre d'élus CGT au CSE.

[50] Selon le négociateur CGT, ce nom provient d'une demande de Sud Rail, « *qui a refusé qu'on nomme les représentants de proximité RPX, parce que la loi stipulait que les RPX étaient dans un cadre, et que du coup, comme on était dans un accord qui n'était pas dans le cadre de la loi (le fameux « accord technique »), on ne pouvait pas les nommer RPX, voilà. Pour être très honnête avec vous, nous, à partir du moment où dans l'accord, il y avait marqué qu'ils étaient protégés comme n'importe quel délégué du personnel, on s'en fichait, mais royalement. Dans notre CSE, on n'avait pas besoin d'eux, mais pour avoir un accord à quatre, dans notre démarche c'est quand même plus intéressant d'avoir un accord à quatre qu'à trois, on n'a pas mis RPX pour leur faire plaisir, et ça a permis d'avoir leur signature, sinon ils ne signaient pas. (…) C'était une façon de dire à la Direction, si vous voulez les appeler RPX, restez dans le cadre légal, c'est vous qui ne voulez pas être dans le cadre légal, alors on ne les appelle pas RPX. Ils étaient dans ce délire-là.* ».

consistent à prévoir une commission locale par usine (soit 17), composée de 10 membres (au maximum, lorsque l'usine est petite comme à M. – deux cents salariés, elle ne dispose que de sept membres), dont systématiquement 3 élus du CSE, les autres membres étant nommés par les organisations syndicales selon leur poids électoral et ayant donc le statut de représentant local (ou de proximité). *« On a imposé qu'il y ait un lien entre les commissions où il y a des élus, parce que sinon il n'y a aucun lien mécanique. En se répartissant par OS la représentativité des élus et des désignés. On a été très sport, parce qu'on a fait un truc commun, et on aurait pu faire les uns et les autres, et là systématiquement c'est les deux premières OS qui prenaient les élus, et voilà. Mais on a essayé de le faire correctement, pour laisser de la place à la représentativité. Moi j'entends qu'il y a 10% de cheminots qui votent CFDT, ce n'est pas ce que je vote, mais il y a quand même 10% de cheminots qui votent CFDT. Voilà. Et donc 10% d'élus ça me parait juste. J'éviterai de leur en donner 18, mais ils ont droit à 10, c'est un peu comme ça qu'on a abordé un peu les négos »*[51].

Finalement, la CGT détient la présidence de 15 des 17 commissions locales au sein du périmètre de ce CSE – ce président élaborant, l'ordre du jour de la réunion avec le directeur. De manière intéressante, c'est forcément un membre nommé par les OS et jamais un des trois élus du CSE qui présidé ces commissions locales, précise le négociateur CGT :

> *« Les présidents de commission, ce ne sont surtout pas des élus. Alors là on va rentrer dans un truc un peu plus politique. La mise en place des CSE, c'est une volonté de professionnaliser les instances. Professionnaliser les instances, par définition, c'est du syndicalisme de salon et ce n'est pas du tout pour le coup notre ADN. Nous on est en proximité. Donc l'idée c'était de ne surtout pas mettre des élus présidents. Que ce soit le gars du chantier du coin, qui soit président de la commission, parce que à un moment donné, les problématiques des salariés lambda, c'est lambda qui décide quoi. Il faut que ce soit comme ça. Le jour où ce sera tout centralisé, la décentralisation du dialogue social, vanter les mérites de ça, c'est sûr ils ne seront plus emmerdés, il n'y aura plus de problème, tout va bien ! Mais la réalité c'est que sur le terrain il n'y a rien qui se règle, quoi ».*

En second lieu, notre interlocuteur insiste sur les moyens et mandats de ces représentants locaux et explique d'une autre manière pour quelle raison les commissions sont composées de membres nommés par les OS mais aussi d'élus du CSE. En effet, seuls ces derniers disposent de la possibilité de déclencher des droits d'alerte, qui constituent un outil fondamental pour que fonctionne, selon ce négociateur, ces commissions et qu'elles puissent remplir leur rôle en matière de santé sécurité.

> *Donc, les Représentants Locaux, c'est exactement le même rôle et les mêmes prérogatives que les RPX. D'ailleurs, ça pose un vrai problème. Si vous faites un audit national, et si ça doit remonter quelques trucs, le système comme il est foutu, enfin comme on est, il est caduc, quoi. Avec la meilleure volonté du monde, c'est rare qu'on n'ait pas de revendications, qu'on n'ait pas de solutions, mais là, il n'y a pas de solutions je vous le dis, il n'y en a pas. Les élus CSE sont les seuls à avoir un droit de poser un droit d'alerte, après avoir vu le danger. Et pour aller voir le danger grave et imminent, il faut qu'ils aillent à huit cent bornes ! Mais le temps qu'ils arrivent, vous voyez le truc ? Et ça, alors je saute directement, je suis désolé, mais je saute directement aux conséquences de comment ça fonctionne, ça ne fonctionnera nulle part. RPX, RL, ce que vous voulez, à partir du moment où on ne donne pas les prérogatives CSSCT aux RPX, on ne peut pas le faire. Il n'y a pas de lien, j'ai essayé, écoutez je vous jure, j'ai essayé, je me suis torturé l'esprit… Même avec l'entreprise on a essayé de regarder, avec un cahier à disposition, mais même… On peut faire, on peut se donner un accord d'entreprise, de dire « tiens, ben oui, les RPX ils ont le droit d'aller mentionner le cahier des droits d'alerte », mais ce sera un accord local. Mais dans le cadre juridique et dans le cadre légal, c'est les élus du CSE qui doivent le faire. Et des élus du CSE, il n'y en a pas dans tous les sites. Par définition, on doit être une vingtaine en national répartis par OS, et chaque OS ne rayonne pas partout. Et*

[51] Un problème se pose pour les organisations non représentatives, comme FO, présente dans certaines usines et y dépassant les 10% mais non prévues dans la composition des commissions locales. Dans l'un de ces cas, l'UNSA a accepté de laisser siéger à la place de l'un de ces représentants locaux un représentant désigné par FO, comme le signale le négociateur CGT.

puis, on peut être huit de la même OS, du même site, et puis zéro de l'autre, c'est comme ça. Là, on a été d'ailleurs confronté à un droit d'alerte à Miramas, eh ben s'il n'y a pas la structure du syndicat CGT, c'est-à-dire qu'un syndicat local où le secrétaire général vient nous chercher en bagnole, les amène sur le site, parce qu'en plus les sites sont assez loin, enfin voilà, c'est impossible à faire. Il n'y a pas de visite possible, il n'y a pas de …

Parce que ce n'était pas possible dans l'accord de leur donner cette prérogative ?

Non. Non, la loi elle dit que c'est un élu du CSE qui doit le faire. Et nous on ne va pas simplifier, si vous voulez dans l'accord, on ne va pas non plus simplifier le rôle de la boîte en disant : oui, oui, nos RPX ils vont faire.

Le constat est contrasté, entre le nombre, finalement plus proche des revendications syndicales mais toujours trop faible, et les missions, étendues mais pour lesquels les moyens ne suivent pas (notamment en nombre mais aussi en activation possible d'instruments juridiques comme le droit d'alerte, avec ce que cela veut dire d'enquêtes, de visites sur place, de rapports, d'avis et de réponses à donner du côté de la direction). Un raisonnement circulaire se met en place, aboutissant, selon ce négociateur, à un dysfonctionnement structurel identifiable dans les règles même de fonctionnement de ces « commissions locales » (nommées « commissions RPX » dans d'autres CSE comme nous avons pu le constater via des échanges avec des représentants d'autres organisations sur des CSE TGV ou TER). Comme on le verra en partie IV, d'autres problèmes sont repérés, en lien toutefois davantage avec la mise en œuvre qu'avec les règles même de l'accord qui institue cette figure de représentant local (ou de proximité).

Une dernière remarque doit être faite pour clore cette analyse des négociations locales des CSE, en évoquant un autre cas, celui d'un CSE d'Ile de France où, là aussi, la CGT est fortement implantée et a mené les négociations. Nous avons en effet également rencontré le principal négociateur de cette organisation qui a confirmé l'effet de cliquet et le caractère de modèle de l'accord fret. L'accord conclu par le négociateur rencontré reprend la logique de commission de proximité de l'accord fret qui permet de multiplier le nombre de RPX et d'assurer au final un maillage de représentation certes moins dense qu'auparavant mais pour partie préservé. Reste que la préservation de ce maillage dépend pour chaque organisation syndicale de son nombre des militants et de sa capacité à les mobiliser. La CGT y parvient, mais pour des organisations moins implantées la disparition des mandats DP et CHSCT est beaucoup plus dommageable. En effet, les logiques de majorité et de poids électoral tout comme les difficultés à identifier et désigner des adhérents prêts à s'engager rendent plus complexe le maintien du tissu représentatif.

Par ailleurs, cet autre cas dévoile une stratégie de la CGT (et de Sud Rail parfois semble-t-il) qui s'est déployée durant la première partie de l'année 2019, alors que les 33 négociations se tenaient, notamment au Fret. Obstruant le fonctionnement des CSE qui se mettaient en place sans l'étage de proximité, non mentionnée dans l'accord technique, il s'est agi de faire comprendre aux directions, par la pratique, la nécessité d'un tel niveau. Sans cet étage, un nombre considérable de questions et de problèmes remontent dans les CSE et les commissions CSST, ce qui aboutit à leur congestion voire à leur blocage. Testé à Fret et, de façon moindre, dans ce CSE francilien, cette stratégie a manifestement été payante, comme l'évoque son secrétaire de CSE, jeune militant déjà très aguerri et expérimenté qui a réussi à signer un accord, selon lui, parmi les meilleurs à Train.

« On a commencé à discuter après les élections sur une base où il n'y avait pas d'accord national, mais où l'entreprise avait une trame finalement, qu'elle déclarait être quelque chose d'unilatéral, c'est-à-dire que même si ce n'était pas signé, c'était des moyens qu'elle comptait donner. Et puis on est rentré dans une petite guerre d'opposition, quand même, puisque le CSE comme il a été pensé, avec le nombre de membres qu'on était, presque soixante-dix membres par CSE, ce n'est pas rien, on pouvait générer des réunions du jour pour le lendemain, par les demandes de CSE extraordinaires, les droits d'alerte… Et ça, ça ne reposait que sur la présidence de ces CSE, puisqu'il n'y avait pas de déclinaison locale. Ça veut dire qu'une seule entité de l'entreprise récupérait les maux de tout le périmètre qu'il avait. Ça représentait, je ne sais pas

moi, si on prend, certaines DP arrivaient à cent ou six cents questions par mois, sur des tout petits périmètres de deux ou trois cents agents. Alors sur des périmètres de treize mille cheminots, ça pouvait devenir énorme. Donc on n'a pas eu une réponse bête et méchante du jour au lendemain, mais on a fait comprendre à l'entreprise qu'on ne pourrait faire que ça. Et que même si on ne faisait que ça, on ne règlerait pas les problèmes et que ça ne fonctionnerait pas. Je veux dire, quand on voit un simple sujet amiante, une exposition amiante dans un endroit, il faut réunir soixante-dix personnes, déjà c'est un peu la cacophonie, enfin soixante-dix, je parle au total, parce qu'après il y a aussi la question des titulaires et des suppléants, donc finalement un peu moins, mais il y a un panel de soixante-dix personnes et il y a la moitié qui sont réunis, puisqu'on peut choisir qui vient et qui ne vient pas dans ces réunions, et donc on se retrouve à une trentaine autour de la table à parler d'un cas amiante avec un procès-verbal, avec quelque chose là pour le coup qui la gêne puisque le CSE il y a un procès-verbal avec tout un tas de choses. Et à chaque petit sujet comme ça, on pouvait se retrouver à discuter à n'importe quel moment du jour et de la nuit… Alors certains CSE ont joué ce jeu-là très fort, je me souviens du CSE Fret, qui, quasi quotidiennement alimentait les choses comme ça. Nous, on a joué aussi cette partition-là un petit peu on va dire…au début… Ce qui fait qu'ils ont nommé un président délégué aux CSE extraordinaires ! Ils ont embauché quelqu'un qui ne faisait plus que ça quoi ! ».

Du côté de la direction, cette stratégie du cliquet d'une part, et de l'obstruction d'autre part – typique de ce que décrit C. Morel dans *La grève froide* (1980) - a été décrite ainsi :

Côté direction, cela a aussi été une révolution culturelle, ces négociations décentralisées. D'autant plus qu'entre eux, ils se regardaient un peu en chien de faïence quoi, avec des raisonnements du type, OK moi j'essaie de négocier mais si c'est comme ça à Fret, du coup, là je ne peux plus… (…).
Une autre difficulté des négociateurs côté direction, c'est que les OS faisaient pression sur le fonctionnement du CSE qui se mettait en place, ils en disent que du mal, en disant : mais vous voyez bien que ça ne fonctionne pas. Ils sont mis trop haut, les CSE, trop larges, et du coup il faut plein de représentants de proximité, car s'il y a que la commission santé sécurité, ça va pas être possible, et cela va être la guerre. Cela va être la guerre en fait, avec des réunions qui vont durer une semaine. Et certains exprès en fait. Dans certains CSE, pas dans tous, et certaines OS, mais certains faisaient exprès de rallonger, de rajouter des questions. Faisaient énormément de réclamations, ils faisaient exprès de faire augmenter tous les droits d'alerte. On a eu beaucoup beaucoup de droits d'alerte, oui, c'était un moyen pour générer des réunions plénières. On a eu des plénières, à convoquer en 24h, et sur certains périmètres, quasiment toutes les semaines, oui, avant la signature de l'accord.

Au sein du CSE francilien étudié, la stratégie s'avère payante. Elle conduit néanmoins à un ensemble d'instances, de commissions, et de modalités de fonctionnement qui, certes calqués en partie sur une logique territoriale promue par la CGT, ressemble bien à « une usine à gaz ». Reprenant ce terme que le principal négociateur CGT au sein de ce CSE vient d'employer, l'enquêteur questionne ainsi :

Quand vous dites « c'est une usine à gaz », c'est pas forcément négatif ou c'est complètement négatif comme expression ? Puisque c'est quand même quelque chose que vous avez poussé, de faire ce système un peu complexe par territoire… ?
C'est difficile de discuter de ça comme ça, entre guillemets, parce que c'est le fond du sujet, sur la vérité de ce qui a permis d'avoir ça. C'est que les discussions ont été tellement rudes, qu'il a fallu trouver tout le temps des subterfuges et des stratagèmes pour avoir le plus de membres possibles, pour pouvoir étaler justement sur notre organisation, des petits rôles à chacun. Et avoir des mandats temps somme toute petits, on préférait par exemple avoir dix personnes avec huit heures, que comme je vous ai dit tout à l'heure, cinq personnes avec seize heures. Donc le fait de structurer les choses comme ça a permis d'atteindre l'objectif que nous on avait dans notre organisation, c'est-à-dire d'étaler le plus possible les responsabilités, de se les partager. Mais dans le même temps, l'entreprise, elle ne voulait pas qu'il y ait beaucoup de gens, parce qu'elle estime que quand on est en réunion, quand on est onze par exemple ou douze, c'est moins bien que quand on est cinq. Donc elle, son objectif, c'était d'avoir des petits collectifs. Donc l'idée d'avoir une SST avec des suppléants et des titulaires, permettait d'avoir des moyens pour tout le monde, mais que tout le monde ne soit pas dans la réunion, et qu'on puisse choisir tantôt sur tel sujet, cette personne-là sera mieux que celle-ci. Mais ça, c'est ma réflexion, de comment j'ai construit l'accord en fait. Et en lien avec ce que je savais que la Direction ne franchirait pas comme ligne, et qu'est-ce que je pouvais lui faire avaler comme choses, sur lequel, elle n'aurait pas l'argument de dire « attendez, non, mais on vous a dit en réunion, c'est trop, il y a trop de monde, ce n'est pas l'objectif… ». Donc à chaque fois ça a été de trouver un argumentaire qui soit entendable de l'autre côté, qui permette d'avancer sur les propositions des uns et

des autres. C'est pour ça que ça a été très compliqué, et qu'au final ça donne quelque chose de très complexe, y compris à gérer pour l'entreprise.

La complexité mentionnée par le négociateur CGT tient notamment au fonctionnement des commissions RPX : « *les réunions avec les obligations qui vont avec, tout ce fonctionnement qui est mis en place, qui font qu'ils (l'entreprise) doivent convoquer les gens, ils ont des comptes à rendre, on a réussi à récupérer des obligations, ils ont des choses à transmettre, des prérogatives qui sont renvoyées à chaque membre de la commission. Nous (dans ce CSE), nos RPX, ils ont les mêmes prérogatives que les membres de la SST, par exemple. La seule qu'ils n'ont pas, c'est le droit d'alerte mais en revanche ils ont le droit à mener l'enquête, s'ils sont désignés par un des élus, par l'élu qui a posé le droit d'alerte* ». Finalement, conclut ce secrétaire de CSE…

… ces accords, ils ont été forgés par les oppositions des uns et des autres, et les lignes à ne pas franchir pour les uns et pour les autres, quoi. Autant nous, on refusait de discuter si on n'était pas persuadés qu'il y avait un certain nombre de moyens qui était remis en proximité, autant la Direction dans la contrepartie de mettre des moyens en proximité, elle n'était pas prête à certaines concessions, par exemple le nombre de réunions par an, le nombre de personnes dans chaque réunion, le temps de mandat de chaque personne ou le temps total. On a fini par comprendre que dans la négociation, ils avaient une enveloppe globale de moyens par CSE, et qu'ils la redistribuaient un peu comme ils voulaient. Moi, c'est vraiment, pour avoir mené plusieurs négociations, c'est vraiment le sentiment que j'ai eu, c'est qu'ils avaient une enveloppe, et que dans ce cadre-là, ils avaient des latitudes de négociation, sans dépasser des enveloppes.
Vous, vous avez participé aussi à d'autres négociations ?
Oui et au-delà de ça, en off sur…Comme on avait un accord qui était quand même bien construit et bien avancé par rapport à d'autres, moi j'ai cette facilité aussi à restituer les choses, à expliquer aux camarades, donc j'ai été souvent sollicité par les copains des autres CSE qui négociaient en me disant « voilà, on en est là, est-ce que tu peux regarder ce que tu en penses ». Et puis après, sur notre périmètre, on a un groupe de discussion entre nous, et puis j'étais très proche des autres secrétaires.

*

* *

En définitive, les monographies révèlent non seulement la centralité des enjeux de proximité mais aussi la diversité des voies pour les prendre en charge et les rapports de force qui s'y nouent. Loin de se limiter à la mise en place des représentants de proximité, ces enjeux interviennent et dès la mise en place du CSE, traversent sa composition et son fonctionnement et trouvent parfois une réponse complémentaire dans l'instauration conventionnelle de représentants de proximité. C'est à ces réponses conventionnelles qu'est dédiée l'analyse statistique et juridique des accords collectifs de l'échantillon représentatif qui compose la partie suivante.

3 Une analyse sociojuridique des accords de mise en place des RdP

Un bilan juridico-statistique des accords collectifs. Apparaissant comme un remède conventionnel à la concentration et à la centralisation potentiellement excessives de la représentation du personnel, la mise en place de RdP est soumise à l'existence d'un accord collectif. Quatre ans après l'adoption de l'ordonnance du 22 septembre 2017 et dix-huit mois après la date limite que l'ordonnance fixait aux entreprises pour mettre en place les CSE, par accord ou non, l'étude des accords mettant en place des représentants de proximité pourrait donc renseigner sur l'appropriation de ce dispositif de représentation et permettre de dresser un premier bilan des conceptions, fonctions et usages des représentants de proximité. Il s'agit donc ici de présenter les régularités, les continuités et les singularités dans la formalisation conventionnelle de la mise en place des RdP, à partir des règles conventionnelles censées garantir les droits, prérogatives et les moyens de cette instance.

Avant de détailler les dispositions à travers lesquelles les représentants de proximité ont été institués (1) et d'identifier des types ou des familles d'accords à partir de l'échantillon retenu (2), il convient de rappeler brièvement la méthode d'échantillonnage et de traitement de ces derniers (voir pour plus d'explication, I - Méthode et contextes, et annexe 1).

Méthodologie d'échantillonnage et d'étude des accords.
Les analyses reposent sur une base de données qui se compose de 335 accords, extraits du site Légifrance et sélectionnés à partir de leur date de signature et du secteur d'activité auquel ils sont rattachés[52] (échantillonnage aléatoire stratifié). L'échantillon rassemble ainsi 20% de tous les accords instaurant des représentants de proximité qui ont été communiqués aux services administratifs et mis en ligne par la suite. Après extraction et échantillonnage, l'équipe a réalisé une grille de saisie qui retient les éléments pertinents à relever des accords. Benjamin Dabosville, Valeria Ilieva, Mathias Lay-Dufant et Cécile Langaney ont ensuite rempli cette grille de saisie, en conservant dans la mesure du possible le texte des accords mot à mot, et de façon à ce qu'une ligne corresponde à un accord. Cette grille de saisie a ensuite été transformée en grille de codage afin de ne conserver que les éléments sur lesquels il est pertinent et possible de produire des statistiques après transformation en variables. La grille de codage a ensuite été appariée par Amandine Michelon avec la Base d@ccord, un registre administratif communiqué par la DARES à l'équipe, qui offre des informations supplémentaires sur les accords – par exemple la taille de l'unité signataire, la présence syndicale dans cette unité, ou encore le département. Ce registre est alimenté par les services administratifs du Ministère du Travail dans les unités territoriales de la Direccte et transmis chaque trimestre à la Dares. Après appariement (qui fait disparaître 5 accords), nous disposons donc d'une base de données composée de 335 accords. L'échantillon est représentatif des accords enregistrés par l'administration instituant des représentants de proximité en France du 22 septembre 2017 au 31 décembre 2019.

3.1 Quelles règles pour instituer les RdP ?

L'étude juridique de l'échantillon d'accords permet de décrire précisément ce que les acteurs ont souhaité garantir de façon formelle aux représentants de proximité en termes de périmètre d'implantation (1), de désignation (2), de moyens et prérogatives (3), ou encore de

[52] Cette partie a été réalisée par Guillaume Le Lay, qui a rédigé l'annexe 1 à ce propos.

liens avec les directions ou le CSE (4). Ainsi, elle donne à voir en partie – car de façon uniquement formelle et écrite, sans pouvoir saisir l'esprit ni les marchandages, compromis, points d'accords ou de désaccords, lesquels sont appréhendés dans la partie précédente à partir des 8 monographies réalisées - la conception de la proximité que les acteurs ont cherché à faire prévaloir. Les règles, constituant des modèles pour l'action (Jeammaud, 1990), traduisent cependant les manières dont les signataires se sont entendus pour gérer, à travers la figure de ces nouveaux représentants, les enjeux de proximité que la fusion des instances posait forcément. En cela, leur analyse juridique à partir d'un échantillon représentatif d'accords instituant des RdP, élargit et complète utilement l'étude détaillée et sociologique des négociations qui a été menée dans la partie précédente sur seulement huit cas.

3.1.1 Les périmètres d'implantation des représentants de proximité

Le lien entre représentant et représentés dépend pour une large part du périmètre dans lequel le représentant est amené à exercer son mandat, puisque les frontières de ce périmètre permettent de déterminer la composition du groupe auquel il doit consacrer ses efforts. Mesurer la qualité du lien de représentation à la lumière de ce critère, qui a constitué un enjeu présent dans toutes les négociations, comme on l'a vu précédemment, implique plus précisément la prise en compte de deux variables : la nature du périmètre retenu (1), et l'étendue de la couverture assurée (2).

3.1.1.1 Nature du périmètre d'implantation

L'article L. 2313-7 du Code du travail n'impose pas à l'accord mettant en place des représentants de proximité de préciser le périmètre retenu pour leur implantation. Il n'y a dès lors pas de raison de soupçonner d'illégalité les accords qui reportent la question à une négociation postérieure, ou qui volontairement ou par oubli, ne la traitent pas[53]. *A fortiori*, devrait être considéré comme valable l'accord Ciblex France qui, au nom de « *la liberté des Représentants de Proximité dans l'exercice de leur mandat et la liberté des collaborateurs de s'adresser à l'interlocuteur qu'ils choisiront* », décide que les premiers « *ne sont pas attachés de manière exclusive à un périmètre particulier* »[54]. Les accords de ce type sont cependant relativement rares. Malgré l'absence d'obligation légale en ce sens, une très large majorité s'attache bien à associer le représentant de proximité à un périmètre particulier d'exercice de son mandat. Les options possibles sont multiples, et une première distinction peut être opérée selon que le périmètre retenu est d'ordre géographique (1) ou non (2).

3.1.1.1.1 Périmètre autre que géographique (assis sur l'activité des représentés ou sur les modalités de leur mise au travail)

En premier lieu, suscitent l'intérêt ces accords attribuant aux représentants de proximité un périmètre d'implantation assis sur un critère tenant à l'activité des représentés. Bien que minoritaires, les accords de ce type ne sont pas pour autant exceptionnels.

L'activité des représentés constitue dans certains cas l'unique critère fondant le périmètre d'implantation des représentants de proximité. Ainsi, l'accord Association départementale du Doubs de Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte prévoit que « *chaque secteur*

[53]V. par exemple accord Eau de la Métropole européenne de Lille ; accord Owenscorningfiberglas France ; accord GRPT Parisien Inter-bailleurs surveillance.

[54]Accord Ciblex France.

professionnel sera doté de représentants de proximité »[55]. Dans d'autres cas, le périmètre d'implantation des représentants de proximité se trouve défini de manière mixte, et combine critère géographique et critère de l'activité des représentés. C'est le cas, par exemple, de l'accord Chambre de Commerce et d'Industrie d'Ajaccio et de la Corse du Sud, qui dispose que « *le nombre des représentants de proximité s'entend par périmètre en fonction de la localisation géographique des établissements et par rapprochement "métier"* »[56].

En tous les cas, la prise en compte, à titre exclusif ou partiel, de l'activité des représentés pour fonder le périmètre d'implantation des représentants de proximité témoigne de la volonté des interlocuteurs sociaux de considérer une communauté d'intérêts nouvelle, ignorée des autres institutions représentatives du personnel dont l'implantation n'est envisagée qu'au travers d'un critère géographique. La mise en place de représentants de proximité au niveau d'un « *pôle* » ou d'un « *secteur* » d'activité permet en effet de dessiner un intérêt collectif assis sur une proximité de tâches, de gestes, de savoir-faire et toute autre chose que peuvent avoir en commun des salariés exerçant des fonctions comparables, fussent-ils dispersés sur un territoire. En ce sens, les représentants de proximité implantés sur un périmètre correspondant en tout ou partie à une activité particulière peuvent être présentés comme les outils d'un certain renouvellement de la représentation du personnel[57].

Le même regard doit être porté sur la disposition tirée de l'accord Nissan Automotive Europe, qui dédie une Commission de proximité à la « *fonction qui regroupe les salariés* [de l'entreprise] *mis à dispositions dans d'autres entreprises de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi et expatriés* »[58]. C'est ici à une communauté de situations d'emploi, de formes de mise au travail que l'accord cherche à offrir une représentation. Également, il sera porté attention à l'accord APEI d'Aix-les-Bains, qui, tout en implantant les représentants de proximité au niveau des différents pôles d'activité de l'entité, en réserve un pour le collège des cadres[59].

Il est à relever que la mise en place de représentants de proximité sur un périmètre répondant à un critère d'activité est généralement le fait d'entités dont l'organisation interne répond déjà à une logique de découpage par activité. Ainsi, l'accord Association Sauvegarde 56 prévoit que les représentants de proximité implantés au niveau de ses différents « *dispositifs* » rencontrent plusieurs fois par an les « *directeurs de dispositifs* »[60]. Un tel alignement entre les représentants de proximité et la ligne managériale de l'entité considérée permet aux premiers de bénéficier d'un interlocuteur concerné par la même réalité professionnelle, et dès lors plus à même d'entendre et de prendre en compte les particularités qui lui sont inhérentes et dont les représentants de proximité se font les porte-voix.

---

[55]Accord Association départementale du Doubs de Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte, V. aussi accord Fondation de Nice Patronage Saint-Pier ; accord Ass Dép de Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte de la Loire ; accord Triumph International SA,

[56]Accord Chambre de Commerce et d'industrie d'Ajaccio et de la Corse du Sud,

[57]V. également accord Association d'Aide aux Jeunes Travailleurs, qui certes met en place un représentant de proximité au sein « *de la catégorie professionnelle des veilleurs de nuit* », mais cela uniquement « *compte tenu de leurs horaires décalés impliquant une remontée des informations plus difficile* ».

[58]Accord Nissan Automotive Europe. En outre, il est à noter que la fonction regroupant les salariés mis à disposition ou expatriés se superpose à quatre autres fonctions qui correspondent à périmètres d'activité (*Administration & Finance, Sales & Marketing, Monozokuri – Supply Chain Management,* et *fonctions reportant directement au Chairman*)

[59]Accord A.P.E.I. d'Aix-les-Bains – Association Les Papillons Blancs.

[60]Accord Sauvegarde enfance Morbihan. V. aussi accord Maison Enfants Château Bione.

3.1.1.1.2 Périmètre géographique

Si le rattachement des représentants de proximité à un périmètre d'activité, de situation d'emploi ou de collège est juridiquement possible et offre des perspectives « *intéressantes* »[61], la majorité des accords opère cependant un choix plus classique en décidant de l'implantation de cette institution sur un périmètre d'ordre géographique, à l'instar des pratiques qui ont cours pour les autres institutions représentatives du personnel, élues comme syndicales. Concernant en particulier la représentation élue, les entités ayant mis en place des représentants de proximité sur un périmètre géographique ont eu à choisir entre deux alternatives : implanter les représentants de proximité au même niveau qu'une autre instance représentative du personnel, ou les implanter à un niveau différent, qui leur soit propre. Le choix opéré entre identité (1) et altérité (2) des périmètres constitue sans doute un indice du degré de considération accordé à la nouvelle institution, ainsi que de la nature et de l'importance du rôle que cette dernière pourra espérer se voir confier.

3.1.1.1.2.1 Périmètre géographique identique à celui d'une ou plusieurs autres institutions représentatives du personnel

La première option possible est celle d'un alignement du périmètre d'implantation des représentants de proximité sur celui d'une ou plusieurs autres instances représentatives du personnel. Ainsi, dans 31% des cas de notre échantillon d'accords, le cadre d'implantation des représentants de proximité est identique à celui du CSE, mais l'on peut aussi imaginer des représentants de proximité empruntant leur périmètre d'implantation à la ou les CSSCT. L'une et l'autre de ces instances peuvent aussi bien être centralisées (une instance unique couvrira alors l'entièreté de l'entreprise) que décentralisées (plusieurs instances se partageront le territoire couvert par l'entreprise, chacune se dédiant aux salariés situés dans son périmètre).

La première hypothèse – l'implantation des représentants de proximité au même niveau centralisé que celui d'une autre instance représentative – se rencontre ponctuellement (12% des accords où le CSE est centralisé mettent en place les représentant de proximité au même niveau centralisé), mais dans un type d'entités généralement bien déterminé. Il ne s'agit quasi uniquement que d'entreprises déployant leur activité sur un seul site[62] ou sur un nombre de sites restreint et/ou géographiquement proches[63]. Il convient cependant de signaler le cas de l'accord Siemens Healthcare SAS[64] et de l'accord TPF Ingénierie[65]. L'un et l'autre procèdent à un alignement du périmètre des représentants de proximité sur celui du CSE unique alors même que les deux entités dans lesquelles ils s'appliquent respectivement possèdent un certain nombre de sites disséminés sur un large territoire.

---

[61]L. Thomas, *La défense de l'intérêt collectif en droit du travail*, Thèse, Université Paris Nanterre, 2020, p. 356, n° 304.

[62]Ainsi le Centre Régional François Baclesse (accord Centre Régional François Baclesse) ou l'Hôpital de Fourvière (accord Hôpital de Fourvière)

[63]Ainsi la Polyclinique de Limoges, qui exploite son activité sur trois sites mais tous rassemblés dans la ville de Limoge1(accord Polyclinique de Limoges). V. aussi accord Fondation Bon Sauveur d'Alby qui dénombre plusieurs établissements et services tous situés à Albi ou dans les proches environs ; accord CAF 1, qui compte plusieurs antennes mais toutes situées dans le même département ; accord UMT-Mutualité Terres d'Oc qui compte plusieurs sites implantés sur deux départements proches (le Tarn et l'Ariège). V. également, à l'échelle déjà plus vaste d'une région, accord Transdev Grand Est Territoire Alsace. Peut aussi être relevé le cas du Grand Port Maritime de Marseille. L'entité comptes parmi ses différents sites d'exploitation, deux plus excentrés – Paris et Lyon. Cependant, ces derniers comptent peu ou pas de salariés (1 à 2 pour le site de Lyon, aucun pour le site de Paris).

[64]Accord Siemens Healthcare SAS.

[65]Accord TPF Ingénierie.

La seconde hypothèse – l'implantation des représentants de proximité au même niveau décentralisé que celui d'une autre instance représentative, elle-même décentralisée – se rencontre plus régulièrement (34% des accords dans lesquels le CSE est décentralisé mettent en place les représentant de proximité au même niveau décentralisé) et peut correspondre à diverses situations : entité découpée en établissements distincts et dans laquelle les représentants de proximité sont implantés au niveau des CSE d'établissements ou des CSSCT d'établissements[66] ; entité qui, ne revendiquant aucun établissement distinct, connaît un CSE unique mais comporte pour autant plusieurs CSSCT[67] et dans laquelle les représentants de proximité se trouvent implantés au même niveau que ces dernières[68] ; entité découpée en établissement distincts et qui connaît donc des CSE d'établissements, mais qui comporte plus encore de CSSCT (plusieurs par CSE d'établissement) et qui implante les représentants de proximité au niveau de ces dernières[69]...

L'implantation des représentants de proximité sur un périmètre géographique identique à celui d'une instance représentative peut s'analyser en une sous-exploitation de l'opportunité ouverte par l'article L. 2313-7 du code du travail de mettre en place une institution représentative du personnel plus proche des salariés et ainsi particulièrement connectée à la réalité du terrain. Les représentants de proximité qui se voient attribuer le même périmètre d'implantation qu'une autre instance représentative ne sont pas plus proches des salariés que ne l'est l'instance en question.

Ce choix est particulièrement regrettable lorsqu'il est le fait d'entités dans lesquelles toutes les instances représentatives sont implantées au niveau le plus centralisé alors même que leur structure est éclatée sur un large territoire[70]. Dans ces cas-là, l'implantation des représentants de proximité sur un périmètre autre aurait été en même temps l'occasion d'une décentralisation de la représentation du personnel.

Mais même lorsque l'entité considérée connaît déjà une décentralisation de ses institutions représentatives du personnel, le choix d'un alignement des périmètres d'implantation des représentants de proximité et de l'une et/ou l'autre de ces autres institutions doit être regretté en ce qu'il revient à nier la pertinence de tout autre périmètre de représentation, et donc la réalité de communautés d'intérêts autres. L'on songera aux entités qui certes ont procédé à une décentralisation de leurs institutions représentatives au niveau des établissements distincts, mais dont les établissements en question sont une agrégation de sites, de chantiers… qui auraient mérité une représentation dédiée. Par exemple, si l'entreprise PSA Retail France assure une représentation du personnel au niveau de ses 26 établissements distincts, ces derniers sont composés d'un total de 96 sites ainsi regroupés parfois à 6 ou 7 dans le même périmètre[71] [72]. Une implantation des représentants de proximité au niveau des sites plutôt qu'au niveau, retenu par l'accord, des établissements distincts déjà dotés d'un CSE d'établissement aurait permis une prise en compte des particularités de ces sites ici ignorées.

---

[66]Accord Autoneum France ; accord Acolea ; accord VM Buiding Solutions.

[67]Accord Adapei 91 ; accord PB France ; accord Société Étienne Lacroix Tous Artifices.

[68]Accord GE EPF.

[69]Accord UES Orange ; accord TER Occitanie.

[70]Accord Siemens Healthcare SAS ; accord TPF Ingénierie.

[71]Accord PSA Retail France SAS dont l'annexe 1 établit la liste et le périmètre de chaque établissement distinct, et d'où il ressort que l' « *établissement n° 5 : CSE "Azur"* » couvre 6 sites, là où l' « *établissement n° 7 : CSE 7 "Darlmat"* » en couvre 7.

[72]*Contra* accord Coveris Flexibles France qui ne reconnaît la qualité d'établissement distinct qu'à deux des trois sites que compte l'entreprise mais dote les trois d'un CSE d'établissement et implante dans les trois une représentation de proximité.

Il faut ajouter que dans tous les cas où le périmètre d'implantation des représentants de proximité est emprunté à une instance implantée à un niveau centralisé, on relève les signes d'une négligence pour la nouvelle institution. Ainsi, l'implantation des représentants de proximité au même niveau que le CSE unique se traduit souvent par la création, au sein de ce dernier d'une commission généralement appelée « *commission de proximité* »[73] [74]. En ce cas, l'identité de périmètre entre le CSE centralisé et l'institution des représentants de proximité se fond dans une identité plus profonde, qu'on pourrait dire organique : les représentants de proximité ne sont que l'une des formes qu'est capable d'adopter le CSE pour traiter de certains sujets précis (Voir également 3.3.4.1). Cette confusion des instances est confirmée par le fait que dans l'intégralité des cas étudiés, la qualité de membres de la commission de proximité est exclusivement réservée aux élus du CSE. Même dans les cas – plus rares – dans lesquels, tout en étant implantés au même niveau que le CSE unique, les représentants de proximité n'en constituent pas moins une instance organiquement distincte, il est intéressant de constater qu'alors, le nombre de mandats créés est chaque fois plafonné à un. Il en va ainsi dans l'accord CAF 1 ou encore dans l'accord Transdev Grand Est[75]. Pareil choix interroge sur la capacité de ce représentant de proximité à jouer un rôle d'importance dans la représentation du personnel. A ce titre, doit être particulièrement pointé du doigt l'accord TPF Ingénierie, déjà évoqué : alors que cette entreprise comprend différents sites dispersés sur l'ensemble du territoire national, l'accord ne met en place qu'un seul et unique « *correspondant* », lequel se voit, au demeurant, attribuer des missions relativement lourdes et octroyer des moyens très peu développés[76].

3.1.1.1.2.2 Périmètre géographique propre

Plutôt que de procéder à un alignement du périmètre d'implantation des représentants de proximité sur celui d'une autre instance représentative du personnel, la plupart des accords font le choix de leur attribuer un périmètre propre. Dans 69% des cas, le cadre d'implantation des représentants de proximité est différent de celui du CSE. Les représentants de proximité sont alors seuls à couvrir ce périmètre dédié, soit que les autres institutions représentatives sont centralisées, soit qu'elles sont décentralisées elles aussi mais à un niveau différent de celui attribué aux représentants de proximité.

Le premier cas de figure est particulièrement fréquent. L'hypothèse est celle d'une entité au CSE et à la CSSCT centralisés, mais qui, pour l'implantation des représentants de proximité, consent à son découpage selon un critère géographique. Le cas représente 77 % des accords mettant en place un CSE centralisé. Une partie de ces accords retient alors un périmètre

[73]Accord UMT-Mutualité Terres d'Oc, ; accord Polyclinique de Limoges ; accord Centre Régional François Baclesse ; accord Fondation Bon Sauveur d'Alby.

[74]Se rencontre aussi la formule de « *commission réclamations individuelles et collectives* » V. accord Société éditrice du Monde ; accord Hôpital de Fourvière.

[75]Accord Transdev Grand Est Territoire d'Alsace.

[76]Accord TPF Ingénierie : « Le correspondant pourra saisir le CSE de toute question relative à la compétence du CSE : économique, financière, activités culturelles et sociales, emploi, formation, conditions de travail, hygiène et sécurité. Le correspondant pourra saisir le CSE selon la forme souhaitée par le CSE. Les Parties rappellent que les représentants de proximité n'ont pas d'heures de délégation au titre de leur mandat mais sont considérés comme du temps de travail effectif :

• La participation aux enquêtes menées après un accident de travail grave ou des incidents répétés ayant révélé un risque grave ou une maladie professionnelle ou à caractère professionnel grave et imminent,

• La participation à la recherche de mesures préventives dans toute situation d'urgence et de gravité notamment lors de la mise en œuvre de la procédure de danger grave et imminent,

• La recherche de mesures préventives dans le cadre de l'élaboration et la mise à jour du document unique »

correspondant à un espace géographique abstrait (la « *région* »[77], le « *secteur* »[78], le « *territoire* »[79] ou la « *zone* »[80]) dont les frontières peuvent être parfois difficiles à appréhender. Une autre partie des accords arrête au contraire un périmètre correspondant à un lieu physique précis. Le plus souvent, il s'agira du site[81] (parfois dit « *chantier* »[82], « *immeuble* »[83] ou « *CFA* »[84]) ou encore de l'établissement[85] (non distinct, ce qui est parfois précisé[86]). Peuvent également être relevés les périmètres – plus généraux - du « *lieu physique* »[87], de l'« *entité* »[88] ou de l'« *unité de travail* »[89].

Le second cas de figure n'est pas rare lui non plus. Il correspond à plusieurs situations : celle d'une entité découpée en plusieurs établissements distincts tous dotés d'un CSE d'établissements et éventuellement d'une ou plusieurs CSCCT d'établissement, mais ayant fait le choix d'instaurer des représentants de proximité à un niveau autre que celui de l'établissement distinct[90] ; celle d'une entité unique – dépourvue d'établissements distincts – mais qui comporte plusieurs CSSCT implantées de manière décentralisée[91] ; celle encore d'une entité connaissant plusieurs établissements distincts mais une seule CSSCT centralisée[92]. Ce sont ainsi 51 % des accords mettant en place un CSE décentralisé qui prévoient un cadre d'implantation pour les représentants de proximité différent de celui du CSE. Dans ces hypothèses, les représentants de proximité se trouvent implantés sur un périmètre géographique autre que celui attribué à l'une et/ou à l'autre des instances décentralisées, généralement plus restreint, quoique rien ne s'oppose à une implantation des représentants de proximité sur un périmètre décentralisé plus vaste que celui attribué aux autres instances décentralisées.

En lui-même, le choix d'implanter les représentants de proximité sur un périmètre qui leur soit propre révèle qu'une certaine confiance leur a été accordée. Il témoigne d'une part de ce qu'ils sont appréhendés non simplement comme les relais d'une autre instance de représentation des salariés, mais comme une institution à part entière. La finalité de leur mise en place est peut-être cette fois moins de décharger les autres instances d'une partie de leurs missions, que de compléter ou d'alimenter l'action de ces dernières. D'autre part, l'implantation des représentants de proximité sur un périmètre propre suppose également la prise en compte, au sein d'une même entité, de l'existence de communautés d'intérêts plurielles. En étant seuls à se situer sur le périmètre qui leur est attribué, les représentants de proximité apparaissent comme les uniques porte-voix d'une communauté de travail particulière, que les interlocuteurs

---

[77]Accord Girard Agediss ; accord Immo Mousquetaires ; accord Grans Bonhomme.

[78]Accord Celtys ; accord Association d'action sociale du Bas Rhin ; accord Crama Paris Val de Loire.

[79]Accord Interlab, ; accord Mutuelle Assurance Travailleur Mutualiste ; accord Foyer Notre Dame.

[80]Accord Suez RV Osis Ouest ; accord Boccard ; accord SPIE Thépault.

[81]Accord URSSAF Bretagne ; accord Scori SA ; accord Caisse de Mutualité Sociale Agricole de la Drôme.

[82]Accord Chantiers modernes construction ; accord ADF Rhône Alpes.

[83] Accord CPAM d'Indre et Loire.

[84]Accord BTP CFA Provence Alpes Côte d'Azur ; accord Association Batiment CFA Normandie.

[85]Accord Publicis Eto ; accord Groupement de Laboratoires de Biologie ; accord APEI Les Papillons Blancs et Saint Quentin.

[86]Accord Fondation des apprentis d'Auteuil ; accord Groupe MGEN ; accord Ygnis Industrie.

[87]Accord Association Départementale des Pupilles de l'Enseignement Public du Morbihan.

[88]Accord Association Réadaptation et Intégration.

[89]Accord OGF SA.

[90]Accord Allez Cie ; accord UES Veolia Eau - Générale des Eaux ; accord Mutualité française Finistère Morbihan.

[91]Accord Adapei du Doubs ; accord Association La Vie Active ; accord Adapei de la Drôme.

[92]Accord Groupe MGEN ; accord Bonna Sabla SNC ; accord PSA Retail France SAS

sociaux auront estimée digne de considération et à laquelle aucune autre instance n'est spécifiquement dédiée.

Cependant, le choix d'attribuer aux représentants de proximité un périmètre qui leur soit propre peut parfois laisser circonspect, spécialement dans le cas où le CSE – et éventuellement la CSSCT – sont implantés à un niveau centralisé. L'implantation des représentants de proximité à un niveau propre et par définition décentralisé peut en effet alors être interprété comme le moyen de compenser la centralisation de ces instances, en particulier celle du CSE : plutôt que de procéder à un découpage de l'entité en établissements distincts entraînant l'institution de CSE décentralisés au niveau de ces établissements, les interlocuteurs sociaux auront préféré recourir à l'instauration de représentants de proximité (V. le cas **Train**, emblématique de cette tension, dans la partie précédente). A ce titre, retiennent particulièrement l'attention les accords qui, tout en privant leurs différents établissements de la qualité d'établissements distincts, décident de ce que les représentants de proximité seront implantés, précisément, dans ces établissements (certains accords prenant même le soin de préciser qu'une telle implantation des représentants de proximité au niveau des établissements n'a pas pour effet de conférer à ces derniers la qualité d'établissements distincts). Du fait du laconisme du régime légal applicable aux représentants de proximité, la stratégie consistant à préférer mettre en place des représentants de proximité décentralisés plutôt que des CSE d'établissement risque d'aller de pair avec une réduction des missions et moyens alloués à la représentation de cette communauté d'intérêts formée à l'échelle de l'établissement. Pour s'en convaincre, il suffit de retenir qu'alors qu'un découpage en établissements distincts implique de doter chacun de ces établissements d'un CSE d'établissement, la mise en place de représentants de proximité peut n'avoir lieu que pour une partie de l'entité.

3.1.1.2 Étendue de la couverture

La question de la nature du périmètre retenu pour l'implantation des représentants de proximité doit être jointe à celle de l'étendue de la couverture assurée par ces derniers. En effet, le lien entre représentants et représentés s'analyse différemment selon que le représentant est appelé à s'adresser à tous les représentés (1), ou qu'au contraire les bénéfices tirés de sa présence et de son action ne sont octroyés qu'à certains d'entre eux (2).

3.1.1.2.1 Couverture totale

Dans une large majorité des accords étudiés (64%), les représentants de proximité sont implantés dans toute l'entité couverte par l'accord. A première vue, cette couverture complète de l'entité par les représentants de proximité est louable, dès lors qu'elle conduit à offrir les mêmes outils de représentation à tous les salariés de l'entité considérée. Pour autant, elle n'est pas à elle seule garante d'une représentation de proximité de qualité. Encore faut-il la mettre en perspective avec un certain nombre d'autres paramètres : implantation de l'instance représentative de proximité sur un périmètre centralisé ou décentralisé, nombre de mandats prévus, nombre de salariés représentés[93], ampleur des missions attribuées, importance des moyens octroyés. En ce sens, les dispositions de l'accord TPF Ingénierie[94] – déjà cité – peuvent être ici rappelées : est créé un unique représentant de proximité implanté à un niveau centralisé et ainsi destiné à représenter tous les salariés de l'entité pourtant répartis dans différents sites disséminés sur l'ensemble du territoire national, et qui de plus, est doté de missions relativement importantes mais de moyens relativement faibles.

[93]On notera à ce titre que dans 39% des accords pour lesquels il est possible d'estimer le taux de couverture, 1 représentant de proximité est mis en place pour plus de 100 salariés.

[94]Accord TPF Ingénierie.

3.1.1.2.2 Couverture partielle

L'autre partie des accords, minoritaire mais pas pour autant négligeable (36%), réserve l'implantation des représentants de proximité à une partie seulement des périmètres qui composent l'entité. Le choix des périmètres recevant des représentants de proximité est plus ou moins explicité selon les accords.

Désignation expresse des périmètres retenus

Certains procèdent par désignation expresse du ou des périmètres élus, sans dévoiler les ressorts de leur choix[95]. Par exemple, chez Transdev Group il a été convenu, sans plus de précision, de « *la désignation de quatre représentants de proximité pour représenter chacun des EAP suivants : Rueil-Malmaison, Rouen, Lyon et Nantes* »[96]. De même, l'Association Départementale des Pupilles de l'Enseignement Public de la Dordogne dispose de manière discrétionnaire que seule l'activité « *Placement familial* » sera dotée d'un représentant de proximité[97].

D'autres accords qui établissent le même type de liste exhaustive esquissent, généralement en préambule du texte ou en introduction des dispositions relatives aux représentants de proximité, les raisons de leur sélection. L'accord Hachette Livre en fournit une illustration, dont le préambule expose qu'« *afin d'assurer le maintien d'une forme de représentation locale sur* [l]*es sites, qui sont éloignés géographiquement de la région Île-de-France, les partenaires sociaux ont décidé de faire application de l'article L 2313-7 du Code du travail en mettant en place des représentants de proximité* »[98]. Peut aussi être relevé l'accord Association Aide Jeunes Travailleurs, qui discrimine les différentes activités exercées en son sein et décide de la mise en place d'un représentant de proximité uniquement pour « *la catégorie professionnelle des veilleurs de nuit, compte tenu de leurs horaires décalés impliquant une remontée des informations plus difficile* »[99]. En arrêtant ainsi une liste de périmètres retenus sans exposer de véritables critères, les accords qui relèvent des catégories précitées font le choix d'une implantation figée des représentants de proximité. Les évolutions de la structure de l'entité (ouverture d'un nouveau site) ou des périmètres choisis ou non (variation des effectifs, modification de l'activité…) ne seraient *a priori* pas en mesure de modifier la couverture des représentants de proximité. Toute modification supposera la négociation d'un avenant à l'accord.

Établissement de critères objectifs

Il en va autrement des accords qui exposent expressément les critères retenus pour décider de l'implantation des représentants de proximité. Ces critères sont de deux types.

D'abord, peuvent être relevés les accords qui excluent certains périmètres sur le fondement de données tenant à une ou plusieurs caractéristiques de ce périmètre. Le critère d'un effectif minimum est alors principalement sollicité. Par exemple, l'accord Cap'Devant! prévoit qu'« *un représentant de proximité* […] *sera mis en place dans tous les établissements à partir*

[95]Peuvent également être relevés quelques accords qui se contentent d'arrêter le nombre de mandats de représentants de proximité, et qui renvoient au CSE la charge de décider quels seront les périmètres qui pourront en bénéficier (par ex. accord Chantiers Modernes Construction)

[96]Accord Transdev Group. V. aussi accord Novartis Pharma ; accord J&J Medical SAS.

[97]Accord Maison Enfants Château Bione.

[98]Accord Hachette Livre. V. aussi accord Interdis ; accord Groupe SEB.

[99]Accord Association d'Aide aux Jeunes Travailleurs.

de 11 salariés ETP (effectif durant un an à la date de l'élection) »[100] [101]. De manière plus marginale, des accords conclus dans des entités découpées en établissements distincts subordonnent la mise en place des représentants de proximité à la condition que ces établissements soient multi-sites. L'accord Siemens SAS est de ceux-là, qui dispose que « *lorsque l'établissement distinct ne comporte qu'un seul site, il n'y a pas de représentant de proximité, quel que soit l'effectif de l'établissement* »[102]. En dernier lieu, et de manière marginale, la sélection des périmètres admis à recevoir des représentants de proximité peut tenir au critère de leur isolement géographique. Rares sont les accords qui en font un véritable paramètre discriminant. En outre, tous ceux qui retiennent ce critère le combinent avec un ou plusieurs autres critères tenant aux paramètres de l'entité. Il en va ainsi de l'accord Groupement de Laboratoires de Biologie, dont les parties ont défini qu'« *un représentant de proximité sera désigné dans chaque établissement distant de plus de 75 km du siège social et de plus de 10 salariés* »[103]. De même, peut être surtout cité l'accord Chapsol SA, décidant que « *des représentants de proximité sont mis en place sur les sites* […] *: • Réunissant plus de 10 salariés et moins de 50 salariés de l'entreprise, • À distance de plus de 30 km de l'établissement qui sera désigné dans le Règlement Intérieur où se tiendront les réunions,* [et] *• Dès lors que des conditions particulières de travail le justifient* »[104]. Il ressort ainsi que l'isolement géographique d'un périmètre est considéré comme ne suffisant pas, à lui seul, à justifier qu'y soient implantés des représentants de proximité[105].

Parallèlement aux accords qui retiennent des critères tenant à une ou plusieurs caractéristiques propres aux périmètres d'implantation, peuvent être relevés ceux qui retiennent le critère de la présence ou non, sur les périmètres concernés, d'un représentant d'une autre instance représentative du personnel, principalement d'un élu au CSE[106]. Par exemple, l'accord Vorwerk France prévoit que « *les représentants de proximité sont désignés pour couvrir des zones où il n'y a pas d'élus du CSE* »[107]. Le fait de conditionner l'implantation des représentants de proximité sur un périmètre à l'absence sur ce dernier d'un membre élu du CSE constitue une pratique assez répandue. Ce critère peut être le seul retenu[108], mais aussi être combiné à

---

[100]Accord Association Cap'Devant! ; v. aussi, par exemple, accord AERTEC ; accord Robert Bosch France. Aussi, accord U.E.S Alliade qui prévoit qu'un nouveau site pourra accueillir un représentant de proximité s'il regroupe « *plus de 30 salariés permanents (hors CDD, travailleurs temporaires ou mis à disposition)* »

[101]On ajoutera que la mise en place des représentants de proximité conditionnée au critère d'un effectif minimum évoque celle des ex-délégués du personnel et CHSCT. Cependant, et à la faveur de la totale liberté accordée par la loi, certains accords retiennent des seuils d'effectifs largement supérieurs à ceux posés pour les anciennes institutions (respectivement 11 et 50 salariés). V. notamment accord STMicroelectronics SA qui exclut la mise en place de représentants de proximité pour les établissements qui ne justifient pas d'un effectif d'au moins 1 000 salariés.

[102]Accord Siemens SAS. V. aussi accord Bonna Sabla SNC ; accord Association Les Jours Heureux.

[103]Accord Groupement de Laboratoires de Biologie. V. aussi accord Fondation Protestante Sonnenhop ; accord IBM France. Il faut cependant noter que ni l'un ni l'autre de ces deux derniers accords ne définit « *l'établissement distant* » ou le « *site de proximité* » ou « *de passage* » auxquels ils font respectivement référence.

[104]Accord Chapsol SA.

[105]De manière très marginale, d'autres critères tenant aux caractéristiques des périmètres d'implantation peuvent être relevés : sa taille (accord Centre national d'études spatiales qui distingue la taille de l'effectif), sa pérennité (accord SOGEA Rhône-Alpes), ou l'existence en son sein d'intérêts locaux particuliers (accord Hermes Sellier)

[106]V. cependant, accord CMI Tech 5 I – Pastor SAS : « Lorsque la composition des membres de la CSSCT permet de couvrir l'ensemble du périmètre de la société, la mise en place des RDP n'est pas appliquée ». V. aussi accord BP France : « en cas de non représentativité syndicale sur un des sites de BP France, la Direction s'engage à ouvrir des négociations pour la mise en place de Représentants de Proximité »

[107]Accord Vorwerk France. V. aussi accord Arcadis ESG.

[108]Accord Pro A Pro Distribution Export ; accord Clesence ; accord Charlatte Reservoirs.

d'autres, comme c'est le cas de l'accord UES ESI Group, qui organise la mise en place de représentants de proximité « *au niveau des sites comportant 10 salariés ou plus et n'ayant aucun ou pas suffisamment d'élus CSE titulaires ou suppléan*ts »[109].

3.1.2 La désignation des représentants de proximité

L'article L. 2313-7 du Code du travail dispose que l'accord mettant en place des représentants de proximité doit définir « *3° Les modalités de leur désignation* ». Il faut sans doute entendre par là l'ensemble des formalités et démarches qui, mises bout-à-bout, conduisent à identifier les personnes amenées à endosser le mandat de représentant de proximité. En d'autres termes, la loi impose aux interlocuteurs sociaux de fixer la procédure conduisant à la désignation de ces derniers. Un accord muet sur ce point devrait dès lors être considéré comme invalide. En tout état de cause, il est inefficace, puisqu'à défaut de précision sur la procédure de désignation – et sauf à renvoyer la question à un accord futur[110] – le ou les mandats de représentants de proximité qu'il crée ne peuvent être attribués et donc exercés. Malgré cela, de tels accords se rencontrent ponctuellement[111]. Certains sont même particulièrement développés sur d'autres points, laissant à penser que la possibilité d'instaurer des représentants de proximité a pourtant été considérée avec sérieux[112].

Si l'article L. 2313-7 du Code du travail se comprend comme exigeant que la procédure de désignation des représentants de proximité soit exposée dans l'accord procédant à leur mise en place, il n'est pas certain, en revanche, que s'impose aux interlocuteurs sociaux la question de la perte anticipée du mandat et, le cas échéant, de sa réattribution à un nouveau représentant de proximité. Pour autant, les accords sont nombreux à envisager ces différents points. Concernant le premier, il est généralement admis qu'il sera mis un terme au mandat de manière anticipée si jamais le salarié qui en est titulaire le décide (démission) ou si le contrat de travail qui le lie à l'entité au sein de laquelle il l'exerce est rompu. Les clauses en ce sens sont cependant superflues. D'une part, un mandataire peut toujours renoncer à son mandat[113], et d'autre part, seuls les salariés liés à une entité par un contrat de travail sont en mesure d'y exercer un rôle en matière de représentation du personnel. Plus intéressants sont les accords qui lient la fin anticipée du mandat de représentant de proximité à une décision majoritaire du CSE votée « *pour quelque motif que ce soit* »[114]. Ces accords-là instaurent en effet un rapport de responsabilité des représentants de proximité devant le CSE qui, puisqu'il ne connaît pas de réciproque, place les premiers en état de dépendance à l'égard du second. Sont également à relever les accords prévoyant qu'il sera mis fin au mandat de représentant de proximité lorsque celui qui l'occupe est absent pendant une certaine durée[115]. C'est alors d'une « *défaillan*[ce] »[116] objective dont il est question. Enfin, nombreux sont les accords à préciser que l'arrivée à terme du mandat de membre du CSE ou la sortie du périmètre de représentation précipitent la fin du mandat. De tels motifs de perte anticipée résonnent avec les critères auxquels doit répondre le représentant de proximité pour occuper ce rôle. Ces critères sont multiples (I), et toutes les combinaisons entre eux semblent possibles (II).

---

[109]Accord UES ESI Group. V. aussi accord UES Promologis. ; accord Cdiscount SA.

[110]Accord Pro Direct Services.

[111]Accord Hermes Sellier ; accord Association Mémoires et Perspectives ; accord Supermarché Match.

[112]V. en particulier accord Association Cap'Devant !

[113]Art. 2003 et 2007 C. Civ. V. aussi, pour le mandat d'élu au CSE, Art. L. 2314-33 C. Trav.

[114]Accord Fiducial Informatique. V. aussi accord Connecting Bag Services ; accord SNCF Réseau.

[115]Accord Association Les Jours Heureux ; accord Association La Vie Active ; accord Les Dérivés Resiniques et Terpeniques.

[116]Accord Union Gestion Caisse d'Assurance Maladie.

3.1.2.1 Critères

Si la loi suggère que le mandat de représentant de proximité peut être réservé à un candidat déjà titulaire d'un mandat d'élu au CSE (1), d'autres conditions ou simples préférences sont également souvent mentionnées (2), au premier rang desquelles celle d'appartenance du candidat au périmètre de représentation (3).

3.1.2.1.1 Qualité de membre du CSE

En prévoyant que les représentants de proximité « *sont membres du comité social et économique ou désigné par lui* », l'article L. 2313-7 du code du travail admet la conjonction, sur la tête d'un même salarié, des mandats de représentants de proximité et d'élu au CSE. Cependant, il ne s'agit pas là d'une obligation – la conjonction « *ou* » permet de comprendre que la proposition peut être écartée. Finalement, la loi ne fait que présenter une suggestion, et laisse aux interlocuteurs sociaux le choix de décider de l'opportunité ou non de lier ainsi les deux mandats, et, le cas échéant, des termes de cette liaison. Partant, plusieurs positions sont adoptées par les accords.

Une faible part des accords (9,4%) font de la qualité d'élu au CSE une condition en négatif pour l'attribution du mandat de représentant de proximité. Par exemple, l'accord Association Départementale des Pupilles de l'Enseignement Public de la Dordogne prévient qu'« *un membre élu du CSE (titulaire ou suppléant) ne pourra pas se porter candidat au mandat de RP* »[117]. Généralement, l'exclusion semble se prolonger au stade du fonctionnement des deux institutions, et se traduire par une limitation des relations entre les deux institutions. Ainsi, il ressort de l'accord CPAM d'Indre et Loire qu'aucune communication n'a lieu entre les représentants de proximité et le CSE, les premiers n'étant même pas admis à assister aux réunions du second[118].

Une portion légèrement plus élevée des accords étudiés (15,6 %) opte pour la solution opposée, et exige que le représentant de proximité soit également membre élu du CSE. Parmi eux, figurent les accords pour lesquels la mise en place d'une représentation de proximité passe par la création d'une commission dédiée au sein du CSE[119]. La condition de titularité d'un mandat d'élu au CSE ne leur est cependant pas réservée, et se retrouve dans des accords créant des représentants de proximité organiquement distincts du CSE. C'est le cas, par exemple, de l'accord Niedax France, qui instaure plusieurs représentants de proximité implantés au niveau de certains des sites de l'entité, et dispose que « *seuls peuvent être désignés les représentants élus au comité social et économique, qu'ils soient titulaires ou suppléants* »[120]. Certains accords ne se contentent pas de désigner les élus au CSE comme les seuls candidats possibles au mandat de représentant de proximité, mais vont jusqu'à leur imposer d'endosser ce rôle supplémentaire. Ainsi l'accord UES Engie Ineo retient-il que « *compte tenu des prérogatives des CSE-e, leurs membres titulaires* […] *seront acteurs de droit de la délégation de proximité sur le périmètre auquel ils sont rattachés* »[121].

---

[117]Accord Maison Enfants Château Bione. V. aussi accord Demathieu Bard Construction ; accord CPAM d'Indre et Loire.

[118]Accord CPAM d'Indre et Loire. V. aussi note précédente.

[119]Cf. supra. Cependant ce n'est pas systématiquement le cas. V. par exemple accord Novartis Pharma : « *La Commission de proximité est composée* […] *d'un membre par organisation syndicale représentative* ».

[120]Accord Niedax France. V. aussi accord Association La Bourguette ; accord Gapas.

[121]Accord UES Engie Ineo. (L'accord précise cependant que si les élus du CSE-e ne sont pas en nombre suffisant pour composer la délégation de proximité, seront désignés à leurs côtés des représentants de proximité pour lesquels la condition de titularité d'un mandat d'élu CSE n'est pas posée). V. aussi accord Fedex Express Fr. V. aussi les accords qui prévoient que lorsque le nombre d'élus du CSE au sein du périmètre d'implantation des représentants de proximité est égal au nombre de représentants de proximité requis pour ce périmètre, alors les

Sans exiger que le représentant de proximité soit nécessairement choisi parmi les membres du CSE, différents accords reconnaissent à ces derniers une priorité d'accès au mandat. Au sein de l'UES Accor, il a ainsi été convenu que « *les représentants de proximité sont désignés en priorité parmi les membres de la délégation du personnel au CSE et à défaut parmi les salariés de l'UES* »[122]. De manière bien plus ponctuelle, des accords inversent cet ordre de priorité et disposent, comme le fait l'accord Linde France, que « *les représentants de proximités seront désignés* […] *parmi les salariés non-élus ou, à défaut, parmi la délégation du personnel au CSE* »[123].

Il faut cependant signaler que si les accords ne sont pas rares à attribuer ou à préférer attribuer le mandat de représentant de proximité à un salarié déjà titulaire de celui d'élu du CSE, la majorité (52,6%) se montre indifférente à cette condition, en n'interdisant pas à un membre du CSE d'occuper la fonction de représentant de proximité, mais sans pour autant l'exiger ni l'encourager spécialement. Certains accords expriment d'ailleurs expressément cette indifférence, comme l'accord Banque Populaire Grand Ouest qui retient que « *les représentants de proximité peuvent être librement choisis parmi les membres du Comité ou parmi les autres salariés de la Banque n'appartenant pas au Comité* »[124].

L'exigence ou la préférence pour un représentant de proximité également élu du CSE est susceptible de plusieurs interprétations, parfois contraires : volonté des interlocuteurs sociaux de faire jouer le rôle de représentant de proximité à un salarié déjà au fait des règles et principes gouvernant le dialogue social dans l'entité, salarié présumé mieux armé et donc plus efficace dans l'exercice de son nouveau mandat que celui ne justifiant pas d'une telle expérience, ou bien souhait de simplifier les rapports entre représentants et représentés en ne multipliant pas les interlocuteurs auxquels le personnel aura à s'adresser en cas de besoin, ou même volonté de contenir le nombre de salariés investis dans la représentation du personnel… Déterminer la véritable finalité d'une clause posant une condition ou une priorité de titularité d'un mandat d'élu au CSE nécessite ainsi de se référer à l'accord dans son ensemble ou d'entrer dans le cœur des négociations comme nous l'avons fait dans la partie précédente.

En tout état de cause, qu'il ait été exigé, encouragé ou toléré par l'accord, le cumul de mandats d'élu au CSE et de représentant de proximité, lorsqu'il a lieu, n'est pas anodin, en particulier s'il implique un mandat d'élu titulaire au CSE. D'une part, le cumul entre mandat de représentant de proximité et mandat d'élu titulaire au CSE légitime souvent le plafonnement des moyens accordés au représentant de proximité, et en particulier l'octroi d'heures de délégation. L'on trouve ainsi des accords décidant que « *le représentant de proximité disposant d'un mandat d'élu titulaire au CSE ne bénéficie pas d'heures de délégation supplémentaires à ce titre* »[125]. La clause est relativement courante, puisqu'elle se rencontre dans 34 % des accords prévoyant que le représentant de proximité est choisi parmi les élus du CSE[126].

---

premiers se voient de plein droit attribuer ce mandat. Ainsi accord UES Orexad Rubix France ; accord Association Départementale Sauvegarde Enfance Adolescence ; accord Univar ; V ; aussi accord Carrefour Hyper marchés SAS.

[122]Accord UES Accor. V. aussi accord Vitalliance ; accord Adapei des Vosges.

[123]Accord Linde France. V. aussi accord Association départementale des Pupilles de l'enseignement public du Morbihan.

[124]Accord Banque Populaire Grand Ouest qui ajoute que les candidats non élus du CSE doivent avoir été proposés par une organisation syndicale. V. aussi accord Groupe Transdev ; accord Xerox Technology Services.

[125]Accord Selecta. V. aussi accord Union des aveugles et déficients visuels ; accord Institut national de l'hygiène et du nettoyage industriel.

[126]A l'inverse, et parmi ceux prévoyant que le représentant de proximité ne peut pas être un élu du CSE, celui-ci ne dispose pas d'heures de délégation dans seulement 12% des cas.

Mais encore, pareil cumul peut induire un risque de confusion des rôles, en particulier si les deux instances sont implantées sur le même périmètre[127], et/ou que les missions du représentant de proximité ne sont pas clairement établies et distinguées de celle du CSE. Il en va ainsi également lorsqu'un accord exige ou privilégie le cumul entre mandat de représentant de proximité et mandat d'élu suppléant au CSE. Le choix est parfois présenté comme le moyen de donner de la consistance au second mandat, comme l'illustre l'accord Caisse Fédérale de Crédit Mutuel lorsqu'il dispose que la désignation comme représentant de proximité des élus suppléants au CSE *« peut être une opportunité de donner* [à ces derniers] *un rôle accru et des moyens d'actions* »[128]. Recourir au mandat de représentant de proximité pour étoffer le rôle et les moyens d'action du mandat de suppléants au CSE témoigne pourtant surtout d'une confusion entre ces deux voies de représentation du personnel, pourtant distinctes.

3.1.2.1.2 Appartenance au périmètre d'implantation

Lorsque les accords prennent le parti d'encadrer ou à tout le moins d'orienter le choix par le CSE du salarié désigné représentant de proximité, le critère qui revient le plus souvent est celui de l'appartenance du candidat au périmètre d'implantation.

Pour 52,9 % des accords constituant l'échantillon, c'est là une condition que la plupart expriment comme telle. Ainsi, l'accord Univar expose que « *l'affectation au périmètre concerné est une condition impérative d'exercice du mandat de représentant de proximité* »[129]. Sont aussi particulièrement transparents sur l'existence d'une condition d'appartenance les accords qui imposent à un élu du CSE le mandat de représentant de proximité dès lors que celui-ci y est rattaché. En ce sens, l'accord AERTEC prévoit que « *le membre* [du CSE] *titulaire d'un des 5 sites est désigné d'office sur son site d'affectation s'il est seul sur celui-ci et ce, quel que soit le nombre de voix obtenues lors des dernières élections du CSE* »[130]. Pour d'autres accords, l'existence d'une condition d'appartenance du désigné au périmètre de représentation n'est pas véritablement affirmée. Elle peut en revanche se déduire d'autres éléments. Par exemple, et quant au profil du candidat au mandat de représentant de proximité, l'accord Fondation Hopale retient uniquement que « *les représentants de proximité sont désignés tous collèges confondus par le Conseil Social et Economique* […] *parmi ses membres ou parmi d'autres salariés* ». Cependant, il précise plus loin que « *la mutation du représentant de proximité dans un site distinct de celui pour lequel il a été désigné emporte la fin de son mandat* »[131]. L'existence d'une condition d'appartenance au périmètre représenté peut aussi transparaître d'éléments relatifs à la procédure de désignation du représentant de proximité. Par exemple, l'accord l'UES ESI Group ne pose expressément aucune condition pour la désignation d'un représentant de proximité, mais précise en revanche qu'« *en cas de carence de candidature* [sur un périmètre d'implantation], *la zone ne sera pas représentée* ». Il ressort de cette disposition que les candidatures se font à l'échelle d'une zone considérée, et qu'un candidat qui y est extérieur ne peut y être désigné[132].

Pour 9,7 % des accords étudiés, l'appartenance du représentant de proximité au périmètre représenté, sans être une condition n'en est pas moins une préférence. Ainsi l'accord Delta Plus dispose que « *les représentants de proximité devront en priorité être salariés sur le*

---

[127] Accord Naval Group; accord Recticel SAS; accord GP SAS.

[128] Accord MCA. V. aussi accord Caisse Fédérale de Crédit Mutuel ; accord UES Engie Ineo.

[129] Accord Univar. V. aussi ; accord ADF Rhône Alpes ; accord Sartorius Stedim FMT SAS.

[130] Accord AERTEC. V. aussi accord UES Engie Ineo ; accord Univar.

[131] Accord Fondation Hopale. V. aussi accord URSSAF Bretagne ; accord Tereva.

[132] Accord UES ESI Group. V. aussi accord Association Logement Jeunes Travailleurs ; accord Association Départementale Amis Parents Enfants Inadapte.

site concerné »[133]. Puisqu'en l'espèce il faudra aussi – et impérativement cette fois – qu'ils soient élus au CSE, l'accord précise que « *dans l'hypothèse où sur un site donné, il n'y aurait pas ou suffisamment pas de membre du CSE salariés du site, le ou les représentants de proximité manquants seront désignés parmi les membres du CSE des autres sites non déjà désignés représentant de proximité sur un autre site* ». Un accord, qui semble considérer avec importance l'idée d'appartenance du représentant de proximité au périmètre de représentation, mais ne souhaite pas en faire une condition *sine qua non*, propose même qu'« *en cas de désignation d'un représentant de proximité non rattaché à son périmètre de désignation, il sera procédé, dans la mesure du possible, à son affectation sur ce site* »[134]. Méritent d'être rangés dans la même catégorie les accords qui, sans poser de conditions d'appartenance ni exprimer clairement leur préférence pour les candidats appartenant au périmètre de représentation, soulignent pour autant l'importance d'une diversité géographique des profils des représentants de proximité et enjoignent les membres du CSE à tenir compte lors de leur désignation[135]. Pareille préconisation semble aller de pair avec l'idée que s'il existe, pour tel ou tel périmètre de représentation, une candidature qui en est issue, elle doit être privilégiée au détriment d'une candidature issue d'un autre périmètre déjà représenté par un salarié en relevant.

Restent tout de même 37,9 % des accords pour lesquels l'appartenance du représentant de proximité au périmètre représenté est indifférente en ce sens qu'ils n'en font aucunement mention ou allusion dans l'une ou l'autre de leurs clauses. En toute logique, relèvent de cette catégorie les accords qui mettent en place les représentants de proximité au niveau le plus centralisé[136], puisqu'en ce cas, le désigné appartient nécessairement au périmètre représenté, sauf à attribuer ce mandat à une personne qui ne serait pas salariée de l'entité…[137] Plus étonnamment, le silence gardé quant à l'appartenance du représentant de proximité au périmètre représenté est aussi le fait d'accords implantant ces instances au niveau décentralisé. C'est le cas chez Triadis Services, dont l'accord prévoit l'implantation de représentants de proximité au niveau de certains des différents sites de l'entreprise, mais retient que « *tous les salariés peuvent se porter candidat au mandat de représentants de proximité* », peu important donc, semble-t-il, que le site où ils exercent leur emploi soit différent de celui où ils exerceraient leur mandat[138]. Plus encore, il semble ressortir de l'accord Emmaüs une préférence pour les candidats « *n'étant pas affectés sur le site concerné* », à tout le moins lorsque ceux-ci sont également membres du CSE[139].

Exiger ou préférer un représentant de proximité appartenant au périmètre de représentation est pourtant le signe qu'il est attendu du salarié ainsi désigné qu'il entretienne un lien de connivence avec les salariés qu'il représente, soit qu'ils travaillent au même endroit, soit qu'ils exercent la même activité. Qu'une large majorité d'accords retienne une condition d'appartenance au périmètre représenté, ou exprime a minima une préférence pour les candidats qui en sont issus autorise à penser que l'institution des représentants de proximité est largement

---

[133]Accord Delta Plus ; V. aussi accord Groupama Nord Est ; accord Trescal.

[134]Accord Chantiers Modernes Construction.

[135]Accord Vinci Construction Terrassement ; accord UPSA SAS, T04719000412.

[136]Cf. supra, et en particulier accord Polyclinique de Limoges, qui prévoit que « afin de lui assurer la plus grande représentativité, la Commission sera composée de membres affectés aux trois sites d'exploitation et, sur chaque site, issus des filières administratives, techniques et soignantes ».

[137]A l'inverse, la logique voudrait qu'on ne trouve pas, dans les accords applicables à des entités de travail temporaire, de clause d'appartenance, puisque par nature, les travailleurs temporaires désignés représentants de proximité dans l'entreprise de travail temporaire ne côtoient pas de manière stable les autres salariés de cette entité qu'ils soient permanents ou eux aussi travailleurs temporaires. V. pourtant accord Adecco France.

[138]Accord Triadis Services, T09119003596.

[139]Accord Emmaus Defi – Fondateur Abbe Pierre.

comprise comme une institution de proximité au sens figuré de « *ressemblance marquée entre deux ou plusieurs choses* » : il est attendu, voire exigé du représentant de proximité qu'il *ressemble* aux représentés, ce que vient garantir le fait qu'il appartient au même périmètre qu'eux, qu'il soit géographique, d'activité ou autre (voir infra). La recherche d'une telle proximité entre représentant et représentés est probablement guidée par l'idée que la défense d'une communauté d'intérêts est mieux assurée lorsqu'elle est le fait d'une personne qui en relève et, partant, la connaît bien[140]. Dès lors, les accords qui admettent ou imposent que le représentant et les représentés ne partagent par la même réalité de travail, ou autrement dit, que le représentant n'appartienne pas à la communauté d'intérêts qu'il est en charge de représenter, laissent circonspects. C'est alors la pertinence de l'institution représentative de proximité qui doit être questionnée : peut-on véritablement croire en la proximité d'un représentant qui ne fréquente pas, ou de loin, l'univers de ceux dont il porte la voix ? Pour ces accords-là, la notion de proximité aura sans doute été investie d'une signification différente de celle de ressemblance.

3.1.2.1.3 Autres éléments

Si la qualité d'élu du CSE et l'appartenance au périmètre de représentation sont les deux éléments les plus souvent mentionnés par les accords pour encadrer le choix par le CSE des représentants de proximité, ils ne sont cependant pas les seuls. Se rencontrent également des accords qui exigent ou préfèrent que le représentant de proximité soit membre d'une organisation syndicale représentative ou présenté par elle[141], qu'il ait été candidat aux élections des membres du CSE[142] ou à tout le moins qu'il regroupe les qualités pour y être éligible[143] (et éventuellement électeur[144]).

Assez régulièrement aussi, les accords prêtent attention aux caractéristiques du lien d'emploi qui unit le candidat à l'entité qui l'embauche et au sein de laquelle il souhaite exercer un mandat : certains accords réservent ainsi le rôle de représentant de proximité aux salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée[145], et/ou justifiant d'une certaine ancienneté[146]. Parfois, ils affinent leurs critères en excluant les salariés dont le contrat de travail se trouve être suspendu au moment de la désignation[147], ceux qui sont alors en période d'essai[148] ou de préavis[149], voire ceux qui travaillent à temps partiel[150].

Également, il est intéressant de constater que si quelques accords refusent aux salariés cadres la possibilité d'être désignés représentants de proximité[151], ils sont plus nombreux à exiger qu'un ou plusieurs de ces mandats leurs soient réservés. Ainsi, l'accord UES Travail

---

[140] Lorsque le périmètre de représentation est d'ordre géographique, la condition d'appartenance est synonyme également d'accessibilité du représentant de proximité, de proximité au sens physique du terme.

[141] Accord Novartis Pharma ; accord UES TT du Groupe Randstad en France ; accord UES Engie Ineo.

[142] Accord SNCF Mobilités ; accord Proservia ; accord Arcadis ESG.

[143] Accord UNAPEI Hauts-de-Seine 92 ; accord Arpege ; accord SPASM.

[144] Accord UES Gilbert Jeune ; accord IRP Auto Gestion ; accord APIHASAS.

[145] Accord Mercaprotec Industries ; accord TDF ; accord UES Suez RV Energie.

[146] Accord Specitubes ; accord Transports Publics Agglomération Stéphanoise ; accord Marine Harvest Kristen.

[147] Accord Arisse ; accord SPASM ; accord Adapei 27.

[148] Accord UPS France SAS ; accord Mutuelles du Soleil Livre III ; accord OTV.

[149] Accord Adapei 27 ; accord Arisse ; accord SPASM.

[150] Accord Adapei 27, T02719000752, Art. 15. 2. V. aussi accord Arisse, T07819003925, Art. 14. 2 ; accord SPASM.

[151] Accord Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte Desc ; accord Association Jean Cotxet ; accord Adapei de la Drôme.

temporaire du groupe Randstad en France fait valoir que « *sur chaque périmètre de CSE, il y aura au moins 1 agent de maîtrise et 1 cadre parmi les représentants de proximité* »[152].

Mais encore, une poignée d'accords met l'accent sur les compétences professionnelles du candidat, particulièrement en matière de santé et sécurité, à l'image de l'accord Matines qui « *recommand*[e] *aux candidats d'avoir : une bonne connaissance des travaux effectués dans l'entreprise ; Une bonne connaissance de l'entreprise ; Une aptitude à l'analyse et à l'étude des problèmes de conditions de travail, de prévention des risques professionnels de la santé et de la sécurité au travail* »[153]. A quelques reprises, ce sont même les qualités personnelles du candidat qui sont appelées à jouer un rôle dans sa désignation. Ainsi, les CSE des entités relevant de l'UES Engie Ineo sont invités, lorsqu'ils procèdent à la désignation des représentants de proximité, à « *prendre en compte les aptitudes en matière de : - Rigueur ; - Fiabilité ; - Polyvalence ; - Écoute ; Diplomatie et sens du contact ; - Légitimité professionnelle* »[154].

3.1.2.2 Combinaison

Certains accords ne retiennent aucun critère pour encadrer ou orienter la désignation des représentants de proximité, là où d'autres les cumulent tous ou presque.

La première méthode reflète souvent la relative légèreté avec laquelle ont été élaborées les dispositions de l'accord relatives à la représentation de proximité. Les accords n'exprimant pas ou peu d'exigences ou de préférences quant au profil des représentants de proximité ne sont généralement pas plus précis sur la procédure de désignation ou de remplacement, ne sont guère originaux lorsqu'il est question des moyens et des missions attribués à la nouvelle institution. S'ils envisagent les rapports entre les représentants de proximité et les autres instances, ils ne le font que dans les plus grandes lignes[155]. Cependant, les accords indifférents ou peu exigeants quant au profil des représentants de proximité correspondent aussi parfois à ceux qui prévoient une procédure de désignation dans laquelle interviennent directement les organisations syndicales. Par exemple, l'accord Legallais n'impose au CSE aucune condition ni ne lui fournit aucune indication pour la désignation des représentants de proximité, mais dispose que celui-ci procédera « *sur proposition du délégué syndical central, ou à défaut* [du] *délégué syndical* »[156]. Dans ces hypothèses, le silence de l'accord au sujet du profil du candidat au mandat de représentant de proximité s'explique par la confiance accordée aux organisations syndicales : les candidats qu'elles proposeront au CSE sont présumés être compétents et sérieux, et il n'est dès lors pas besoin d'instaurer des conditions précises.

A l'opposé, une seconde méthode consiste à multiplier les critères de sélection, et notamment à conjuguer les conditions de titularité d'un mandat d'élu au CSE et d'appartenance au périmètre de représentation. Les accords ne sont pas si nombreux à l'adopter, mais peut par exemple être relevé celui conclu chez Agipsah, qui dispose que « *les représentants de proximité sont obligatoirement des membres suppléants élus du comité social et économique, non cadres* » et que « *le représentant de proximité est élu, dans l'établissement dans lequel il travaille* »[157]. Or, une telle combinaison des conditions a pour effet de réduire drastiquement le nombre de candidats potentiels au mandat de représentants de proximité. Chez Agipsah à

---

[152] Accord UES TT du Groupe Randstad en France ; accord Magasins Galeries Lafayette ; accord Carglass.

[153] Accord Matines. V. aussi accord VM Building Solutions ; accord Baron Philippe de Rothschild SA.

[154]Accord UES Engie Ineo, T09219011728, Art. 5-1-1 ; accord Transports Communs Agglomération Rouen ; accord Mutuelles du Soleil Livre III.

[155]V. par exemple accord CMI Tech 51 – Pastor SAS ; accord Compagnie Zalkin ; accord Triadis services.

[156] Accord Legallais. V. aussi accord UES Groupama Rhône-Alpes Auvergne ; accord TER Occitanie.

[157] Accord Agipsah. V. aussi accord Chambre de Commerce et d'industrie d'Ajaccio et de la Corse du Sud; accord Les Papillons Blancs de Dunkerque.

nouveau, et alors que l'association compte entre 175 et 199 salariés, seuls 9 sont membres suppléants élus au CSE et sont donc admis à candidater au mandat de représentant de proximité[158]. S'agissant enfin, de l'entité comportant 4 établissements, les chances pour que chacun d'eux compte en son sein un élu suppléant volontaire pour exercer le mandat de représentant de proximité ne paraissent pas très fortes. Le risque est alors que faute de candidat répondant à l'ensemble des critères posés, un périmètre se trouve finalement privé de représentation de proximité. C'est ainsi que l'accord SOGEA Rhône-Alpes – qui stipule une condition d'appartenance au périmètre de représentation et une condition d'identité de collège entre les candidats non membres élus au CSE – se voit préciser qu'« *il peut donc y avoir des périmètres sans représentants de proximité* »[159]. Le cas de **Betindus** parmi nos monographies est un autre exemple pratique, où un RdP a été prévu mais aucun candidat ne s'est présenté. Pour éviter cette situation de blocage, il suffit aux accords, plutôt que de poser des conditions, d'exprimer des préférences, notamment via l'établissement d'ordres de priorité. Les différents accords d'établissement Ineo procèdent de la sorte en priorisant d'abord les candidatures de « *membres élus suppléants au CSE-E de l'organisation syndicale concernée, rattachée au périmètre de proximité* », puis en admettant à défaut, les profils des « *candidats (non élus) inscrits sur la liste pour les élections du CSE-e et rattachés audit périmètre* » et enfin, en dernier lieu, celles des « *membres suppléants au CSE-e appartenant à une autre organisation syndicale ou sans étiquette élus au 2nd tour et rattaché audit périmètre* » ou celles des « *salariés du périmètre, dont les candidats "libres" non élus* »[160].

3.1.3 Les missions et moyens alloués aux représentants de proximité

Compte tenu du caractère encore récent de la figure du représentant de proximité et de la disparition des anciennes institutions représentatives du personnel, il est ici proposé d'analyser les missions et les moyens accordés aux représentants de proximité à partir de ceux alloués aux délégués du personnel. En effet, ces derniers avaient pour mission principale d'assurer un rôle de représentation de proximité. La mise en place d'un représentant de proximité étant facultative, elle viendrait ainsi suppléer l'absence de délégué du personnel[161]. Parfois, les interlocuteurs sociaux font explicitement état de cette raison d'être du représentant de proximité dans le préambule de leur accord. A titre d'exemple, peut être cité le préambule suivant : *« la mise en place d'un CSE et la suppression corrélative des délégués du personnel entraînent une perte de proximité dans la représentation du personnel. La Direction souhaite pallier cette perte de proximité et s'assurer du maintien d'une représentation des salariés au plus près du terrain. Cette représentation de proximité contribuera incontestablement au maintien du dialogue social et au bon fonctionnement du CSE. C'est dans ce cadre que la Direction a souhaité user de la faculté offerte par les dispositions de l'article L. 2313-7 du Code du travail et mettre en place des représentants de proximité au sein de l'Association. Les*

[158] Ce chiffre devra en outre être revu à la baisse s'il s'avère qu'un ou plusieurs des élus suppléants appartiennent au collège des cadres, l'accord n'admettant que la candidature des suppléants non cadres

[159] Accord SOGEA Rhône-Alpes, T06919008002, Art. 4. 3. V. aussi accord Les Papillons Blancs de Dunkerque, T59L18002798, Art. 3. A. Dans une moindre mesure, V. également accord UPS France SAS, T07519014998, Art. 4.2.2

[160] Accord Ineo Atlantique, T04419004326, Art. 1 ; accord Ineo SCLE Ferroviaire, T03119004402, Art. 1 ; accord Ineo industrie et services IDF, T09219012463, Art. 1

[161] E. Peskine et C. Wolmark, *Droit du travail*, Dalloz, coll. Hypercours, 2020, 13e édition.

Partenaires sociaux se sont donc rencontrés afin de mettre en place des représentants de proximité. » [162].

Ainsi, dans quelle mesure les missions et les moyens accordés aux représentants de proximité mis en place par voie conventionnelle se rapprochent ou s'éloignent-ils du rôle des anciens délégués du personnel et des moyens qui leur étaient accordés ? Dans quelle mesure, peut-on assister à l'émergence d'une toute autre figure de représentation du personnel, étant rappelé que les interlocuteurs sociaux disposent d'une grande liberté pour déterminer les attributions et les moyens du représentant de proximité ? S'agissant des attributions par exemple, l'article L. 2313-7 2° du code du travail dispose seulement que l'accord définit *« les attributions des représentants de proximité, notamment en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail »*. La mise en exergue de ce type d'attribution et la présence de l'adverbe *« notamment »* emporte deux conséquences quant aux missions.

D'une part, l'accord doit nécessairement prévoir des attributions dans le domaine de la santé, de la sécurité et des conditions de travail[163]. Il s'agit là d'un socle minimal de prérogatives qui doit être prévu par l'accord, ce qui constitue une justification supplémentaire du choix d'identifier des figures-types de représentants de proximité en fonction de leur plus ou moins grande proximité avec l'ancien délégué du personnel, puisque celui-ci exerçait également des attributions dans ce domaine. La mise en exergue d'attributions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail fait donc du délégué du personnel le dénominateur commun des missions du représentant de proximité. Il convient toutefois de noter que 19% des accords de l'échantillon ne mentionnent aucune mission de ce type, ce qui soulève la question de leur validité.

D'autre part, l'adverbe *« notamment »* laisse le champ ouvert à l'interprétation. Les interlocuteurs sociaux sont donc libres de prévoir d'autres attributions en plus de celles dans le domaine de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. Ainsi, le minimum introduit par la loi mérite d'être distingué de l'éventail des possibilités offertes à la négociation. D'où une grande indétermination fonctionnelle du représentant de proximité qui autorise à placer les accords instituant des représentants de proximité sur une échelle de degrés selon qu'il se rapproche plus ou moins de l'ancien délégué du personnel.

Le même type de raisonnement peut être tenu s'agissant des moyens alloués au représentant de proximité. En effet, l'article L. 2313-7 4° prévoit que l'accord définit *« leurs modalités de fonctionnement, notamment le nombre d'heures de délégation dont bénéficient les représentants de proximité pour l'exercice de leurs attributions.* ». Ainsi, en matière de moyens, la loi pose un minimum en mettant en exergue le nombre d'heures de délégation à prévoir tout en laissant ouvert le champ des possibles. Or, sous cet angle, on peut aussi déterminer dans quelle mesure les accords se rapprochent ou s'éloignent de l'ancien délégué du personnel qui, en tant que représentant du personnel, disposait également d'un crédit d'heures de délégation ainsi que d'autres moyens supplémentaires (liberté de circulation, droit de disposer d'un local, d'accéder à un tableau d'affichage etc…).

Il ressort de l'analyse de l'échantillon d'accords quatre figures-types de représentants de proximité :

- le représentant de proximité comme substitut du délégué du personnel : cette figure concerne les accords les moins originaux quant aux missions et moyens confiés **(1),**

[162] Accord Afpjr.

[163] A. Gardin, « Santé et sécurité au travail et fusion des IRP : quelles adaptations par la négociation ? », *RJS* 06/2018, p. 467 ; E. Jeansen, « Les représentants de proximité : une représentation du personnel à dessiner », *JCP S* 2018 n° 10, 1084.

- le représentant de proximité comme référent spécialisé : on y range les accords ne reprenant que partiellement les anciennes attributions et/ou moyens du délégué du personnel **(2)**
- des représentants de proximité aux missions originales. Il s'agit de représentants de proximité singuliers, aux antipodes du délégué du personnel : on y trouve les accords les plus novateurs mais aussi, ceux qui interrogent le plus quant au rôle joué par le représentant de proximité **(3).** Compte tenu de la présence dans l'échantillon d'un certain nombre d'accords imprécis quant aux missions exercées et/ou aux moyens alloués, ne permettant pas de les rapprocher de l'une des figures-types précitées, une dernière catégorie d'accords mérite d'être mise en évidence, celle des représentants de proximité « indéterminés » qui ne seraient, à lire le seul contenu de certains accords, que de « papier » **(4).**

3.1.3.1 Le représentant de proximité substitut du délégué du personnel

Ainsi qu'il a été précisé plus haut, cette figure-type renvoie à des accords qui reprennent l'intégralité ou la quasi-intégralité des attributions et des moyens alloués aux anciens délégués du personnel. A ce titre, il s'agit des accords les moins novateurs, même si certains d'entre eux se distinguent par l'introduction de nouveautés quant aux moyens accordés aux représentants de proximité.

A des fins d'illustration de cette figure-type de représentants de proximité, peut être cité l'accord d'entreprise portant sur le dialogue social et la mise en place du comité social et économique (CSE) au sein de l'association Cap'Devant!. En effet, ce dernier est particulièrement explicite lorsqu'il stipule que *« les représentants de proximité reprennent l'ensemble des prérogatives des délégués du personnel »*. L'accord précité confère ainsi aux représentants de proximité les missions de présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux conditions de travail sans prévoir d'autre mécanisme de traitement des réclamations. De même, l'accord précise, que tout comme les délégués du personnel, les représentants de proximité ont pour mission de *« saisir l'Inspection du travail (DIRECCTE) de toutes les plaintes et observations relatives à l'application des prescriptions législatives et réglementaires dont elle est chargée d'assurer le contrôle ; de recommander des actions de nature à améliorer la qualité de la vie au travail du personnel ; d'accompagner le membre de la CSSCT lors des inspections en matière de santé, sécurité, conditions de travail. (...) d'assurer la liaison avec le CSE et son Secrétaire ; de veiller au respect des droits des personnes et des libertés individuelles dans l'Association ; d'exercer un droit d'alerte pour mettre fin à une atteinte injustifiée ou disproportionnée aux droits des personnes ou aux libertés individuelles des salariés ; d'assister tout salarié convoqué à un entretien par l'employeur »*[164]. Il en va de même des moyens puisque la plupart de ceux dont bénéficiaient les délégués du personnel sont repris pour le compte des représentants de proximité. Il ressort ainsi de ce même accord que ces derniers ont le droit à des heures de délégation. En l'occurrence, il s'agit de 8 heures par mois, avec la possibilité de les transférer d'un mois sur l'autre dans la limité de 12 mois d'une même année civile et de les reporter entre représentants de proximité.

Les interlocuteurs sociaux ont également repris d'autres moyens dont bénéficiaient feux les délégués du personnel, tels que le droit disposer d'un local, d'un droit d'affichage et du droit de circuler dans l'entreprise, à tout moment, sous réserve de ne pas causer de gêne importante. A cela s'ajoute enfin la tenue de réunions mensuelles avec l'employeur. Ainsi, il est prévu dans l'accord précité que le *« Représentant de Proximité bénéficie d'une liberté de circulation dans*

[164] Accord Cap'Devant !

le cadre de son mandat sur le ou les sites compris au sein de l'association ». De plus, ils ont *« accès à un ordinateur de l'établissement et disposeront d'une adresse mail personnalisée et confidentielle, pour faciliter la communication avec la Direction ou avec les professionnels du périmètre. Ils auront également à leur disposition un local (ou local partagé) »*. Il est également prévu que *« les Représentants de Proximité ont accès à un panneau d'affichage »*. S'agissant des réunions mensuelles avec la direction, l'accord prévoit que *« le directeur d'établissement réunit le RdP une fois par mois. Des réunions extraordinaires peuvent avoir lieu. A l'issue de la réunion, un compte rendu est établi. Il est préparé par le directeur et peut être amendé par le Représentant de Proximité avant sa co-signature »* [165]. Bien que reprenant l'intégralité des attributions et des moyens des anciens délégués du personnel, l'accord précité innove tout de même en permettant aux représentants de proximité d'accéder à la Base de Données Économiques et Sociales pour la partie correspondant à ses attributions, alors même que les délégués du personnel n'y avaient pas, en principe, accès. Toutefois, il ressort globalement de cet accord que les représentants de proximité viennent compenser la suppression des délégués du personnel, ce qui peut être problématique en termes d'articulation avec le CSE qui est l'organe devant exercer dorénavant les missions des anciens délégués du personnel, en particulier celles concernant la présentation des réclamations individuelles et collectives des salariés (voir infra sur les difficultés juridiques liées à la délégation). A tout le moins, peut-on en déduire que dans certaines entreprises, les interlocuteurs ont cherché à prolonger la figure préexistante du délégué du personnel, afin de contrecarrer la perte de proximité induite par la fusion des IRP au sein du CSE.

Un autre exemple d'accord peut être cité afin d'illustrer cette figure-type de représentant de proximité : l'accord relatif à la représentation du personnel et à l'exercice du droit syndical au sein de l'entreprise Sélecta. S'agissant des moyens, l'accord stipule que, *« la Direction maintiendra les locaux et le matériel anciennement réservés aux délégués du personnel pour les représentants de proximité. En cas de réaménagement ou de déménagement ayant pour conséquence la disparition d'un local entièrement dédié aux représentants, les agences s'engageront à mettre à disposition un espace/bureau et du matériel lors du passage des représentants de proximité sur leur site »*[166].

D'autres accords font encore écho au rôle de suppléance que jouait le délégué du personnel en l'absence de CHSCT. C'est le cas lorsque sont attribuées aux représentants de proximité certaines prérogatives en matière de santé et de sécurité en l'absence de CSSCT sur leur périmètre d'implantation. C'est ainsi que, dans l'accord relatif à la mise en place des comités sociaux et économiques conclu au sein de l'entreprise Endel, il est prévu qu'en l'absence de CSSCT sur le périmètre, les représentants de proximité exercent, en plus de leurs missions, les attributions dévolues à la CSSCT.

3.1.3.2 Le représentant de proximité comme référent spécialisé

Le deuxième type de représentants de proximité renvoie à la figure du référent spécialisé, voire « hyperspécialisé », mais dont les missions sont allégées par rapport à ceux de l'ancien délégué du personnel. A cet égard, il n'y a pas de réelle différence observée entre les périodes que nous avons choisies pour scander l'intervalle temporel allant de septembre 2017 et décembre 2019, à savoir P1 et P2 d'une part, et P3 d'autre part, quant à la mise en place de ce type de figure. Globalement, c'est la même proportion d'accords instaurant des représentants

[165] Accord Cap'Devant !.

[166] Accord Sélecta.

de proximité comme référents spécialisés qui s'observe avec une légère prédominance de cette catégorie de représentants sur la dernière période en 2019[167].

La lecture des accords permet d'identifier trois sous-catégories de représentants de proximité de ce type. En premier lieu, il convient de mettre en exergue les accords qui confèrent aux représentants de proximité de manière exclusive ou quasi-exclusive des prérogatives dans le domaine de la santé, de la sécurité et des conditions de travail (1). En deuxième lieu, il est possible de distinguer des accords qui font des représentants de proximité, des référents spécialisés en matière de présentation des réclamations individuelles et collectives sans que des prérogatives en matière de santé et de sécurité ne leur soient nécessairement conférées (2). En troisième et dernier lieu, doivent être mentionnés quelques accords, plus rares, qui font des RdP des substituts très amoindris du délégué du personnel. Il s'agit des accords où les représentants de proximité ne sont compétents ni en matière de santé-sécurité, ni en matière de présentation des réclamations individuelles et collectives. Ne demeure qu'un rôle d'accompagnement des salariés dans des domaines très précis (3).

3.1.3.2.1 Des représentants de proximité spécialisés dans le domaine de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

Dans cette première catégorie d'accords, le représentant de proximité est uniquement pensé à partir du socle de prérogatives minimales prévues par la loi, à savoir celles en termes de santé-sécurité et de conditions de travail. Si 81% des accords confient aux représentants de proximité des missions de santé et sécurité, elles constituent la seule prérogative des représentants de proximité dans 9% des cas seulement.

Par exemple, dans l'accord Safran Landing Systems conclu dans une entreprise qui compte plus de 3000 salariés, aucune mission relative à la présentation des réclamations individuelles et collectives n'est confiée aux représentants de proximité, cette dernière relevant uniquement du CSE. En revanche, les représentants de proximité sont compétents en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail et leurs moyens sont orientés uniquement vers l'exercice de prérogatives dans ce domaine. Ainsi que le stipule l'accord, *« les attributions de ces représentants de proximité s'exerceront **exclusivement** dans le domaine de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans le cadre **des prérogatives de la CSSCT** constituée au titre 2.4 du présent accord »*, en sachant que *« les représentants de proximité assistent aux réunions de la CSSCT mais ne peuvent pas assister aux réunions du CSE »* [168]. En outre, leurs rapports avec la direction sont uniquement pensés au travers de la CSSCT. Quant aux moyens accordés aux représentants de proximité, ceux-ci sont calqués sur ceux des membres de la CSSCT issus du CSE. Par exemple, tout comme les autres membres de la CSSCT, les représentants de proximité bénéficient d'un droit de formation pour l'exercice de leurs missions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail. En somme, et assez logiquement, ceux-ci sont orientés uniquement vers l'exercice de ces missions.

Le rôle de ce type de représentants de proximité personnel fait écho à la mission de suppléance qu'exerçaient les délégués du personnel en l'absence de CHSCT. Reste que cette mission de suppléance s'ajoutait aux autres missions qui leur étaient dévolues. L'accord Safran Landing System offre à l'inverse l'image d'une « hyperspécialisation » des représentants de proximité autour de ce qui constitue le minimum légal. D'autres accords permettent également d'illustrer ce type de figure du représentant de proximité. A ce titre, peut être cité un accord de groupe, à savoir l'accord relatif à la mise en place des Comités Sociaux et Économiques et au dialogue social au sein de Robert Bosch France. En effet, ce dernier prévoit de manière explicite

[167] On en dénombre 31 sur la période P1-P2 pour un total de 102 accords et 38 sur la période P3 pour 108 accords conclus au cours de celle-ci.

[168] accord Safran Landing Systems.

que *« les Représentants de Proximité sont des Représentants du Personnel intervenant dans un champ de compétence plus restreint que celui du CSE. Ainsi, dans les entreprises ou établissements d'au moins 50 salariés, les Représentants de Proximité sont seulement habilités à participer à la CSSCT, et n'ont pas d'autre rôle. »* [169]. L'hyperspécialisation du représentant de proximité dans l'exercice des missions relatives à la santé, sécurité et aux conditions de travail n'est pas l'apanage des structures de taille importante, 25% des accords de ce type ayant été signés dans des structures de moins de 363 salariés. A cet égard, peut être cité un accord conclu au sein de l'entreprise Publiciseto, qui compte 290 salariés. Selon cet accord, le représentant de proximité doit *« être l'interlocuteur privilégié des collaborateurs de son site pour des questions et problématiques "d'hygiène et de sécurité, de conditions de travail" »* [170]. Nulle autre référence à l'exercice d'autres missions. Peut aussi être cité en ce sens, l'accord relatif à la représentation sociale au sein de l'UES Suez RV Energie. Même si ce dernier prévoit que « *le représentant de proximité a pour mission de permettre le développement d'un dialogue social de proximité et est dans ce cadre le relais des salariés de son site* »[171], aucune référence explicite à la mission de présenter les réclamations des salariés n'est faite. En revanche, l'accord précise que le représentant de proximité a « *également pour attribution de contribuer au maintien et à l'amélioration des conditions de sécurité de travail du personnel du site dont il est le représentant, en lien avec la CSSCT et le CSE* ».

D'autres accords semblent instaurer une hiérarchie entre les missions. Il en va ainsi de l'accord relatif à la mise en place des comités sociaux et économiques d'établissements au sein de l'association Les Jours Heureux. Ce dernier prévoit que « *le représentant de proximité a pour principale attribution la contribution à la promotion de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. De manière secondaire, il a pour attribution le rapport au directeur des problématiques individuelles et collectives relatives au travail.* » [172]

S'agissant des moyens, les observations sont mitigées. Certes, lorsque les attributions des représentants de proximité se concentrent dans la prise en charge des réclamations individuelles et collectives des salariés (sans autre mission), les représentants de proximité disposent d'heures de délégation dans 68% des cas. Mais ce chiffre est à relativiser puisque, de manière globale, 77% des accords attribuent des heures de délégation aux représentants de proximité. Ainsi, tandis que dans les accords Safran Landing System ou de l'association les Jours Heureux, des moyens spécifiques sont alloués aux représentants de proximité en vue de l'exercice des missions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, peu de moyens leur sont offerts dans l'accord UES Suez RV. Ce dernier ne prévoit notamment pas de droit de formation spécifique ni de liberté de circulation. Seule la mise à disposition d'un smartphone professionnel par l'employeur est prévue. Quant au droit de disposer d'un local, celui-ci est conditionné à la mise à disposition préalable d'un local au CSE. L'accord UES Suez RV stipule ainsi que *« les locaux actuellement mis à la disposition des représentants du personnel sur certains sites seront mis à la disposition des représentants de proximité, sauf en cas d'impossibilité matérielle. Il est expressément convenu que cette mesure ne saurait faire naître de droit acquis à l'attribution d'un local pour tous les représentants de proximité. En outre l'attribution de ce local aux représentants de proximité ne pourra être envisagée qu'après attribution des locaux au CSE et aux organisations syndicales en application des articles 3.6 et 5.2.3. du présent accord »*. De manière similaire, les moyens accordés aux représentants de

[169] accord Robert Bosch France.

[170] Accord Publiciseto.

[171] Accord Ues Suez RV Energie.

[172] Accord l'Association Les Jours Heureux.

proximité dans l'accord Publiciseto sont plus réduits que ceux accordés dans les autres accords cités.

Hormis un crédit d'heures de délégation prévu dans chaque accord, il n'y a donc pas de corrélation entre une spécialisation du représentant de proximité en matière de santé, sécurité et de conditions de travail et le bénéfice de moyens spécifiques plus importants permettant l'exercice de ces prérogatives. Si l'on considère les accords où le représentant de proximité a uniquement des missions de santé et sécurité, il reste même que 31% de ces accords ne leur confèrent aucune heure de délégation.

3.1.3.2.2 Des représentants de proximité spécialisés dans la présentation des réclamations des salariés

La dernière figure-type concerne 6.5% des accords de l'échantillon, lesquels prévoient que les représentants de proximité prennent uniquement en charge les réclamations individuelles et collectives des salariés sans leur attribuer d'autres mission. A titre d'illustration, peut être cité l'accord conclu au sein du groupe Seb, assez explicite sur l'exclusion des représentants de proximité pour exercer ce type de missions. En l'occurrence, le représentant de proximité n'est compétent que pour présenter les réclamations individuelles et collectives des salariés et ce, par délégation du CSE tandis que l'accord stipule que *« les attributions en matière de santé, sécurité et conditions de travail sont directement exercées par la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail issue des CSE/CSEE*. »[173] .

D'autres accords, même s'ils évoquent une compétence des représentants de proximité en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, ne le font que de manière assez vague[174]. Ce type d'accord met surtout la focale sur le rôle de relais ascendant des représentants de proximité – des salariés vers le CSE - en ce qui concerne les réclamations individuelles ou collectives, ce qui rappelle le rôle des anciens délégués du personnel. A titre d'exemple, l'accord Hermès Sellier précise qu'elles ne concernent que les questions ou informations qui ne *« pourraient être traités en proximité »* et l'accord Stef Transport Caen stipule que *« les représentants de proximité auront pour mission de contribuer à la remontée d'information aux membres du CSE et de constituer une alternative aux collaborateurs pour relayer leurs questions difficultés ou attentes*. *»*. Un tel rôle de relais ascendant, des salariés vers le CSE, peut être révélateur de l'excessive institutionnalisation du CSE, ce dernier ayant besoin de "capteurs" locaux, proches des salariés, pour exercer sa mission de présentation des réclamations individuelles et collectives à la direction. L'accord Hermès Sellier peut de nouveau être cité puisque les représentants de proximité doivent appartenir aux périmètres de représentation, en l'occurrence ceux des CSE d'établissement, composés de plusieurs *« établissements géographiquement distants ou regroupant plusieurs réalités significatives d'activités ».* Ce besoin de relais local pour remplir correctement la mission précitée révèle ainsi l'éloignement du CSE des salariés représentés. Il en va de même de l'accord Stef Transport Caen exigeant que les représentants de proximité, qu'ils soient élus ou non au CSE, appartiennent au site qu'ils représentent. L'aveu est même plus explicite dès lors que l'accord prévoit que la mise en place d'un représentant de proximité est conditionnée à la non-présence d'un élu titulaire du CSE aux sites en question.

De manière plus paradoxale, la plus grande spécialisation des représentants de proximité dans la présentation des réclamations individuelles et collectives, s'accompagne parfois d'une forme de « déconflictualisation » du représentant de proximité. En effet, il est à observer que dans les deux accords précités, le mot « réclamation » a tendance à céder le pas à des termes plus neutres comme « informations », « sujets », « questions » ou « attentes ». De manière

[173] Accord Groupe Seb.

[174] Accords Hermès Sellier ; Stef Transport Caen.

générale, le terme « réclamations » n'est pas toujours employé dans les 335 accords instaurant des représentants de proximité. S'agissant des missions de ces derniers, le terme est certes, majoritairement employé mais une part non négligeable d'accords (122 accords plus précisément) lui substitue un autre vocable[175].

S'agissant des moyens, les représentants de proximité qui font plutôt office de référents spécialisés en matière de réclamations individuelles et collectives sont globalement dotés de peu de moyens. A titre d'exemple, l'accord groupe Seb précité ne prévoit aucun crédit d'heure spécifique à l'exercice de la mission de présentation des réclamations individuelles et collectives. Il en va de même de l'accord Stef Transport Caen et d'Hermès Sellier, si ce n'est que ce dernier prévoit que *« dans l'hypothèse de la désignation d'un élu suppléant en qualité de Représentant de Proximité, il est convenu entre les parties que lui seront allouées 4 heures de délégation mensuelles »*.

Comme autre exemple, peut être cité également l'accord conclu au sein de l'association AFPJR. Cet accord, qui ne prévoit comme mission dévolue au représentant de proximité que la seule présentation des réclamations individuelles et collectives, est peu disert sur les moyens accordés. Un local est certes prévu, mais il est précisé que les représentants de proximité n'ont pas de droit de jouissance exclusif. Le crédit d'heure est assez faible puisqu'il n'est que de 4 heures par mois et n'est pas reportable d'un mois sur l'autre. Enfin, aucune précision n'est apportée concernant le droit de circuler librement dans la structure, ni de bénéficier d'un accès à un tableau d'affichage.

Enfin, à titre d'exemple plus extrême encore d'accord ne prévoyant que peu de moyens lorsque le représentant de proximité est seulement chargé de présenter des réclamations, peut être cité l'accord d'entreprise relatif à la mise en place du CSE et au dialogue social au sein de Transports publics de l'agglomération stéphanoise. En l'occurrence, il est seulement stipulé qu'*« il sera mis en place par l'organisation syndicale, un pot commun pour la gestion des heures de délégation ce qui permettra aux [Représentants de proximité] d'utiliser des heures de délégation. L'absence de crédit d'heures spécifique au bénéfice des [Représentants de proximité] est justifiée d'une part par l'existence du « pot commun précité » et d'autre part par la création d'un siège supplémentaire au CSE tel que visé à l'article 6 ci-dessus. »*

3.1.3.2.3 Des représentants de proximité cantonnés à une mission précise d'accompagnement du salarié en dehors des principales sphères de compétence des anciens délégués du personnel

La lecture d'un troisième type d'accords fait apparaître des représentants de proximité cantonnés à un rôle précis d'accompagnement et/ou d'écoute du salarié en dehors des principales sphères de compétence des anciens délégués du personnel. Seul un très faible nombre d'accords de l'échantillon est concerné par ce cas de figure. Deux accords méritent ainsi d'être signalés.

Tout d'abord, l'accord CAF 1, dont une monographie spécifique rend compte. Outre que cet accord n'instaure qu'un seul représentant de proximité, ce dernier est uniquement chargé de la gestion de l'aide au logement en faveur des salariés (liée à la contribution logement employeur). N'exerçant aucune mission dans la présentation de réclamations des salariés ou dans le domaine de la santé et de la sécurité, ce type de représentants de proximité est emblématique d'un amoindrissement extrême de la représentation de proximité par rapport aux anciens délégués du personnel.

[175] Sur 335 accords, il y en a 213 où le mot « réclamation » est employé. Des termes comme « problématique » au lieu de « réclamation » ou « revendication » se retrouvent dans 11 accords ; « questions » au lieu de « réclamations » ou « revendication » dans 15 accords ; « difficultés » dans 4 accords ;« attentes » dans 6 accords.

Ensuite, peut être cité l'accord Picard. En premier lieu, il convient de noter que cet accord confère aux représentants de proximité une dénomination alternative, à savoir celle de « Commissions de Bassin » En effet, *« les parties conviennent de la mise en place de Commissions de Bassin au sein du CSE de la filière Magasins, le périmètre du bassin correspondant à celui du bassin commercial tel qu'il est défini par la Direction commerciale. Les membres de chaque Commission de Bassin ont la qualité de Représentants de Bassin (RB), désignés dans le code du travail sous le nom de Représentants de proximité. »*. En second lieu, l'accord ne prévoit pas d'attributions en matière de présentation de réclamations en général, mais uniquement de traitement des *« questions des salariés relatives à l'activité en magasins dans le périmètre du bassin. »*. Enfin, ledit accord prévoit que ces représentants sont *« susceptibles d'assister les salariés de l'entreprise lors des entretiens préalables en vue d'envisager une sanction disciplinaire, voire l'éventualité d'un licenciement, ainsi que dans le cadre d'enquêtes internes en cas de soupçon de risque psychosocial, suivant leurs mandats »*.

Quelle est l'incidence, concernant les moyens alloués, de ce fort amoindrissement des missions par rapport à celle des anciens délégués du personnel ? A cet égard, il peut être observé que, dans les deux accords, les représentants de proximité ne bénéficient pas de moyens importants. Cela est flagrant dans l'accord CAF 1, puisque le représentant de proximité ne dispose que d'un crédit d'heure annuel de 12h. Quant à l'accord Picard, ce dernier, étrangement, ne précise pas la quantité d'heures de délégations accordées aux Commissions de Bassin, alors même qu'à la lecture de l'accord, il semble bel et bien que les parties se sont accordées sur l'existence de tels moyens. Ainsi, l'accord stipule ceci : *« a. Volume des heures de délégation. Pour les membres des Commissions de Bassin. Les parties conviennent d'octroyer un crédit d'heures mensuel de X heures aux membres de chaque Commission de Bassin. Le périmètre d'utilisation de ce crédit d'heures est le bassin d'affectation »*. L'accord Picard prévoit néanmoins que l'assistance du salarié est comptée comme temps de travail effectif. De plus, les *« les frais de déplacement engagés dans le cadre de l'assistance aux salariés sont remboursés par l'entreprise, sur note de frais justifiée. Les représentants du personnel veillent à réduire ces coûts, notamment en privilégiant le recours aux représentants du personnel situés à proximité du lieu où se déroule l'entretien préalable »*. Le bilan quant aux moyens demeure donc assez contrasté en fonction des accords.

3.1.3.3 Des représentants de proximité aux missions originales

Malgré la prégnance de la catégorie préexistante des délégués du personnel dans certains accords, il est permis de se demander, à la lecture d'une part significative d'autres accords, si le représentant de proximité ne s'éloigne pas de ces prédécesseurs. En effet, les RdP investissent parfois d'autres champs que ceux traditionnellement dévolus au délégué du personnel. Les interlocuteurs sociaux n'ont ainsi pas nécessairement utilisé les représentants de proximité pour remplacer les délégués du personnel.

Il est proposé ici de rendre compte de cette figure-type de représentants de proximité à l'aune de deux sous-catégories qui illustrent un éloignement de plus en plus marqué des fonctions des anciens délégués du personnel : il y a, d'une part, les représentants de proximité auxiliaires spécialisés du CSE (1) et, d'autre part, ceux qui constituent des relais d'information et de communication de ce même CSE, voire également, du management. (2)

3.1.3.3.1 Des représentants de proximité auxiliaires spécialisés du CSE

Outre l'attribution d'une ou plusieurs missions relevant de la sphère de compétences des ex-délégués du personnel, des accords confèrent également aux représentants de proximité des fonctions très précises qui font d'eux de véritables auxiliaires spécialisés du CSE. Il s'agit là d'une innovation considérable puisqu'il n'entrait pas dans les attributions des ex-délégués du personnel de seconder les autres IRP dans l'exercice de leurs missions. Pour rappel, ce n'est

qu'en cas d'absence de CE ou de CHSCT que les ex-délégués du personnel pouvaient exercer leurs prérogatives. A ce titre, ils n'intervenaient dans les domaines de compétence des autres IRP que pour suppléer à une carence de ces dernières.

A la lecture des accords de l'échantillon, il en ressort qu'un tel rôle d'auxiliaire spécialisé du CSE se manifeste dans des domaines assez variés et à des degrés divers. Dans la majorité des cas, les représentants de proximité participent à la gestion des activités sociales et culturelles (1). Plus innovants encore mais aussi plus marginaux sont les accords qui leur confèrent des prérogatives en matière de gestion des ressources humaines afin d'aider le CSE à émettre un avis (2).

3.1.3.3.1.1 La participation aux activités sociales et culturelles

Les activités sociales et culturelles constituent une thématique récurrente d'intervention du représentant de proximité dans les domaines de compétence du CSE. En la matière, les accords prévoient différentes modalités d'intervention. Dans certains cas, il s'agit d'assister le CSE au niveau local, donc de participer à la gestion de ces activités en complément de ce dernier sur le terrain. A titre d'exemple, peut être cité l'accord qui stipule que les représentants de proximité ont pour mission de *« déployer les œuvres sociales sur les sites »* [176] ou d'être associés à *« la distribution des œuvres sociales du CSE auprès des salariés, par délégation du CSE. »* [177] ou encore celui qui précise que le représentant de proximité *« pourra être chargé de s'occuper localement des activités sociales et culturelles pour le compte du CSE et à la demande du CSE »* [178]. Dans d'autres accords, il s'agit pour les représentants de proximité de traiter ces activités dans le cadre de leur participation à des commissions dédiées du CSE [179].

Concrètement, une telle participation peut se traduire par l'organisation de certains évènements locaux comme l'arbre de Noël, des sorties, etc.[180] ou, plus prosaïquement encore, par la gestion de certains éléments matériels du CSE. C'est ainsi qu'un accord cite expressément celle de *« la machine à café »*[181]. De telles précisions suggèrent qu'au-delà de toute situation problématique, le représentant de proximité serait au quotidien et en quelque sorte un « préposé à la convivialité » sur le lieu de travail, voire même le vecteur d'un certain bien-être au travail. L'accord Opéra National de Paris est d'ailleurs explicite en ce sens, puisqu'il indique qu'entre autres missions, le représentant de proximité doit *« être en charge de la convivialité au sein de [son] périmètre de compétence »*. La représentation de proximité semble ainsi bien éloignée de toute conflictualité ou situation problématique qui fonde la nécessité de se doter d'une représentation du personnel.

Dépassant la simple assistance du CSE par les représentants de proximité, certains accords confient la totalité de la gestion des activités sociales et culturelles dans leur périmètre d'intervention. Parmi ces accords, il y a ceux qui réservent cette possibilité aux seuls représentants de proximité élus au CSE. Peut être cité à cet égard l'accord Celtys. A défaut, l'accord précise qu'il sera simplement demandé au représentant de proximité *« de relayer les informations aux salariés »* [182]. D'autres accords font encore état d'une délégation de la gestion des activités sociales et culturelles par le CSE. Peut être cité l'accord stipulant que *« les*

[176] Accord Niedax France.

[177] Accord Adapei du Doubs.

[178] Accord Pep.

[179] Accord Mécaprotec Industries.

[180] Accord Banque Populaire Grand Ouest.

[181] Accord Pro à Pro Distribution Export.

[182] Sur ce rôle de relais, voir *infra*.

représentants de proximité pourront recevoir délégation du CSE en matière d'attribution des œuvres sociales et culturelles » [183] ou encore celui qui prévoit la prise en charge de la gestion locale afférente aux activités sociales et culturelles du CSE[184]. Au-delà du caractère potentiellement problématique de cette « délégation » (v. supra), ces accords montrent que le représentant de proximité a été parfois conçu pour décharger le CSE de certaines tâches. Le représentant de proximité viendrait ainsi soulager le CSE dans un contexte de fusion des IRP, alors qu'auparavant les délégués du personnel n'intervenaient que pour suppléer à une carence des IRP. Malgré cela, il est à noter, concernant les moyens, qu'à la lecture des accords précités, les représentants de proximité ne bénéficient pas de moyens spécifiques affectés à l'exercice de ce type d'attributions. Leur spécialisation dans la gestion des activités sociales et culturelles ne leur confère donc pas davantage de moyens.

3.1.3.3.1.2 Des prérogatives en matière de gestion des ressources humaines

Plus novateur est le rôle des représentants de proximité lorsque les interlocuteurs sociaux leur confient la tâche d'agir, en amont de toute problématique, sur des questions relevant de la gestion des ressources humaines. Bien que rarissimes dans l'échantillon, ces accords méritent d'être mis en exergue afin de montrer les potentialités offertes par la liberté conventionnelle quant aux missions confiées à la représentation de proximité. Peut ainsi être cité l'accord Linde qui prévoit qu'en tant que membre de la commission CSE développement des compétences et de l'employabilité (DCE), les représentants de proximité sont chargés d'évaluer des actions de formation. En effet, pareille mission renvoie à un aspect stratégique de la gestion des ressources humaines. Cette évaluation vise à mesurer l'efficacité des dispositifs de formation mis en place pour le personnel, à savoir les écarts entre les objectifs fixés par ladite formation et les résultats effectivement obtenus. Il s'agit, de la sorte, de s'assurer de la pertinence et de la rentabilité des actions de formation destinées à développer les compétences des salariés tout en préservant la compétitivité de l'entreprise. Or il convient de rappeler que, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le plan de développement des compétences (ex-plan de formation) doit être présenté devant le CSE qui doit rendre un avis relatif à ce dernier [185]. Cet avis devant reposer sur une appréciation des actions de formation, il n'est dès lors guère étonnant que des représentants de proximité soient chargés de cette tâche, surtout lorsqu'ils sont membres d'une commission du CSE dédiée à ces questions. L'accord Linde dote les représentants de proximité de plusieurs autres missions qui convergent toutes vers une mission d'appui du CSE dans l'exercice de ses missions. Ces derniers sont non seulement chargés de présenter les réclamations individuelles et collectives des salariés au CSE, mais ils ont également une importante mission en matière de santé, sécurité et de conditions de travail. Participant aux réunions des CSSCT régionales, les représentants de proximité sont dédiés au soutien de celles-ci. Ils doivent ainsi mener ensemble les enquêtes en matière d'AT/MP, établir un rapport sur les risques professionnels et psychosociaux sur lequel s'appuieront la CSSCT centrale et les CSSCT régionales afin d'analyser ces risques, ou encore recueillir les observations des salariés en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail et de qualité de vie au travail. L'accord prévoit à cet égard, que *« ces observations devront être transmises par le Représentant de proximité à la CSSCT régionale de laquelle il dépend. En sus de ces observations, le Représentant de proximité adressera à la CSSCT régionale dont il relève son analyse de la situation du site en termes de santé, sécurité et conditions de travail et de qualité de vie au travail et pourra formuler des recommandations »*. L'absence de réunions formelles

[183] Accord Urssaf Bretagne.

[184] Accord Groupe MGEN.

[185] L. 2312-8 3° du Code du travail.

entre la direction et les représentants de proximité, indépendamment de la participation de ces derniers aux CSSCT régionales, renforce encore plus leur rôle d'appui de ces commissions et, *in fine*, du CSE. Ce rôle de support au CSE que jouent les représentants de proximité se confirme encore à la lecture de l'accord qui leur attribue la gestion des œuvres sociales et culturelles sur leur site de représentation par délégation du CSE.

Dans le prolongement de cet exemple, peut être cité l'accord Matmut qui exige des représentants de proximité membres de « la Commission Prospective, Métiers, Compétences, Digital et de la Commission Considération Professionnelle et Reconnaissance Sociale » d'être force de proposition. Ainsi, l'accord prévoit non seulement que les représentants de proximité doivent « assurer une veille générale sur les sujets relevant des missions » mais qu'ils doivent aussi, par délégation du CSE, proposer « des actions concrètes (exemple : action de prévention, relevé et partage de bonnes pratiques) ». A l'instar de Linde, l'accord Matmut dote les représentants de proximité de plusieurs autres missions, qu'il s'agisse de la présentation des réclamations individuelles et collectives ou d'attributions en matière de santé et de sécurité. Les représentants de proximité bénéficient également à ce titre, de délégations du CSE. L'accord Matmut permet donc lui aussi de dessiner une figure de représentant de proximité venant soutenir le CSE dans l'exercice de ses missions. Toutefois, ce qui différencie l'accord Matmut de l'accord Linde, c'est que les représentants de proximité ne sont pas chargés de la gestion des activités sociales et culturelles. En revanche, on leur attribue un rôle assez original de relais [186] entre les salariés, le CSE et l'employeur, et de participation à la régulation sociale de proximité en collaboration avec le management de proximité et les RRH localement compétents. Ce rôle de relais et de régulateur explique aussi, qu'à l'inverse de l'accord Linde, l'accord prévoit explicitement que les interlocuteurs des représentants de proximité sont les acteurs de proximité de l'entreprise, à savoir le management de proximité et les RRH compétents. Cependant, il est à noter que l'accord ne formalise pas de réunions entre les représentants de proximité et la direction à échéance régulière. De telles réunions sont laissées à la libre initiative de la direction qui peut solliciter les représentants de proximité sur des problématiques individuelles.

S'agissant de l'existence de moyens spécifiques dédiés à l'exercice de missions en matière de politique de gestion des ressources humaines, le bilan est mitigé. D'un côté, l'accord CSE Linde France prévoit expressément qu'en raison de leur appartenance à la commission de DCE les représentants de proximité disposent d'une formation spécifique sur les questions qui y ont trait. Allant plus loin, l'accord édicte que, si le représentant de proximité est un élu au CSE, il dispose de 26 h de délégation par mois pour les missions dans le cadre de cette commission DCE. Seul bémol résultant de cet accord : il est prévu que, si le représentant de proximité est, à l'inverse, un salarié non-élu, il ne dispose pas de moyens spécifiques, ce qui est problématique compte tenu de l'importance des missions qui lui sont confiées au sein de cette commission. De l'autre côté, l'accord Matmut qui ne prévoit de manière générale aucun moyen spécifique à l'exercice des missions précitées, telle qu'une formation par exemple. Cela étant, sont prévues des formations dispensées au sein d'une *« Ecole du dialogue social au sein de l'Académie Matmut »* qui assure des formations économiques, sociales et institutionnelles de l'entreprise à l'intention des managers ou des représentants du personnel qui le souhaitent. Parmi ces formations, on compte celles qui sont *« thématiques »* car relatives notamment *« à la formation initiale des Représentants de Proximité »*, sachant que l'objectif de cette formation est de *« présenter les missions, rôles et moyens des acteurs du dialogue social et économique à l'ensemble des collaborateurs exerçant une mission de Représentation du personnel au sein du Groupe. »*

[186] V. infra.

3.1.3.3.2 Des représentants de proximité relais d'information et de communication

Plusieurs accords confèrent aux représentants de proximité une fonction de relais d'information et de communication du CSE (1) et/ou de la direction (2).

3.1.3.3.2.1 Relais ou capteur du CSE

Le représentant de proximité peut faire office de relais entre le CSE et les salariés du périmètre auquel celui-ci est rattaché ou de capteur au service dudit CSE, voire au service de la CSSCT. L'expression est employée dans un certain nombre d'accords de l'échantillon, comme ceux conclus au sein de Seine Express ou de Coallia. D'autres évoquent sa qualité de *« correspondant du CSEE »* [187] ou de *« correspondant.e.s privilégié.e.s des membres du CSE ou de la CSSCT pour réaliser des missions locales, dans le cadre de certaines attributions déléguées à la CSSCT »*[188] ou alors d'*« observateurs issus du terrain »* ce qui en fait *« des relais de proximité »* entre les salariés et le CSE [189]. Ce type de fonction attribuée aux RdP ne saurait surprendre dans un contexte de fusion des IRP et donc de concentration de la représentation du personnel au sein d'un seul organe.

Ce rôle de capteur se retrouve tant en matière de réclamations individuelles et collectives que concernant les attributions en santé, sécurité et conditions de travail. Il est alors précisé que le rôle des représentants de proximité consistera à *« remonter »* les réclamations des salariés auprès des élus[190] ou leur *« transmettre »* celles-ci pour inscription à l'ordre du jour des réunions du CSE[191]. Mais ce rôle de capteurs au bénéfice du CSE ou des CSSCT existe également en matière de santé sécurité et conditions de travail[192]. Les représentants de proximité sont alors une source d'information, chargés de *« remonter à la […] la Commission SSCT concernée les points de blocages »*[193] ou d'informer *« les membres du CSE ou de la CSSCT, de toute problématique particulière concernant son périmètre »*[194]. Mais ils sont aussi une *« force de proposition »*[195], ayant pour mission de communiquer *« aux membres du CSE, leurs suggestions en matière de prévention des risques professionnels et de conditions de travail »*[196].

Plus remarquable est le sens dans lequel est exercé ce rôle de relais. Autant certains accords précisent qu'il s'agit surtout de relayer de manière ascendante – des salariés vers le CSE – des problématiques ou sujets. Autant d'autres accords prévoient que ce rôle de relais doit être non seulement ascendant mais aussi descendant. Ainsi, l'accord Compagnie Zalkin prévoit que le représentant de proximité *« a un rôle de relais et de communication. (…) Le but étant de maintenir une communication dans les deux sens »* et celui conclu au sein de l'UES Atos France stipule que le représentant de proximité est chargé de *« contribuer à la remontée ou descente d'informations entre les salariés et les membres des CSE d'établissements. »* Ce rôle de courroie de transmission exercé par le représentant de proximité peut porter sur *« les*

[187] Accord Matière.

[188] Accord CSE Sncf Axe TGV Est.

[189] Accord Ferry Captain.

[190] Accord CPAM Indre et Loire.

[191] Accord Auto Gestion ; Triadis Services.

[192] Accord Tdf ; accord Siemens Healthare.

[193] Accord Atos France.

[194] Accord Orexad Rubix France.

[195] Accord Msa Dordogne Lot et Garonne.

[196] Accord Foyers de Seine et Marne.

actions menées par le Comité social et économique » [197] ou, plus concrètement encore, sur *« la bonne diffusion sur son site du compte rendu de réunion [du CSE] »* [198].

Au-delà de ce rôle de relais général *« descendant »*, des accords prévoient une spécialisation du représentant de proximité en tant que relais dans certains domaines précis. Il en va ainsi, par exemple, en matière d'activités sociales et culturelles [199]. A titre d'exemple, peut être de nouveau cité l'accord UES Atos France prévoyant que les représentants de proximité *« peuvent être le relais local (dont les ASC) des CSE Etablissements »* ou l'accord Schenker France qui stipule que les représentants de proximité *« assureront la liaison avec le CSE d'établissements notamment pour l'animation des œuvres sociales au sein de l'agence, comme par exemple la distribution des chèques cadeau, la distribution des chèques vacances, les arbres de Noël, etc… »* ou encore l'accord Proservia précisant que *« compte tenu de sa connaissance du tissu local de sa région commerciale et de sa proximité avec les salariés, le représentant de proximité sera chargé de collecter et de transmettre au bureau du CSE les demandes, suggestions et propositions de projet relatif aux activités sociales et culturelles »*. En tant que relais du CSE en ce qui concerne la communication afférente aux ACS, l'accord OGF SA précise même que les représentants de proximité *« pourront ainsi intervenir comme appui du Comité Social et Économique lorsque ce dernier met en place des actions de communication relatives aux Activités Sociales et Culturelles. »*

Outre la spécialisation du représentant de proximité comme relais du CSE en matière d'activités sociales et culturelles, quelques accords, plus marginaux, confèrent au représentant de proximité la mission d'*«être le relais privilégié des salariés auprès de la commission d'information et aide au logement »* comme celui « *du référent « harcèlement », pour tous les sujets relevant de ses missions. Il a ainsi un rôle d'accompagnement local des salariés et du référent sur son site pour toutes problématiques de harcèlement moral et sexuel et agissements sexistes. Il remontera au référent dont il dépend toute problématique en la matière, et leur communiquera toutes informations utiles pour le bon déroulement de ses missions »* [200].

3.1.3.3.2.2 Des intermédiaires ambigus de la direction

En principe, sous l'empire des anciens délégués du personnel, les interactions avec la direction étaient limitées aux réunions relatives à la présentation des réclamations individuelles et collectives des salariés et à l'exercice du droit d'alerte. Autrement dit, ces interactions n'avaient lieu qu'en cas de situation problématique et le délégué du personnel jouait un rôle de relais « ascendant », du bas vers le haut. Or, à la lecture de certains accords, il en ressort que le représentant de proximité a été parfois pensé comme étant également un relais de la direction dans le traitement de certains sujets qui ne sont pas nécessairement en lien avec des réclamations des salariés, ce qui est très novateur par rapport aux délégués du personnel. Ainsi, l'accord Association La vie active stipule que *« les Représentants de proximité auront pour rôle d'assurer entre la direction et les salariés une communication concernant des informations importantes relatives à la structure ou à l'Association. »*. D'autres font du représentant de proximité un relais à la fois du CSE et de la direction sans préciser non plus le type de contenu relayé. C'est le cas de l'accord Groupe Mgen, qui stipule que les représentants de proximité sont des *« relais d'échanges auprès des représentants de l'employeur mais aussi entre les salariés et les membres du CSE »*. C'est aussi le cas de l'accord Air France, qui édicte que *« le représentant de proximité constitue un relais d'information entre les salariés, les élus du CSEE,*

[197] Accord Chantiers Modernes Construction.

[198] Accord Forges de l'Alliance.

[199] V. supra.

[200] accord Fedex Express Fr.

les managers et le réseau des responsables des ressources humaines / responsables des relations sociales ». Le représentant de proximité apparaît, en somme, comme le récipiendaire d'informations pouvant émaner de la direction, sans forcément que ce rôle s'accompagne d'une consultation.

L'on s'interroge alors sur une éventuelle instrumentalisation du représentant de proximité. L'employeur n'aurait-il pas consenti à sa mise en place pour mieux en faire un diffuseur de la parole du management ? En tout état de cause, ce type de formules charrie l'idée d'une « déconflictualisation » de la représentation de proximité. Plus généralement, la formule qui revient souvent dans cette catégorie d'accords est celle qui consiste à mentionner que le ou les représentants de proximité sont un ou des *« interlocuteurs privilégiés »* de la direction. Des accords précisent en ce sens, que les représentants de proximité doivent *« entretenir des échanges de qualité, constructifs et respectueux avec les salariés et les managers de leur établissement »* [201]. Encore une fois, le contenu de l'information n'est pas défini, ce qui entretient l'ambiguïté sur le rôle joué par les représentants de proximité en tant qu'intermédiaires de la direction.

Plus précis apparaissent les accords qui, tout en attribuant aux représentants de proximité un rôle de relais de communication de la direction et du CSE, mettent en exergue leur rôle de facilitateur. Il en va ainsi de l'accord Sanofi-Aventis, qui met en évidence le rôle de « *facilitateur* » du représentant de proximité en sa qualité de relais de la direction concernant les préoccupations des salariés. Ainsi, l'accord précité stipule que *« le représentant de proximité assure un rôle de relais entre les salariés de l'établissement qu'il représente et le management ou la RH pour régler des situations ou problématiques individuelles, quotidiennes et locales. Il assure également, en cas de besoin, la liaison entre les salariés et le Comité social et économique d'établissement. Le représentant de proximité, en qualité d'intermédiaire et de facilitateur entre ses différents interlocuteurs, a pour objectif de répondre aux sollicitations éventuelles des salariés afin de résoudre les situations ou différends qui se présentent à lui, et ainsi d'éviter à la délégation du personnel au Comité social et économique d'intervenir lorsque son concours n'est pas nécessaire pour résoudre la problématique soulevée. »* D'autres accords encore précisent qu'en tant que relais de communication et d'information, le représentant de proximité doit jouer un rôle de *« médiateur auprès des salariés de leur périmètre »* [202] ou *« assurer, si nécessaire, un rôle d'accompagnement et de médiation entre les salariés et leurs managers (...), à la demande expresse du salarié (...) »* [203]. Toutefois ces rôles de facilitateur ou de médiateur sont explicitement prévus seulement dans un nombre extrêmement faible d'accords de l'échantillon. En effet, seuls 4 accords mentionnent que les représentants de proximité sont des médiateurs et 2 qu'ils sont des facilitateurs. De plus, il convient de remarquer que ce sont plutôt les accords conclus dans la dernière période qui charrient ce type de figure de représentants de proximité. Néanmoins, il convient de nuancer le caractère trop marginal de cette catégorie de représentants de proximité. En effet, bien que n'étant pas toujours clairement attribué, un tel rôle de facilitateur ou de médiateur transparaît à la lecture de formules générales, comme celle affirmant que représentants de proximité sont chargés « *[d'] améliorer la communication interne et faciliter les relations interpersonnelles, interculturelles et intergénérationnelles »* [204].

---

[201] accord Coallia.

[202] accord Unéo.

[203] accord Thalès.

[204] accord Piercan SAS.

Plus concrets, quoique plus rares encore, sont les accords qui prévoient que les représentants de proximité sont destinataires de la part de l'employeur d'un type d'information dont le sujet est déterminé. Mérite ainsi d'être cité l'accord CGE Distribution précisant que les représentants de proximité peuvent échanger avec l'employeur sur les *« données économiques de la Société, la marche générale de la région et les règles sociales applicables »*, tout comme les accords qui confèrent un rôle d'interlocuteur local au représentant de proximité en matière d'égalité hommes-femmes [205], voire même de facilitateur de l'accès des femmes à tous les emplois au sein de l'entité en question [206].

Allant plus loin encore, certains représentants de proximité ne s'apparenteraient-ils pas, comme le suggère un auteur, à des *« Business Partner »* [207] ? Cette sous-catégorie de représentant de proximité est sans doute la plus éloignée du délégué du personnel, voire de toute institution représentative du personnel, puisqu'elle préfigure une dénaturation de la représentation même du personnel. Certes, il s'agit là davantage d'un cas limite ; mais à travers la formulation de certaines clauses on pourrait se demander si on n'assiste pas à des tentatives de faire émerger une telle figure. Tel est le cas lorsqu'il est affirmé que le représentant de proximité a pour rôle de *« Contribuer à la création de valeur au profit de l'ensemble de l'entreprise en représentant le site et l'engagement des collaborateurs »* [208].

3.1.3.4 Des représentants de proximité indéterminés ou de « papier »

Enfin, un nombre non négligeable d'accords ne saurait être rangé dans l'une des figures-types précitées, ni de près ni de loin, en raison de l'imprécision des missions et de la faiblesse des moyens (voir 3.2 sur l'importance numérique de ce type d'accords parmi notre échantillon de 335 accords).

S'agissant des missions, on pourrait citer l'accord signé au sein de l'UES Transdev. En effet, celui-ci stipule seulement que « *le représentant de proximité exerce son mandat au niveau de son propre site de rattachement. Son rôle est de valoriser la représentation du personnel, de traiter des sujets du quotidien et de permettre le rapprochement des représentants du personnel des salariés qu'ils représentent tout en favorisant le dialogue social de proximité* ». En outre, seule une partie de l'UES est couverte par une représentation de proximité au sens de l'article L. 2313-7 du code du travail et cela ne concerne que 4 représentants de proximité. Comme autre exemple, pourrait être cité l'accord Association La Bourguette. Même si les représentants de proximité ont des missions relatives à la présentation des réclamations ainsi qu'en matière de santé-sécurité, les stipulations relatives à celles-ci sont si floues et lapidaires que l'on peine à déterminer le véritable rôle du représentant de proximité. Ainsi, sans innover par rapport à la formulation légale, l'accord stipule, d'une part que, les représentants de proximité sont chargés de la *« présentation à l'employeur des réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres dispositions légales concernant notamment la protection sociale, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'Entreprise* » et, d'autre part, de la *« contribution à la promotion de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans l'Entreprise »*. Dans ces deux exemples d'accords, aucune précision n'est du reste donnée quant à la répartition des missions entre les représentants de proximité et les autres institutions représentatives du personnel. Ne serait-on donc pas là en

---

[205] Accord Opéra National de Paris.

[206] Accord Pmc Isochem.

[207] S. Niel, « Mettre en place des représentants de proximité », *Les cah. Du DRH* n° 248, 2017, p. 26.

[208] Accord Laboratoires Alcon SAS. A quelques mots près, le même type de formulation est également observé dans l'accord Skf Motions Technologies, lequel confère au RdP la mission *« de contribuer à la création de valeur au profit de l'ensemble de l'entreprise en représentant le site et l'engagement des collaborateurs »*.

présence de représentant de proximité qui ne peuvent être que de « papier », en tout cas formellement, tant leurs attributions, moyens, ressources, missions précises et conditions pour les exercer ne sont pas abordés dans l'accord ?

En effet, s'agissant des moyens, ces deux accords n'accordent aucun moyen spécifique aux représentants de proximité. Soit, rien n'est précisé, soit, si des références à des moyens sont faites, c'est seulement en leur qualité d'élu au CSE. Ainsi, l'accord Transdev prévoit seulement que, *« lorsque le représentant de proximité est un suppléant du CSE, son crédit d'heures est égal à 50 % des heures de délégation allouées à un membre titulaire du CSE. Lorsque le représentant de proximité est un titulaire du CSE, il exerce sa mission dans le cadre de ses heures de délégation déjà attribuées dans le cadre de son mandat. »*. L'accord de l'Association La Bourguette est encore plus clair en ce sens, puisqu'il stipule que *« le représentant de proximité ne dispose pas d'un crédit d'heures supplémentaires pour exercer son mandat. Ces heures en sa qualité de représentant de proximité sont traitées comme des heures de délégation de droit commun »*.

3.1.3.5 Bilan sur les missions et les moyens des représentants de proximité

L'étude des missions et des moyens des représentants de proximité a permis de rendre compte de quatre figures-types. Il s'agit en premier lieu du représentant de proximité substitut du délégué du personnel. Cette figure-type permet d'identifier les accords qui reprennent l'intégralité ou la quasi-intégralité des attributions et des moyens alloués aux anciens délégués du personnel. A ce titre, il s'agit des accords dont l'existence était la plus prévisible, même si certains d'entre eux se distinguent par l'introduction de nouveautés quant aux moyens accordés aux représentants de proximité.

En deuxième lieu, l'analyse des accords rend compte d'une grande spécialisation de certains représentants de proximité. Ces derniers sont principalement investis par les interlocuteurs sociaux de l'une des anciennes attributions des anciens délégués du personnel. Le représentant de proximité apparaît alors comme un référent spécialisé. Tantôt, les accords confèrent aux représentants de proximité de manière exclusive ou quasi-exclusive des prérogatives dans le domaine de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. Tantôt les accords font des représentants de proximité des référents spécialisés en matière de présentation des réclamations individuelles et collectives, sans que des prérogatives en matière de santé et de sécurité ne leur soient nécessairement conférées. Tantôt, enfin, les représentants de proximité constituent des substituts très amoindris du délégué du personnel. Cette dernière situation, plus rare, correspond aux accords dans lesquels les représentants de proximité ne sont compétents ni en matière de santé-sécurité, ni pour présenter des réclamations individuelles et collectives. Ne demeure qu'un rôle d'accompagnement des salariés dans des domaines très précis. S'agissant des moyens accordés aux représentants de proximité en tant que référents spécialisés, le bilan est mitigé. En effet, les accords ne leur confèrent pas nécessairement des moyens spécifiques pour exercer leurs attributions.

En troisième lieu, la lecture de certains accords a permis de révéler des innovations conventionnelles, c'est-à-dire des représentants de proximité aux missions originales. En effet, les interlocuteurs sociaux n'ont pas massivement utilisé les représentants de proximité pour remplacer les délégués du personnel puisqu'il arrive que ceux-ci investissent d'autres champs que ceux traditionnellement dévolus au DP et en dehors même de toute situation problématique qui serait à l'origine d'une réclamation. Ces représentants de proximité se singularisent à double titre des anciens délégués du personnel. Il y a, d'une part, les représentants de proximité auxiliaires spécialisés du CSE et, d'autre part, ceux qui constituent des relais d'information et de communication de ce même CSE ou de capteurs de ce dernier. Les représentants de proximité viennent ainsi pallier l'éloignement du CSE des salariés. Toutefois, ce rôle de relais

est parfois également observé vis-à-vis du management dans un sens descendant, au risque de d'apparenter les représentants de proximité à des managers de proximité.

Enfin, un nombre non négligeable d'accords doit être mise en évidence, celle des représentants de proximité « indéterminés » qui ne seraient, à lire le seul contenu de certains accords, que de « papier ». Ce type d'accords pourrait conforter l'idée que les représentants de proximité soient parfois conçus comme des titres honorifiques dénués de tout rôle substantiel.

Comme souvent en matière de négociation collective, les résultats de l'analyse font apparaître des situations contrastées, et un éventail très large de possibilités. En matière de représentants de proximité, cette diversité semble accord accrue, et ce, en raison de l'absence d'indications légales sur les prérogatives de cette instance.

3.1.4 Les liens des représentants de proximité avec l'employeur et le CSE

L'étude des liens unissant les nouveaux représentants de proximité aux autres acteurs de l'entreprise est primordiale pour cerner la façon dont les parties ont appréhendé cette nouvelle figure ainsi que la place qu'elles ont souhaitée lui attribuer dans l'architecture de la représentation du personnel dans l'entreprise. A cet égard, l'accord **Aéro** parmi nos 8 monographies est particulièrement révélateur de l'importance de ces interactions, puisqu'il énonce que les représentants de proximité ont, d'abord, pour mission de contribuer à la remontée d'informations entre les salariés « et leurs représentants au sein du CSE », ensuite, de participer à la régulation des relations du travail sur leur périmètre « en collaboration avec les autres acteurs de l'entreprise, hiérarchies ou ressources humaines » et, enfin, de remplir le rôle de capteur des situations à risque dans les domaines de la santé, de la sécurité et des conditions de travail « en lien avec les organisations internes en charge de ces sujets (équipes Hygiène, Sécurité en environnement ; médecine du travail, CSSCT ; Ressources humaines et hiérarchies) »[209].

Examiner ces rapports suppose toutefois de centrer l'analyse sur certaines missions. Rappelons que s'il ressort que 72% des accords accordent aux représentants de proximité des missions en matière de réclamations individuelles et collectives et que 81% des accords leur confient des missions en santé sécurité et conditions de travail, il s'avère, à l'inverse, que seulement 51% des accords mentionnent d'autres missions. Celles-ci sont d'ailleurs diverses, puisqu'il peut être question de l'information-consultation, des activités sociales ou culturelles[210], de l'assistance aux salariés dans le cadre de procédure disciplinaire[211], de l'ambiance de travail[212], etc. Par conséquent, c'est essentiellement en focalisant l'analyse sur les réclamations individuelles et collectives et les missions en santé sécurité et conditions de travail qu'il est possible de mettre en exergue la teneur des rapports entre les représentants de proximité et l'employeur, ainsi que les liens existants avec le CSE et ses commissions.

A ce titre, trois questions doivent être successivement abordées. Il s'agit de la répartition des compétences entre représentants du personnel (1), des outils de coordination de leurs actions respectives (2) et de la manière dont les représentants de proximité entrent en contact avec l'employeur lors de l'exercice de leurs missions (3).

---

[209] Titre III, art. 1.3.4.4.

[210] Accord Immo Mousquetaires.

[211] Accord Prologue.

[212] Accord Micromania.

3.1.4.1 La répartition des compétences

La question de la répartition des compétences entre les représentants de proximité, la CSSCT et le CSE n'est pas abordée par l'ensemble des accords. En effet, ce thème n'a guère d'intérêt lorsque les représentants de proximité sont conçus comme de simples capteurs au bénéfice du CSE[213] dont la tâche sera de « transmettre » les réclamations et suggestions individuelles ou collectives des salariés auprès des élus[214], d'« assister »[215] ou d'« épauler le travail de la CSSCT »[216], notamment en l'aidant « à préparer des dossiers »[217] ou encore d'« instruire le projet et formuler [des] observations ou recommandations[218] afin de « préparer les délibérations du CSE »[219]. A l'inverse, il présente un intérêt important lorsque les accords font des représentants de proximité des interlocuteurs de l'employeur. Tel est le cas lorsqu'il est affirmé que le représentant de proximité « présente » à la direction les réclamations individuelles et collectives des salariés ou encore, comme dans l'accord SPORT EQUIP', qu'il a pour mission de « traiter localement avec la direction les réclamations individuelles et collectives »[220]. Se pose alors avec acuité la question de la répartition des rôles entre représentants de proximité et élus du CSE ou membres de la CSSCT. A cet égard, l'examen des accords fait ressortir une difficulté particulière, compte tenu de l'usage fréquemment fait de la notion de « délégation » dans les accords (1). Quant à la répartition des compétences, elle se fait de manière diverse en fonction des missions (2).

3.1.4.1.1 La « délégation » : une notion polysémique source de difficultés

L'étude des accords montre qu'il n'est pas rare que ceux-ci affirment que les représentants de proximité agiront par « délégation » du CSE ou, s'agissant des missions relatives à la santé, la sécurité et les conditions de travail, par délégation de la CSSCT. Tel est le cas dans l'entreprise ELECTROLYSE ou dans l'entreprise SPORT EQUIP', les accords affirmant, dans le premier cas, que les représentants de proximité réaliseront « des missions déléguées par la CSSCT »[221] et, dans le second cas, qu'ils agiront « par délégation du CSE »[222]. D'autres formules similaires sont aussi utilisées, notamment celle de « mandatement »[223]. Cette situation se rencontre dans l'ensemble des domaines, qu'il s'agisse des réclamations individuelles ou collectives[224], des enquêtes en cas d'accident[225] ou encore des visites de sites[226]. Elle concerne également l'avis que doit émettre le CSE dans le cadre de la procédure

---

[213] Sur cette question, v. supra.

[214] Accord Cpam Indre et Loire.

[215] Accord SCOR.

[216] Accord Assoc. Lyonnaise de gestion d'établissements pour personnes déficientes.

[217] Accord Triadis services.

[218] Accord Axa France.

[219] Accord J&J Medical.

[220] Titre IV, art. 1.

[221] Titre 2, chap. 3, art. 2.4.

[222] Titre IV, Art. 1.

[223] Accord Adapei du Doubs ; Manpower.

[224] accord Adp Gsi France.

[225] accord Manpower.

[226] Accord Adapei du Doubs.

de reclassement d'un salarié déclaré inapte[227] ou en cas de projets modifiant les conditions d'emploi ou de travail[228].

Courante, l'expression paraît a priori souligner à quel point le CSE est conçu comme le cœur de la représentation du personnel dans l'entreprise. Non seulement la nomination des représentants de proximité doit procéder d'une décision du CSE[229], mais leur action elle-même ne semble pouvoir être légitime que si elle émane du CSE. Alors que la loi énonce que c'est aux accords d'entreprise de définir les attributions des représentants de proximité[230], la référence que font ces derniers à la notion de délégation semble inscrire les représentants de proximité dans un lien de dépendance et de subordination à l'égard du CSE. Pourtant, l'expression se révèle plus ambiguë qu'il n'y paraît. Le terme de « délégation » évoque en effet la possibilité d'un transfert de pouvoir du CSE vers les représentants de proximité. Alors que les rapports entre délégués du personnel et comité d'entreprise étaient marqués du sceau de la complémentarité, ceux entre représentants de proximité et CSE seraient-ils porteurs d'une potentielle hiérarchie ? La réponse à cette interrogation demeure malaisée, en raison du caractère problématique et ambigu de la notion de « délégation ».

D'abord, la signification que revêt une telle expression est incertaine, car il est rarement précisé s'il s'agit d'une « délégation de pouvoirs », qui dessaisit le CSE, ou d'une « délégation de signature », qui maintient sa compétence[231]. Certains accords tranchent certes cette question, soit en énonçant que les représentants de proximité exercent leurs attributions « sans préjudice des attributions du CSE »[232] ou que « les membres du CSE conservent le droit de présenter une réclamation en réunion CSE »[233], soit en affirmant à l'inverse, comme dans l'accord TRAIN DG RESEAU IDF, que « les sujets abordés dans les commissions de proximité n'ont pas vocation à être traités également dans les CSSCT » [234]. Mais beaucoup d'accords ne précisent pas si le CSE garde ou non la faculté d'exercer les missions ainsi « déléguées » aux représentants de proximité.

Ensuite, le rôle du CSE dans le cadre de cette « délégation » pose difficulté. Certains accords semblent n'ouvrir qu'une faculté de délégation, laissant le soin au CSE de déterminer lui-même quelles attributions il entend donner aux représentants de proximité. Tel est le cas lorsqu'il existe une liste des missions qui « peuvent être déléguées » par le CSE[235]. A l'opposé, des accords semblent imposer directement une telle délégation. Tel est le cas de cet accord affirmant que les représentants de proximité assureront, « par délégation du CSE », « les missions locales relatives à l'hygiène et à la sécurité des salariés évoluant dans leur périmètre de désignation »[236]. Tel semble encore être le cas de cet accord qui énonce que les représentants de proximité « se voient conférer, dans la limite de la zone où ils ont été désignés, les

---

[227] Art. L. 1226-2 et L. 1226-10 C. trav. accords Manpower France ; Fondation protestante Sonnenhof ; Ogf.

[228] Art. L. 2312-8 3° C. trav. accords Mca ; Renault Douai.

[229] Sur la désignation, v. supra.

[230] Art. L. 2313-7 sous 2° C. trav.

[231] Vocabulaire juridique de l'ass. H. Capitant, Puf, 13ème éd, 2020, v° « délégation ».

[232] Accords Apec ; Adf Rhônes-Alpes.

[233] Accord Celtys.

[234] D'autres accords sont plus nuancés ou plus précis. Un accord affirme ainsi que la « délégation ne prive pas les élus du CSEE de l'exercice des missions de proximité, sauf lorsque le présent accord prévoit expressément que les représentants de proximité ont l'exclusivité de la compétence déléguée » (Air France) tandis qu'un autre énonce que les attributions du CSE relatives aux réclamations individuelles et collectives « sont déléguées » pour partie aux représentants de proximité, « sauf en cas de difficulté persistante, auquel cas le CSE pourra traiter en direct de la réclamation concernée au cours d'une réunion ordinaire » (accord Adp Gsi France).

[235] Accords Scor ; Fondation protestante Sonnenhof ; Allianz France. Comp. Assoc. aides jeunes travailleurs.

[236] Accord Sage.

compétences des CSE »[237] et qu'ils prennent en charge « pour le compte du CSE » les réclamations individuelles et collectives[238] ainsi que ses attributions en matière de santé sécurité et conditions de travail[239]. Ce double usage du mot « délégation » n'est certes pas spécifique aux représentants de proximité. Il se retrouve d'ailleurs dans des dispositions du code du travail relatives aux attributions du CSE. Tandis que, s'agissant des activités sociales et culturelles, l'article L. 2312-78 dudit code dispose qu'un décret détermine les conditions dans lesquelles les pouvoirs du comité « peuvent être délégués » à des organismes créés par lui et soumis à son contrôle[240], son article L. 2315-41 édicte, à propos de la CSCT, qu'un accord d'entreprise définira les « missions déléguées à la ou les commissions par le comité social et économique ». Il n'en demeure pas moins que la notion de délégation ne recouvre pas la même signification dans un cas et dans l'autre et que, s'agissant des représentants de proximité, il n'est pas toujours évident de déterminer l'acception qui a été retenue par les parties à l'accord.

Enfin, une difficulté supplémentaire peut être relevée lorsque la délégation touche aux missions relatives à la santé, la sécurité et les conditions de travail, compte tenu du rôle joué en ce domaine par la CSSCT. Les accords considèrent tantôt que la délégation procèdera « du CSE »[241], tantôt qu'elle sera le fait de « la commission SSCT »[242], tantôt encore qu'elle émanera du « CSE d'Établissement ou [de] la Commission SSCT »[243]. Certaines de ces expressions[244] posent néanmoins question, dans la mesure où, selon les textes légaux, la CSSCT ne dispose de missions qu'en vertu d'une « délégation » du CSE[245]. Dès lors, est-il possible qu'elle délègue elle-même certaines de ses attributions aux représentants de proximité ?

De manière générale, les formules ambiguës devraient être interprétées de manière favorable au CSE[246] et, dans l'hypothèse où une telle interprétation ne serait pas possible, les dispositions privant le CSE de ses attributions au bénéfice des représentants de proximité ne devraient pas être opposables à celui-ci. En effet, ces attributions ne sont pas mentionnées dans des « dispositions supplétives » du code du travail et aucun texte du code du travail ne suggère que l'octroi de missions aux représentants de proximité aurait pour effet de diminuer les prérogatives du CSE.

Les difficultés que pose le recours à la notion de délégation peuvent en tout cas être illustrées grâce à deux accords qui énoncent que, par « délégation de responsabilités du CSE vers les représentants de proximité », ces derniers auront compétence pour émettre un avis concernant les « projets concernant le fonctionnement quotidien d'une zone »[247]. Certes, ces

---

[237] Accord Renault Douai. Les représentants de proximité exercent ici leur mission dans le cadre d'une commission du CSE.

[238] Ibid.

[239] Ibid.

[240] Ce décret doit aussi déterminer les règles d'octroi et d'étendue de la personnalité civile aux organismes créés par les CSE pour gérer les activités sociales et culturelles.

[241] accord Sggs Pcn Carpiquet.

[242] accord Gca Supply Logistics.

[243] Accord Atos France.

[244] Les accords sont parfois encore plus détaillés. La délégation est subordonnée à des conditions tandis qu'une procédure est fixée pour y recourir. A titre d'illustration, un accord précise ainsi que, « si aucun membre de la CSSCT n'appartient au périmètre concerné, sur demande du secrétaire de la CSSCT, celle-ci pourra décider de déléguer tout ou partie de ses missions à l'ensemble des représentants de proximité du périmètre s'ils existent » (accord Endel).

[245] Art. L. 2315-38 (ordre public) et L. 2315-41 (champ de la négociation).

[246] Comp., s'agissant des activités sociales et culturelles, CA Paris 5 janv. 2012, n°10/15279 ASC Pôle Emploi, Dr. Soc. 1012. 686, obs. D. Boulmier.

[247] Accords Mca ; Renault Douai.

accords n'octroient pas directement cette compétence aux représentants de proximité, mais à une « commission de proximité » dont ces derniers sont membres. Il n'en demeure pas moins que le dessaisissement du CSE est réel, à tel point que ces accords reprennent certaines règles élaborées pour la mise en œuvre de la procédure de consultation du CSE, affirmant que « les éventuels dossiers d'information-consultation soumis à l'avis des représentants de proximité leur sont transmis dans les mêmes conditions et délais que ceux à destination du CSE »[248]. Or un tel dessaisissement est contraire à la nouvelle architecture de représentation du personnel issue des ordonnances de 2017 et à la volonté du législateur d'attribuer un rôle central au CSE. Il est, à ce titre, révélateur que, s'agissant de la CSSCT, le législateur ait prévu, dans les dispositions d'ordre public, que la délégation du CSE dont elle disposera ne portera pas sur « les attributions consultatives du CSE »[249]. De surcroît, si le périmètre d'implantation des représentants de proximité permet une consultation pertinente concernant les projets affectant le fonctionnement quotidien de cette zone, se pose la question de savoir pour quelle raison un CSE d'établissement n'a pas été créé dans ce périmètre, si bien que pourrait être discutée la licéité du découpage de l'entreprise effectué pour mettre en place les CSE[250].

Au-delà des difficultés liées à l'utilisation de la notion de « délégation », se dégagent de l'examen des accords plusieurs manières de concevoir les liens entre la représentation de proximité et le CSE ou la CSSCT.

3.1.4.1.2 La répartition des compétences

Le premier enseignement qui ressort de la lecture des accords est que tous ne précisent pas, loin de là, les attributions respectives des différentes figures de représentation du personnel. Cette situation peut résulter de l'imprécision des missions données aux représentants de proximité, comme dans cet accord affirmant seulement que chacun d'eux « pourra être chargé de jouer un rôle » en matière de présentation des réclamations individuelles ou collectives[251] ou de cet autre par lequel il leur est donné une « mission générale en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail sur leur périmètre »[252]. Elle peut aussi être due au fait que les accords utilisent les mêmes formules pour évoquer les missions des représentants de proximité et celles du CSE[253].

Au-delà des formules générales selon lesquelles les représentants de proximité sont des acteurs « au plus proche du terrain »[254] , se dessine toutefois une différence de tonalité dans la manière de concevoir le rôle des représentants de proximité selon que la mission envisagée est

---

[248] Accords Mca ; Renault Douai

[249] Art. L. 2315-38 C. trav. Pour les autres commissions, le législateur est resté assez laconique. Les dispositions supplétives prévoient cependant que ces commissions auront pour rôle de « préparer » les délibérations du CSE (Art. L. 2315-49 ; L. 2315-52 ; L. 2315-56 C. trav.). Enfin, la règle selon laquelle « les rapports des commissions sont soumis à la délibération du comité » figure certes dans un paragraphe intitulé « champ de la négociation » (Art. L. 2315-45 C. trav.) mais, compte tenu de la formulation retenue, sa valeur peut prêter à discussion. Ne s'agit-il pas plutôt d'une disposition d'ordre public ?

[250] Même s'il est vrai que l'article L. 2313-4 du code du travail dispose que ce n'est qu'en « l'absence d'accord » que l'employeur fixe le nombre et le périmètre des établissements distincts « compte tenu de l'autonomie de gestion du responsable de l'établissement, notamment en matière de gestion du personnel », la liberté reconnue aux signataires de l'accord n'est certainement pas absolue.

[251] Accord Clesence.

[252] Accord Foyer Notre Dame.

[253] Accords Apec ; Ugecam ; Sce ; Promologis ; Sante service Dax.

[254] Accord Train Zone de production nord-Est Normandie, Chap. 2.

liée aux réclamations individuelles et collectives ou qu'elle a trait à la santé, la sécurité et les conditions de travail.

En matière de réclamations, l'usage de clefs de répartition des compétences est davantage marqué. Ces clefs sont conçues autour de deux critères. L'un tient à la portée des problèmes à examiner. Il peut être précisé que les représentants de proximité sont en charge du traitement des réclamations « individuelles ou sectorielles » des salariés alors que « les réclamations collectives, relatives à la marche générale de l'établissement » sont traitées en CSE »[255]. Ou bien il peut être écrit, comme dans l'accord TRAIN MATERIEL INDUSTRIEL, que les représentants de proximité seront compétents pour présenter à l'employeur les réclamations des salariés « sur leur périmètre de mise en place ». L'autre critère de répartition consiste à faire du CSE une instance de recours, qui n'interviendra que s'il est impossible de résoudre le problème dans le cadre de la représentation de proximité. A ce titre, des accords affirment que les représentants de proximité seront en charge des réclamations « sauf en cas de difficulté persistante, auquel cas le CSE pourra traiter en direct de la réclamation concernée au cours d'une réunion ordinaire »[256] ou encore que « le CSE a vocation à intervenir de façon subsidiaire pour les réclamations »[257]. Une combinaison de ces clefs de répartition est parfois envisagée. Tel accord affirme ainsi qu'une commission du CSE « aborde les problématiques qui n'ont pas trouvé de solution avec les représentants de proximité sur le site/regroupement de sites ou qui sont susceptibles d'intéresser les autres sites »[258], tandis que tel autre souligne que « certaines questions, autres que d'ordre local, peuvent nécessiter un débat en séance plénière du Comité » et que, « si des questions locales n'avaient pas de réponses satisfaisantes, elles pourraient être inscrites à l'ordre du jour d'une plénière du CSE »[259]. La difficulté à traiter une réclamation dans le cadre de la représentation de proximité peut toutefois faire l'objet d'une solution alternative, consistant à inviter un ou plusieurs membres du CSE à assister aux réunions entre employeur et représentants de proximité. A ce titre, peut être mentionné un accord prévoyant qu' en cas de circonstances exceptionnelles, le représentant de proximité pourra, à sa demande, être accompagné lors de cette réunion d'un membre élu du CSE »[260].

La situation est plus nuancée en matière de santé, sécurité et conditions de travail. Certes, il est ici aussi fait référence à la portée des problèmes envisagés. Compte tenu du périmètre d'action plus large parfois retenu pour la CSSCT, il est alors prévu que celle-ci ait pour rôle de « proposer des actions globales » et de « proposer des mesures communes applicables à l'ensemble du périmètre de la Commission de santé, sécurité et conditions de travail »[261]. Quant aux représentants de proximité, leur rôle est, comme le précise l'accord ELECTROLYSE, « d'assurer un lien entre chaque site et la CSSCT compétente »[262] ou, comme l'affirme l'accord SPORT EQUIP', de « traiter localement les questions liées à la protection de la santé et la sécurité des salariés et participer à l'amélioration de leurs conditions de travail »[263].

---

[255] Accord Psa Automobiles. De même, un accord affirme que les représentants de proximité traiteront des « réclamations individuelles » tandis que le CSE s'occupera des sujets relatifs à « la communauté de travail » (accord NL transport).

[256] Accord Adp Gsi France.

[257] Accord Diaconat protestant.

[258] Accord Etablissement français du sang.

[259] Accord Zone de production nord-est Normandie Train réseau

[260] Accord Suez energie.

[261] Accord Fedex express France.

[262] Titre III, chap. 3, art. 2.

[263] Titre IV, art. 1.

Pourtant, plus qu'une clef de répartition des compétences, cette référence à la dimension « locale » du périmètre d'action des représentants de proximité peut se lire comme une affirmation du rôle pivot de la CSSCT, du moins dans certains accords. Dans ce cas, l'objectif ne semble alors plus tant être de « désengorger l'instance CSE de problématiques locales » comme c'est parfois le cas en matière de réclamations individuelles et collectives[264], mais plutôt de renforcer son action et celle des CSSCT dans le domaine de la santé, la sécurité et les conditions de travail. Plusieurs dispositions visent par conséquent à inscrire la CSSCT au centre du jeu, en lui conférant la fonction de « centraliser les questions relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail collectées (…) par les représentants de proximité »[265]. Il est d'ailleurs parfois prévu que la CSSCT, ou parfois plus spécifiquement son secrétaire[266], « coordonne l'action des représentants de proximité sur ces attributions »[267]. Il ressort ainsi de nombreux accords que, en matière de santé, sécurité et conditions de travail, les représentants de proximité sont surtout des soutiens plus ou moins ponctuels à la CSSCT, aux travaux de laquelle ils pourront « être associés », ou dans le cadre desquels ils pourront être « sollicités »[268] ou « invités sur demande »[269]. L'accord TRAIN ZONE DE PRODUCTION NORD-EST NORMANDIE est à cet égard édifiant, puisqu'il considère que les représentants de proximité sont « les correspondants privilégiés des membres du CSE et de la CSSCT de rattachement pour réaliser des missions locales en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail », raison pour laquelle l'accord énonce que les représentants de proximité réaliseront des inspections en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail « sur demande d'un membre élu de la CSSCT »[270]. Cette vision d'une CSSCT fer de lance de l'action des représentants de proximité en matière de santé, sécurité et conditions de travail explique aussi qu'un nombre significatif d'accords prévoient que les représentants de proximité soient membres de la CSSCT[271].

De manière générale, les dispositions relatives aux attributions des représentants de proximité demeurent néanmoins souvent floues ou lacunaires. Dès lors, pour cerner l'articulation entre représentants de proximité et CSE ou CSSCT, c'est vers les conditions concrètes d'exercice de leurs missions respectives qu'il convient de se tourner, et en particulier vers les outils de coordination mis en place par les accords.

3.1.4.2 Les outils de coordination

Plusieurs modalités sont prévues dans les accords afin de permettre la circulation de l'information et la coordination de l'action des différentes figures de représentation du personnel. Outre d'éventuels liens organiques entre représentants de proximité, CSE et CSSCT (1), de nombreux accords comportent des dispositions instaurant des liens fonctionnels entre ces acteurs. Ainsi, 31% des accords traitent tant des rapports entre représentants de proximité et CSE que des contacts entre représentants de proximité et CSST. A cela, il faut ajouter les

[264] Accord Boulangeries Paul.

[265] Accord Adapei de l'Aveyron et de Tarn et Garonne.

[266] Accord Sepac.

[267] Accord Secafi.

[268] Accord Vinci construction terrassement.

[269] Accords Assoc. readaptation et integration ; Baron Philippe de Rothschild ; Ibm France ; Diaconat protestant ; Atos France ; Eberspacher systemes d'echappement ; Ingram micro.

[270] Art. 21.

[271] Sur ce point, v. infra.

32% d'accords qui ne s'intéressent qu'à ce premier volet et les 13% qui se focalisent uniquement sur le second. Ces liens se matérialisent par la participation des représentants de proximité aux réunions du CSE ou de la CSSCT (2) ou encore par des règles relatives à la transmission d'informations (3). Le dernier outil de coordination résulte de l'organisation interne des représentants de proximité et de la possible présence, en son sein, d'une autorité pouvant avoir pour rôle de faire le lien avec le CSE et ses commissions, en particulier la CSSCT (4).

3.1.4.2.1 Les liens organiques

Une manière simple d'instaurer des liens étroits entre les différentes figures de représentation du personnel consiste à restreindre aux seuls membres du CSE la possibilité d'être désignés représentants de proximité. Une telle règle a toutefois pour effet de concentrer les mandats sur un petit nombre de personnes et de limiter le vivier des candidats aux fonctions. Cette hypothèse ne concerne par conséquent que 15,6 % des accords[272].

Cette logique est toutefois reprise par plusieurs accords concernant les liens entre les représentants de proximité et les CSSCT, qui veillent à l'intégration organique des premiers au sein des secondes. Cette intégration est parfois totale. Plusieurs accords précisent ainsi que « le représentant de proximité est membre de droit à la CSSCT »[273] ou qu'il est membre « à part entière » de cette dernière[274]. Parfois, elle est plus limitée, les accords fixant la composition des CSSCT[275] en veillant à ce que celle-ci soit pour partie composée de membres du CSE, pour partie de représentants de proximité[276]. A titre d'illustration, peut être cité un accord précisant que « la CSSCT est composée de 10 membres désignés par le CSE : le Secrétaire du CSE qui sera membre de droit de la CCSCT et qui en sera le Rapporteur ; 4 membres du CSE qui peuvent être choisis parmi les titulaires ou suppléants ; 5 représentants de proximité »[277].

En matière d'intégration à la CSSCT, apparaît aussi un autre ensemble d'accords, qui n'incorpore les représentants de proximité que de manière subsidiaire et limitée. Ces derniers ne pourront que « remplacer » un membre de la CSSCT[278], n'interviendront « qu'en tant que membres supplémentaires des CSSCT »[279] ou n'y auront qu'une « voix consultative »[280]. Cette dernière formulation a pour avantage d'écarter tout doute quant à la légalité de l'accord, puisque les dispositions d'ordre public du code du travail imposent que les membres de la CSSCT soient désignés par le CSE « parmi ses membres »[281], sans faire aucunement référence aux représentants de proximité. L'inconvénient d'un tel choix est cependant de restreindre l'intégration et l'implication des représentants de proximité au sein de la CSSCT.

---

272 V. étude sur la désignation des représentants de proximité, supra.

273 Accord Oc d'equipement manutent trpt ; Grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire.

274 Accord Clesence.

275 Cette intégration peut aussi intervenir dans le cadre de « sous-commission » territoriale, comme c'est le cas dans cet accord qui précise que « chaque sous-commission régionale ou territoriale [de la CSSCT] est composée de 6 membres, dont 3 membres désignés parmi les représentants de proximité du périmètre régional ou territorial de la sous-commission » (accord Coallia).

276 Accords Veolia eau generale des eaux ; Hopital Bagatelle ; Urssaf Bretagne ; Esi ; etc.

277 Accord Naphtachimie

278 Accord Tdf. L'accord précise qu'il doit s'agir d'un représentant de proximité appartenant au périmètre de la commission concernée et de la même étiquette syndicale que le membre absent,

279 Accord Saft.

280 Accord Unapei Hauts de Seine 92

281 Art. L. 2315-39 C. trav.

Si les accords ne prévoient pas que les représentants de proximité seront nécessairement membres du CSE ou de la CSSCT, se pose alors la question de savoir s'ils pourront, en cette qualité, participer aux réunions de ces instances.

Une première figure, décevante, émerge de la lecture et de l'analyse des accords, confirmée par certaines monographies : celle d'un représentant en devenir, à l'état encore embryonnaire. La mise en place des représentants de proximité est bien prévue par l'accord mais les moyens, les attributions et les modalités d'interaction avec les autres acteurs de l'entreprise ne sont pas ou peu déterminés. Cette figure n'est pas négligeable puisque l'analyse statistique des accords fait apparaître un « cluster » de ce type. On serait tenté d'évoquer à leur égard des représentants de papier, fausses concessions de la direction à des organisations syndicales devant concentrer leurs efforts de négociation dans d'autres domaines. De manière plus prospective (et plus optimiste), il est néanmoins possible de considérer que ces représentants constituent soit une première étape vers une représentation de proximité plus robuste, soit une instance dont les modalités précises et le statut se construisent de manière informelle. Même si, à cet égard, les épreuves qu'ont rencontrées depuis mars 2020 les instances représentatives du personnel et le dialogue social dans les entreprises n'ont guère montré une montée en consistance ou en importance de ces représentants de proximité, même informellement, nos monographies ont à l'inverse conforté la dimension très périphérique, sinon totalement absente des représentants de proximité par rapports aux élus du CSE et aux délégués syndicaux dans la gestion des mesures liées à la crise sanitaire (voir supra). Ces dernières, passant par une distanciation sociale qui a pu mettre particulièrement en tension les questions de proximité, ont en effet impliquées (même si c'est souvent sur un mode très descendant et pour les informer plus que pour les consulter) les élus du CSE et les délégués syndicaux, mais jamais les représentants de proximité[282].

3.1.4.2.2 La participation aux réunions

La question de la participation des représentants de proximité aux réunions du CSE est assez fréquemment abordée dans les accords. Elle fait l'objet d'une grande diversité de solutions.

Un premier groupe d'accords pouvant être identifié est marqué par une indifférence à l'égard des représentants de proximité. Ces accords se contentent de rappeler les qualités requises pour participer aux réunions du CSE, sans rien prévoir pour les titulaires de mandat de représentant de proximité en tant que tels. A ce titre, un accord souligne que « seuls les membres titulaires désignés en qualité de représentants de proximité seront présents lors des réunions de CSE »[283], tandis qu'un autre précise que les représentants de proximité « ne participent pas aux réunions du CSE, sauf aux 4 réunions du CSE relatives à la santé, la sécurité et les conditions de travail en tant que membres de la CSSCT »[284]. Il résulte de ces dispositions que, en tant que tel, le représentant de proximité est exclu de la participation aux réunions du CSE.

A l'opposé, un deuxième groupe d'accords est composé de ceux qui ouvrent largement la porte du CSE aux représentants de proximité, afin de faciliter la complémentarité entre ces

[282] On retrouve ici un résultat mis en évidence dans le rapport coordonné par J. Pélisse (2021) et notamment son épilogue rédigé par A. Michelon portant sur les manières dont une dizaine d'entreprises ont géré l'année 2020, à la fois en termes de mise en place des CSE et de gestion de la crise sanitaire.

[283] accord Secan.

[284] accord Bsh electromenager.

deux figures de représentation du personnel. Cette participation peut bien sûr découler du fait que le représentant de proximité doit nécessairement être choisi parmi les membres du CSE, situation qui se retrouve, rappelons-le, dans 15,6% des accords. Mais elle peut surtout résulter d'une disposition de l'accord autorisant les représentants de proximité à prendre part, en cette qualité, aux travaux du CSE. Quelques accords prévoient en effet que les représentants de proximité « participent aux réunions du CSE »[285], du moins « pour la partie de l'ordre du jour consacrée aux domaines relevant de ses attributions »[286].

Le troisième ensemble d'accords est constitué par ceux, relativement nombreux, qui certes ouvrent la porte du CSE aux représentants de proximité, mais à certaines conditions et sous certaines limites[287].

Une option consiste à autoriser la participation d'un nombre réduit de représentants de proximité, choisis en fonction de certaines qualités. L'objectif peut être que chaque organisation syndicale représentative ait à la réunion du CSE un représentant de proximité qui lui soit affilié[288]. Il peut aussi être d'assurer une couverture de l'ensemble des secteurs de l'entreprise bénéficiant d'un représentant de proximité, comme l'exprime un accord disposant qu'« un représentant de proximité de chaque secteur et le représentant de proximité du siège social pourront participer à chaque réunion du CSE avec voix consultative »[289]. Enfin, le choix peut se porter sur un « rapporteur » désigné parmi les représentants de proximité[290]. Celui-ci aura « pour rôle de présenter les travaux de la Commission [de proximité] aux membres du CSE lors d'une réunion de ce comité consacrée aux questions relevant de la Commission »[291].

De manière alternative, il peut être prévu une participation périodique aux réunions du CSE. A ce titre, des accords disposent que « le représentant de proximité participe, sans voix délibérative, à cinq réunions annuelles du CSE pour la partie de l'ordre du jour consacrée aux domaines relevant de ses attributions »[292], qu'il « participe, sans voix délibérative, à quatre réunions annuelles de son choix du CSE »[293] ou qu'il est invité « une fois par an lors d'une réunion du CSE »[294]. Certains accords vont encore plus loin et prévoient que l'ordre du jour sera en partie consacré aux missions et activités des représentants de proximité. L'un énonce que ces derniers « seront invités à échanger avec les membres du CSE, de leurs missions, deux fois par an »[295], l'autre que « les représentants de proximité présenteront une fois par trimestre, au cours d'une réunion du CSE, le bilan de leurs travaux »[296]. Ces dispositions méritent l'attention car, en renforçant les liens personnels entre représentants de proximité et membres du CSE, elles sont à même de faciliter la connaissance, par les premiers, des besoins et attentes

---

285 Accords Marine harvest kritsen ; Sante Dax services.

286 Accord Centre technique industries fonderie.

287 Certains accords se contentent toutefois de prévoir cette participation, sans en préciser les conditions, comme dans le cas de l'entreprise BETINDUS qui s'en tient à l'affirmation selon laquelle les représentants de proximité « pourront être conviés à des réunions du CSE » (art. 9.3).

288 « Chaque organisation syndicale ayant obtenu au moins un élu suppléant exerçant la fonction de Représentant de proximité au sein du CSE d'établissement peut désigner l'un de ses Représentants de proximité pour participer aux réunions du CSE, à titre d'invité ayant voix consultative » (accord Carrefour hypermarches).

289 Accord Fondation de Nice patronage Saint-Pier.

290 v. infra.

291 Accord Novartis pharma.

292 Accord Psa retail France.

293 Accord Conflandey industries.

294 Accord Seine express.

295 Accord Ass dept amis parents enfants inadaptes.

296 Accord Eau de la métropole européenne de Lille.

des seconds. Or une telle connaissance « de l'intérieur » du fonctionnement du CSE permet aux représentants de proximité de mieux mesurer de quelle manière leurs missions s'articulent avec celles du CSE.

Une dernière voie possible est de lier une potentielle intervention d'un représentant de proximité à l'ordre du jour de la réunion. Il paraît effectivement utile que les membres du CSE puissent échanger avec un représentant de proximité lorsque celui-ci dispose de connaissances de nature à éclairer leur réflexion. Réciproquement, il est important, pour ce dernier, de pouvoir faire entendre sa voix auprès des membres du CSE et de voir son activité ainsi reconnue. Des accords prévoient donc que « le représentant de proximité sera invité à chaque réunion ordinaire et aux réunions exceptionnelles si le sujet concerne le site auquel il est rattaché [297]», que le représentant de proximité pourra « à sa demande être admis à participer à une réunion du comité en cas de question spécifique portée à l'ordre du jour relative à son site »[298] ou « en cas de réclamation non résolue »[299], voire que les représentants de proximité « seront systématiquement invités à la réunion du CSE à la condition qu'un point relevant de leur compétence et afférent à leur établissement soit porté à l'ordre du jour »[300]. De même, il peut être prévu que sera invité, en cas de déclenchement d'une alerte pour danger grave et imminent, « le représentant de proximité qui a réalisé l'enquête »[301].

Dans cette dernière série d'hypothèses, il est fréquent que les accords fixent la procédure par laquelle les représentants de proximité pourront être admis aux réunions du CSE. Certaines sont particulièrement détaillées, les accords énonçant par exemple que cette participation ne sera admise que sur « cas particuliers justifiés et après accord du Président du Comité », que « [la] présence [du représentant de proximité] devra être demandée lors de l'établissement de l'ordre du jour entre ce dernier et le secrétaire du Comité » et que cette présence en séance « ne devra concerner que le point pour lequel il serait invité et sera rémunéré comme temps de travail effectif »[302]. D'autres se contentent de préciser qui prendra la décision d'inviter le représentant de proximité. La plupart des formules retenues impliquent que l'employeur donne son aval[303]. Il est ainsi précisé que « sur proposition du secrétaire du Comité social et économique validée préalablement par le Président, le représentant de proximité (…) pourra être invité à prendre part à la réunion »[304] ou encore que « les représentants de proximité peuvent assister aux réunions du CSE sur invitation des membres du comité et avec l'accord du président de ce dernier, au regard de la spécificité des situations identifiées au sein de leurs périmètres de désignation »[305]. Il peut même, plus simplement, être énoncé que « pour toute problématique exceptionnelle ou relevant de circonstances particulières, le représentant de proximité pourra, sur invitation expresse de l'employeur, participer aux réunions du CSE »[306]. A l'opposé de ces accords supposant une acceptation de l'employeur, d'autres permettent à la délégation du personnel au CSE de se passer de l'autorisation patronale, affirmant que l'invitation à la réunion

[297] Accord Publicis eto.

[298] Accord Hopale.

[299] Accord Ge epf.

[300] Accord Adapei 27.

[301] Accord Sncf mobilites ter Paris Normandie

[302] Accord Connecting bag services.

[303] Cette situation se retrouve parfois concernant la présence des représentants de proximité aux réunions de la CSSCT.

[304] Accords Chantiers modernes construction ; Niedax France.

[305] Accord Adapei de l'Aveyron et de Tarn et Garonne.

[306] accord Csm France.

résultera d'une initiative du secrétaire « ou de la majorité des membres du CSE »[307]. Cette dernière solution a pour avantage d'éviter toute intrusion de l'employeur dans les rapports entre représentants des salariés. Une alternative peut être de faciliter la présence des représentants de proximité aux réunions préparatoires à la tenue du CSE[308].

Les différentes hypothèses identifiées pour les réunions du CSE se retrouvent concernant les réunions de la CSSCT. Le parallélisme est d'ailleurs manifeste dans certains accords, tel celui de l'entreprise ELECTROLYSE, qui énonce que, « à la demande du président du CSE ou du président de la CSSCT d'établissement, les représentants de proximité peuvent être invités aux réunions »[309].

Comme pour les réunions du CSE, la participation des représentants de proximité aux réunions de la CSSCT peut d'abord être prévue sans condition par les accords, lesquels affirment alors que les représentants de proximité « participeront aux 4 réunions annuelles de la CSSCT »[310], qu'ils « peuvent être conviés aux réunions périodiques de la CSSCT »[311] ou bien encore que les représentants de proximité pourront participer « à la réunion préparatoire précédant chaque réunion de la CSSCT »[312].

Elle peut ensuite être restreinte à certains représentants de proximité, comme le montrent ces accords disposant qu'un « représentant de proximité par site sera convié à l'ensemble des travaux de la commission »[313] ou que les réunions de la CSSCT ne seront ouvertes qu'à un « représentant de proximité désigné comme relais principal sur les questions CSSCT » dans le périmètre concerné[314]. La logique est similaire dans cet accord édictant qu'« un Représentant de proximité peut prendre part à la réunion de la CSSCT. Les Représentants de proximité s'organisent librement de façon à ce que chaque Représentant de proximité puisse prendre part à une réunion par an de la CSSCT »[315].

Comme le suggère ce dernier exemple, la participation peut encore être limitée à un nombre donné de réunions. Un accord énonce ainsi que « le représentant de proximité de chaque site assiste une fois par an aux réunions de la CSSCT »[316]. Mais elle peut aussi être liée aux sujets traités. Tel est le cas d'un accord précisant que « les représentants de proximité sont invités à participer à la CSSCT dès lors que l'un des sujets prévus à l'ordre du jour concerne leur site »[317]. Comme pour l'accès aux réunions du CSE, des accords prennent soin de préciser que, si les représentants de proximité « peuvent être invités sur un point particulier concernant leur périmètre de désignation », c'est « après validation du président et du secrétaire de la commission CSSCT »[318].

---

[307] accords Ferry capitain; Emmaüs.

[308] accord St microelectronics.

[309] Titre II, Chap. 3, art. 2.4. Comp. accord Fraikin France : « sur accord conjoint du Secrétaire et du Président du CSE ou de la CSSCT de leur zone, les représentants de proximité pourront être exceptionnellement invités à assister à une réunion du CSE et/ou de la CSSCT ».

[310] Accord Crl10.

[311] Accords Baron Philippe de Rothschild ; Ibm France.

[312] Accords Ibm France ; Logista France ; Safran aircraft engines ; Mecaprotec industries.

[313] Accord Btp cfa Provence Alpes Côte d'Azur.

[314] Accord Adapei du Doubs.

[315] Accord Rgis.

[316] Accord Gruaulaval.

[317] Accord Msa Dordogne Lot et Garonne.

[318] Accord Cap-devant.

Des combinaisons entre ces diverses formules peuvent être utilisées. Tel accord, après avoir affirmé que les réunions de la CSSCT sont ouvertes aux représentants de proximité, « avec voix consultative et non délibérative » et « selon l'ordre du jour de la réunion de la CSSCT », ajoute que c'est toutefois dans la limite d'un seul « par région »[319]. Tel autre énonce que « chaque CSSCT peut inviter des représentants de proximité si leur expertise est nécessaire pour le traitement par la CSSCT de problématiques spécifiques qui concernent leur périmètre RP » et précise que c'est « dans la limite d'un RP par périmètre RP et dans la limite de 5 RP au total »[320].

Enfin, de manière plus originale, quelques accords s'intéressent aussi à la possibilité pour les membres du CSE de participer aux éventuelles réunions organisées dans le cadre de la représentation de proximité. De même que les anciennes dispositions relatives aux délégués du personnel autorisaient ces derniers à se faire « assister d'un représentant d'une organisation syndicale »[321], un accord édicte qu'un membre du CSE accompagnera le représentant de proximité lors de ses réunions mensuelles avec l'employeur[322], tandis qu'un autre prévoit l'invitation « à titre exceptionnel et au maximum deux fois par an, sur son temps de délégation », d'un représentant syndical au CSE[323]. De telles dispositions demeurent toutefois très rares.

Dans le prolongement de la question de la participation aux réunions, il est parfois envisagé dans les accords que des documents issus de l'activité des représentants de proximité soient mis à disposition des membres du CSE.

3.1.4.2.3 La transmission de l'information

L'attention portée dans certains accords au thème de la transmission d'informations entre représentants du personnel est d'autant plus remarquable que le code du travail ne comporte pas de dispositions dont les négociateurs auraient pu s'inspirer. En particulier, aucun mécanisme de transmissions de données n'est prévu entre les commissions et le CSE. S'agissant de la remontée d'information des représentants de proximité à destination du CSE ou de la CSSCT, deux paramètres permettent de différencier les accords.

Le premier est celui de l'étendue de l'information.

Celle-ci peut être globale, si bien que les membres du CSE auront accès à l'ensemble des échanges formalisés entre employeur et représentants de proximité, notamment en matière de réclamations individuelles et collectives. Les accords disposent alors que les questions posées par les représentants de proximité et les réponses apportées par l'employeur « seront transférées par écrit aux élus titulaires du CSE et annexées au compte-rendu du CSE »[324] ou bien que « les comptes rendus (questions/réponses) seront accessibles par les membres du CSE via l'espace collaboratif réservé au CSE »[325].

---

[319] Accord Trigo France.

[320] Accord Apprentis d'Auteuil.

[321] Art. L. 2315-10 C. trav.

[322] Accord Apei d'Aix-les-Bains association les papillons blancs

[323] L'accord subordonne la mise en œuvre de cette faculté à l'information préalable du président du CSE, qui doit être averti « huit jours avant » (accord Assoc. dep. sauvegarde enfance adolescence).

[324] Accord Edf energies nouvelles.

[325] Accord Adapei du Doubs.

Mais l'information peut être aussi plus concise et ne concerner que le « compte-rendu synthétique » établi après chaque réunion[326], voire un « rapport d'activité » rédigé périodiquement. Tel est le cas de l'accord ELECTROLYSE, qui édicte que « les représentants de proximité transmettent, mensuellement, un rapport de leur activité à la CSSCT »[327]. Un autre accord envisage que, deux fois par an, se tienne une réunion particulière ayant pour objet d'établir, entre représentants de proximité et représentant de l'employeur, un « rapport d'activité » qui sera transmis au CSE[328].

Enfin, une information ponctuelle est parfois envisagée par les accords, liée à l'accomplissement d'une mission particulière. L'accord TRAIN TGV EST prévoit ainsi que « le/la membre de la CSSCT ou le/la RPX qui a réalisé la visite périodique établit un compte rendu ».

Le second paramètre est celui des canaux de communication.

Parmi les différents choix opérés dans les accords, la modalité consistant à s'adresser « au secrétaire du CSE »[329] ou au « secrétaire de la CSSCT »[330] paraît intéressante. C'est notamment le cas de l'accord TRAIN TGV EST, qui énonce que le compte rendu élaboré par le représentant de proximité sera transmis « au/ à la référent.e CSSCT et au/à la présidente.e de la CSSCT ».

Il parait aussi judicieux, comme le font certains accords, de prévoir que les documents « puissent être annexés au procès-verbal des réunions plénières de ce CSE »[331]. En regroupant dans un même document des écrits issus des réunions du CSE et des écrits provenant des travaux de la représentation de proximité, une valeur similaire est accordée à ces deux activités. Ce lien physique devrait avoir pour effet de renforcer l'attention que les membres de la délégation du personnel au CSE portent aux travaux des représentants de proximité.

Une autre solution consiste à verser les documents dans la base de données économiques et sociales[332], conformément au rôle attribué à cette dernière de servir de support unique d'information à destination des représentants du personnel. A l'opposé, une certaine interrogation pointe quant au choix parfois effectué de transférer les documents dans un « espace sécurisé »[333], un « espace informatique dédié » [334] ou un « registre numérique »[335], lesquels seront accessibles aux membres du CSE ou de certaines commissions, notamment de la CSSCT. Une illustration de cette option peut être fournie avec l'accord TRAIN MATERIEL INDUSTRIEL, qui énonce que le compte rendu de la réunion sera « publié dans l'outil dématérialisé afin de le tenir à disposition des membres du CSE ». Ne faut-il pas voir dans ces choix le signe d'un certain dysfonctionnement de la base de données économiques et sociales ? Une remarque similaire pourrait être formulée à propos des accords visant la transmission d'information par le biais d'un « courrier électronique »[336].

---

[326] Accord Ugecam Auvergne Limousin Poitou Charentes.

[327] Titre II, chap. 3, art. 2.4. Comp. accord Urbis park services, qui envisage l'établissement d'un « compte-rendu d'activité » trimestriel.

[328] Accord Aljt.

[329] Accord Bmra.

[330] Accord Groupama Rhone-Alpes Auvergne.

[331] Accord Randstad France.

[332] Accord Uneo.

[333] Accord Frans bonhomme.

[334] Accord Apprentis d'Auteuil.

[335] Accord Matmut.

[336] Accord Ssp Province.

Afin d'assurer une articulation satisfaisante entre représentants des salariés, il paraît aussi utile, comme le font certains accords, de prévoir en sens inverse que les représentants de proximité auront accès à la BDES[337] et « recevront les comptes rendus de la CSSCT »[338].

De manière complémentaire, il est à noter que quelques accords s'intéressent à la chronologie des rencontres. Pour que l'information transmise par les représentants de proximité puisse être utile aux membres du CSE, les accords prévoyant des rencontres entre représentants de proximité et employeur exigent donc parfois que lesdites rencontres soient antérieures aux réunions du CSE ou de la CSSCT[339]. Des délais peuvent même être imposés, comme l'illustre un accord édictant une durée de « quinze jours avant la réunion du CSE » [340]. Franchissant encore un cran supplémentaire, certains accords autorisent même les représentants de proximité à remettre au secrétaire du CSE « une note de situation » qui sera annexée à l'ordre du jour de la réunion[341].

Enfin, aborder la transmission de l'information pose aussi la question de la personne chargée de rédiger les comptes rendus ou notes de synthèse prévus par les accords. Ce point renvoie plus globalement au thème de l'organisation interne des représentants de proximité et à la présence, en leur sein, d'une éventuelle autorité.

3.1.4.2.4 La désignation d'une autorité interne

De même que le législateur n'avait apporté aucune précision quant à la manière dont les délégués du personnel exerçaient collectivement leurs attributions, les dispositions du code du travail renvoient aux accords collectifs le soin de préciser l'organisation interne de la représentation de proximité. Plusieurs hypothèses sont alors à distinguer.

D'un côté, des accords paraissent se satisfaire d'un exercice individuel des missions confiées aux représentants de proximité, se contentant au mieux d'affirmer que « les représentants de proximité d'un établissement pourront se réunir entre eux une demi-journée par an »[342] ou que, « aux fins de collecter et de formaliser par écrit les demandes des salariés, les représentants de proximité pourront se réunir mensuellement en amont des réunions du CSE »[343]. Il convient d'ailleurs de relever que, dès lors qu'aucun moyen matériel supplémentaire n'est octroyé pour l'organisation de ces réunions, ces accords n'ont qu'un intérêt limité, dans la mesure où rien ne paraît pouvoir interdire aux représentants de proximité de se réunir entre eux. Ces accords ne font donc que rappeler une règle qui peut se déduire du silence de la loi.

A l'opposé, d'autres accords insistent sur le caractère collectif de l'exercice des mandats, allant jusqu'à prévoir que les représentants de proximité formeront une « commission du CSE »[344]. Celle-ci a une appellation variable : « commission de proximité », comme dans l'accord TRAIN DG RESEAU IDF[345], « commission réclamations individuelles et

---

[337] Accords Axa France ; Sanofi.

[338] Accords Transpole ; Linde France.

[339] Accord Assoc. Dép. du Doubs de sauvegarde de l'enfant à l'adulte.

[340] Accords Seine express ; Tereva.

[341] Accord Adapei 27.

[342] Accord Siemens.

[343] Accord Esi group.

[344] Accords Umt-mutualité terre d'Oc ; Société éditrice du Monde.

[345] V. égal. Accords Umt-mutualité terres d'Oc ; Siemens healthare.

collectives »[346], ou encore « commission locale », comme dans l'accord TRAIN MATERIEL INDUSTRIEL (voir infra)[347].

L'usage de telles formules ne renseigne toutefois que très imparfaitement sur le fonctionnement interne de la représentation de proximité. En effet, le code du travail ne contient aujourd'hui guère de dispositions relatives aux commissions du CSE. De surcroît, à l'exception de la commission santé sécurité et conditions de travail, ces règles ne sont pas d'ordre public[348], si bien qu'il revient aux négociateurs d'accords de déterminer les règles de fonctionnement interne de ces commissions.

En fin de compte, pour appréhender tant le fonctionnement interne de la représentation de proximité que son articulation avec les autres acteurs de l'entreprise, le critère essentiel est celui de l'éventuelle désignation d'une autorité spécifique au sein des représentants de proximité. De même que le code du travail prévoit que soit désigné, parmi les membres titulaires du CSE, un « secrétaire »[349], des accords accordent un rôle spécifique à l'un des représentants de proximité, appelé « secrétaire »[350] , « rapporteur »[351], coordinateur »[352] « référent »[353] ou encore, comme dans l'accord TRAIN MATERIEL INDUSTRIEL, « responsable de commission »[354].

Les missions de cette autorité particulière sont diverses. Trois dimensions se retrouvent dans les accords, parfois de manière complémentaire.

L'une porte sur la « coordination » de l'activité des représentants de proximité[355]. Son rôle peut notamment être de « réceptionner les questions des représentants de proximité tout en veillant à leur bonne formulation et à leur bonne transmission au correspondant des Ressources Humaines »[356].

Une deuxième mission consiste à « organiser les travaux de l'instance » avec la direction[357] ou à « représenter l'instance territoriale » auprès de celle-ci[358]. Celui que certains accords appellent le « secrétaire » ou « référent » s'érige ainsi en contre-pouvoir auprès de l'employeur au sein de la représentation de proximité. Ce contre-pouvoir s'exerce notamment lors de l'établissement de l'ordre du jour. Ainsi, s'agissant de la commission locale de TRAIN MATERIEL INDUSTRIEL, cet ordre du jour est fixé « conjointement entre le responsable de la commission locale et le directeur d'établissement »[359]. Ce contre-pouvoir s'exerce aussi lors

---

346 Accord Société éditrice du Monde.

347 Titre III. Voir aussi l'accord Picard surgelés, qui évoque une « commission de Bassin ».

348 La seule interrogation concerne l'affirmation selon laquelle « les rapports des commissions sont soumis à la délibération du comité ». Bien que figurant au dernier alinéa de l'article L. 2315-45 du code du travail, disposition qui figure dans un paragraphe intitulé « champ de la négociation des autres commissions [que la commission SSCT et la commission des marchés] », cette règle est formulée de telle sorte qu'elle paraît avoir la valeur d'une règle d'ordre public.

349 Art. L. 2315-23 C. trav.

350 Accords Picard surgelés ; Umt-mutualité terres d'Oc ; Association départementale du Doubs de Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte.

351 Accords Société éditrice du Monde ; Nissan automobile Europe.

352 Accords Nl transport ; transports communs agglomération Rouen.

353 Accord Air France.

354 Titre III, art. 5.

355 Accord France televisions

356 Accord Transports communs agglomération Rouen. V. égal. Accord Société éditrice du Monde.

357 Accord France télévisions.

358 Accord Axa France.

359 Titre III, art. 4.

de l'établissement du compte-rendu des travaux de l'instance de représentation de proximité. Tantôt il est prévu que ce sera lui qui les rédigera[360], comme dans l'accord TRAIN MATERIEL INDUSTRIEL[361], tantôt il interviendra pour valider le compte-rendu établi par l'employeur[362]. D'autres prérogatives peuvent encore être octroyées à ce représentant de proximité particulier, tel que « planifier une réunion extraordinaire » ou être « point de contact pour donner des informations »[363].

Le troisième rôle qui peut être attribué à ce représentant de proximité singulier consiste à faire de lui un « relais »[364] assurant « la liaison »[365] auprès des autres représentants des salariés. A ce titre, il « rend compte » des travaux aux membres du CSE[366] ou doit « remonter à la Commission de liaison RP du CSE d'Établissement ou à la Commission SSCT concernée les points de blocage »[367]. Il peut être également invité aux réunions du CSE ou de la CSSCT afin d'y porter la voix des représentants de proximité[368].

Les modalités de nomination de ce « secrétaire », « rapporteur » ou « coordinateur » sont variables. Il est généralement prévu que sa désignation soit le fait des représentants de proximité eux-mêmes ou de la « commission » qu'ils forment[369], ou bien résulte d'une décision des « membres élus au CSE »[370]. Un accord prévoit aussi qu'il sera désigné « d'un commun accord entre la Direction et les membres du CSE »[371].

Quant aux conditions à remplir pour exercer de telles missions, elles sont rarement prévues par les accords. Afin d'assurer une meilleure coordination avec le CSE, quelques accords exigent toutefois que la désignation intervienne « parmi les membres issus des CSE »[372]. De manière marginale, d'autres accords prévoient que sera mis en place un « référent par organisation syndicale »[373]. L'objectif est alors d'assurer le lien non plus avec le CSE, mais de faire de ces « référents » une pièce maîtresse dans les liens entre syndicats, représentants de proximité et direction[374].

L'étude des données statistiques montre cependant un intérêt assez faible pour ces « secrétaire », « référent », « coordinateur » ou « rapporteur » des représentants de proximité. En effet, la création d'une telle autorité n'est envisagée que dans 8% des accords. De surcroît, seuls 1,2% des accords lui attribuent des moyens supplémentaires. Or, en l'absence de tels moyens, on peut craindre que le représentant de proximité concerné ne soit pas en

---

360 Accords Nissan automobile Europe ; Association départementale du Doubs de Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte.

361 Titre III, art. 5.

362 Accords Air France ; Arpege.

363 Accord Atos France.

364 Accord Adapei du Doubs.

365 Accord Atos France.

366 Accord Nissan automobile Europe.

367 Accord Atos France.

368 V. supra.

369 Accord Nissan automobile Europe.

370 Accord Adapei du Doubs.

371 Accord Transports communs agglomération Rouen.

372 Accord Axa France.

373 Accord Arpege.

374 Accord Transports communs agglomération Rouen.

capacité d'exercer de manière satisfaisante l'ensemble des missions confiées. Plus fondamentalement encore, l'absence fréquente d'une telle autorité peut faire naître certains doutes quant au bon fonctionnement de la nouvelle figure de représentation que sont les représentants de proximité. Certes, il peut être objecté que l'existence d'une telle autorité n'était pas prévue par les dispositions légales relatives aux délégués du personnel. Mais ces derniers étaient le fruit de l'action collective des ouvriers, une pratique que le législateur avait progressivement consacrée et encadrée[375], non une création issue de l'imagination des négociateurs d'accords collectifs. Les personnes remplissant cette mission pouvaient donc s'appuyer sur un héritage, sur des pratiques et réflexions déjà existantes. A l'inverse, les nouveaux représentants de proximité ne bénéficieront pas d'un socle aussi solide. Si, dans de nombreuses hypothèses, il est possible que les membres du CSE ou les organisations syndicales exercent une forme de contrôle sur l'action des représentants de proximité, l'absence de coordinateur interne à ces derniers pourrait parfois se révéler problématique.

En sens contraire, certaines innovations intéressantes peuvent être relevées parmi les accords qui s'intéressent de près aux liens entre représentants du personnel. En effet, il est parfois prévu qu'un membre du CSE ou de la CSSCT soit désigné aux fins de faire le lien entre les différents représentants du personnel. Quelques accords prévoient ainsi la création, au sein des CSSCT, de « référents » afin de créer des « synergies plus étroites avec les Représentants de Proximité »[376]. Ces référents peuvent avoir pour mission de recueillir, auprès des représentants de proximité, les informations locales nécessitant un soutien de la CSSCT[377]. Mais, en tant qu'« interlocuteurs privilégiés » des représentants de proximité, ils peuvent aussi jouer un rôle dans l'organisation de certaines de leurs activités, par exemple dans le cadre de visites de site[378].

Le modèle le plus achevé peut toutefois être trouvé dans un accord établissant une « commission de liaison des représentants de proximité »[379]. Cet accord est d'autant plus intéressant qu'il précise les attributions de cette commission, mais aussi sa composition et ses règles de fonctionnement.

Concernant les attributions de la commission, l'accord en confère trois : d'abord « recueillir et analyser les rapports trimestriels des représentants de proximité de chaque unité administrative et territoriale » ; ensuite « transmettre trimestriellement au CSE les points issus de ces rapports "ayant été échangés et nécessitant un retour vers le CSE" dont les réclamations éventuelles. Ces points devront au préalable avoir fait l'objet d'une analyse, avoir été priorisés et organisés afin qu'ils puissent être traités de manière optimale en CSE » ; enfin « élaborer annuellement un document de synthèse reprenant l'analyse trimestrielle des rapports des représentants de proximité et le transmettre au CSE »[380].

Concernant la composition de la commission de liaison, l'accord édicte qu'elle est composée de 3 membres titulaires ou suppléants du CSE et de 3 représentants de proximité, étant précisé que, pour s'assurer de la pleine implication de tous les acteurs, « ces 6 membres sont désignés par le CSE en tenant compte de la nécessité de respecter au mieux le pluralisme syndical et la représentativité des unités ».

---

[375] M. Gadrat, Répertoire de droit du travail, v°Délégués du personnel, pt. 1, févr. 2019 (actualisation : Février 2021).

[376] Accord Ups France.

[377] Accord Ups France.

[378] Accord Matmut.

[379] Accord Apec.

[380] Accord Apec.

Concernant enfin le fonctionnement de la commission, il est prévu que, « parmi les 3 membres titulaires du CSE membres de la commission », soient désignés « un secrétaire qui aura pour rôle d'organiser les travaux de la commission (ordre du jour, compte-rendu…) et de présenter trimestriellement au CSE les conclusions de ces travaux » et « un secrétaire adjoint chargé de remplacer le secrétaire en cas d'absence ». De surcroît ces derniers « disposent, pour assurer leurs missions, d'un crédit complémentaire de 4 heures par mois ». Enfin la commission elle-même « se réunira 4 fois par an, de manière à pouvoir exploiter trimestriellement les rapports des représentants de proximité et les transmettre au CSE suffisamment en amont des réunions »[381].

L'existence d'une telle « commission » de liaison reste le modèle le plus achevé de coordination entre représentants de proximité, CSE et CSSCT. Cette situation est toutefois isolée. En effet, alors même que moins de 10% des accords prévoient que les représentants de proximité sont choisis parmi les membres du CSE, 25% des accords ne comportent aucune disposition traitant des relations entre représentants de proximité et CSE. Ce sera alors à la pratique de préciser les contours de ces contacts. Ce cas de figure se rencontre davantage dans les petites entreprises. Au contraire, un renforcement du degré de formalisation des échanges entre acteurs de la représentation du personnel peut être constaté lorsque la taille de l'entreprise augmente[382].

Outre les relations entre les représentants de proximité et le CSE ou la CSSCT, de nombreux accords traitent également des rapports entre représentants de proximité et direction.

3.1.4.3 Les liens entre employeurs et représentants de proximité

Le thème des rapports entre employeur et représentants de proximité est différemment abordé selon les missions en cause. A cet égard, c'est essentiellement celle relative au traitement des réclamations qui offre les renseignements les plus fournis. En effet, outre le caractère peu nombreux des accords attribuant aux représentants de proximité un rôle en matière d'information-consultation, il doit être relevé que c'est essentiellement à travers leurs liens avec la CSSCT que certains accords s'intéressent à la manière dont les représentants de proximité exercent leur rôle en matière de santé sécurité et conditions de travail. En contrepoint, l'examen de la question des réclamations individuelles et collectives offre un panorama nettement plus complet des liens pouvant se nouer entre représentants de proximité et employeur. L'accord AERO en est l'illustration, puisqu'il contient un paragraphe spécifique sur cette question, intitulé « focus sur les réclamations individuelles et collectives »[383].

Un premier enseignement de cette analyse tient à ce que de tels liens avec l'employeur ne sont pas prévus dans l'ensemble des accords. Cette absence peut avoir plusieurs causes. Elle peut s'expliquer par la manière dont se sont déroulées les négociations et le fait que les parties ont omis ou n'ont pas souhaité aborder ce thème. Mais elle peut aussi résulter du fait que le représentant de proximité est parfois conçu comme un capteur, un relais d'action au service du CSE ou de la CSSCT, dont le rôle unique est d'être une courroie de transmission entre les salariés et le CSE[384].

---

[381] Accord Apec.

[382] V. analyse ACM *infra*.

[383] Titre III, art. 1.3.4.4

[384] Sur cette hypothèse, v. *supra*.

Le second enseignement porte sur la diversité des accords. Celle-ci se reflète dans l'identification de l'interlocuteur patronal (1), mais également dans les modalités d'action des représentants de proximité eux-mêmes, auxquels les développements les plus nourris sont consacrés (2).

3.1.4.3.1 L'interlocuteur patronal

Concernant les personnes chargées, côté employeur, de traiter les réclamations individuelles et collectives présentées par les représentants de proximité, trois familles d'accords sont identifiables.

La première fait usage de formules imprécises, qui n'apportent guère de renseignements. Tel est le cas de l'accord mentionnant que l'interlocuteur du représentant de proximité sera « l'employeur ou son représentant »[385].

Le second groupe est composé d'accords qui précisent en quelle qualité un représentant de l'employeur traitera les réclamations présentées par un représentant de proximité. Tantôt il s'agira du « responsable de site »[386], tantôt d'un « correspondant des Ressources Humaines »[387], tantôt encore d'une animation bicéphale « par un directeur régional et un RRH »[388]. Ces différences de choix renseignent sur la structuration interne des entreprises. Mais cette identification de l'interlocuteur patronal des représentants de proximité peut aussi se lire comme le fruit d'un effort d'appropriation par les parties de cette nouvelle figure de représentation du personnel qu'est le représentant de proximité. A titre de comparaison, il peut être rappelé que les accords ne précisent guère quel représentant de l'employeur présidera la CSE, se contentant de rappeler en ce domaine les dispositions légales[389].

Cette volonté de donner corps au représentant de proximité en précisant de quelle manière il interagira avec la structure hiérarchique de l'entreprise se retrouve dans une troisième catégorie d'accords, qui se caractérise par l'utilisation de formules complexes. Tel est le cas d'un accord qui précise que, pour traiter des réclamations portées par les représentants de proximité, « les personnes compétentes en premier lieu sont les membres du management local, puis dans un second temps la direction des ressources humaines concernée »[390]. Tel est aussi le cas de l'accord qui prévoit trois « niveaux » de traitement des réclamations, le premier étant celui du « manager concerné », le second étant celui du « représentant technique pour le site » ou du responsable RH de site, le troisième étant celui du « représentant de l'établissement »[391].

3.1.4.3.2 Les modalités d'action des représentants de proximité

Concernant plus directement les modalités d'action des représentants de proximité eux-mêmes, les accords peuvent être rangés en fonction de leur degré de précision, de formalisation des échanges et du caractère plus ou moins collectif de ces derniers.

---

385 Accord Micromania.

386 Accord Maisadour socoop agricole.

387 Accord Transports communs agglomération Rouen.

388 Accord Arpege.

389 En particulier l'article L. 2315-23 du code du travail qui dispose que, dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, le CSE est présidé « par l'employeur ou son représentant, assisté éventuellement de trois collaborateurs qui ont voix consultative ».

390 Accord Xerox technology services.

391 Accord Manufacture France pneumatiques Michelin.

A une extrémité du spectre se situent les accords qui prévoient que les représentants de proximité formeront une « commission »[392],ainsi que ceux qui s'inspirent des règles légales relatives au fonctionnement de celles-ci, voire du fonctionnement du CSE. L'employeur ou son représentant joue alors souvent un rôle majeur et des accords prévoient même qu'il peut se faire assister par des collaborateurs, qu'il fixe l'ordre du jour et convoque les représentants de proximité, tandis que les échanges feront l'objet d'un compte-rendu[393].

A l'autre bout du spectre, se situent les accords qui privilégient les échanges effectués « directement »[394] et « au fil de l'eau »[395] entre employeur et représentants de proximité[396]. A l'inverse du CSE, qui exerce ses attributions dans le cadre de réunions périodiques et ritualisées, les représentants de proximité semblent, dans ces hypothèses, avoir été conçus comme particulièrement accessible. La proximité paraît alors rimer avec réactivité et facilité d'accès. En guise de comparaison, il peut être rappelé que, lorsque l'entreprise comporte au moins cinquante salariés[397], les travaux du CSE suivent un ordre du jour et font l'objet de procès-verbaux[398]. En contrepoint, un accord prévoit que, pour les représentants de proximité, « les échanges par mails, skype ou verbaux devront être privilégiés »[399].

Ces accords diffèrent cependant concernant le caractère oral ou écrit des échanges. Les uns marquent leur préférence pour des discussions « de vive voix »[400]. Les autres privilégient le recours à l'écrit. C'est le cas d'un accord décidant que « les échanges s'effectuent soit par écrit dans le cahier prévu à cet effet, soit par mail »[401] ou d'un autre qui explique que, puisque les signataires n'ont « pas souhaité formaliser l'organisation de réunions mensuelles », la présentation de réclamations se fera par l'envoi d'emails[402]. L'accord AERO s'inscrit également dans ce cadre, puisqu'il énonce que le traitement des réclamations individuelles et collectives « se fera de manière digitalisée » [403]. Le recours à l'écrit présente certes l'avantage de laisser une trace en cas de contentieux ultérieur, mais peut s'avérer particulièrement aride en pratique. C'est la raison pour laquelle l'accord AERO prévoit aussi une autre possibilité de traiter les réclamations[404].

En effet, il est parfois envisagé, mais uniquement à titre subsidiaire, le recours à un autre mécanisme de traitement des réclamations. Celui-ci peut prendre la forme d'une réunion entre employeur et représentants de proximité[405], le cas échéant au sein d'une « commission de

---

392 V. supra.

393 Accords Axa France ; Assoc. dep. du Doubs de sauvegarde de l'enfant a l'adulte.

394 Accord Orange.

395 Accord Manufacture France pneumatiques Michelin.

396 V. égal. Accord Connecting bag services. v. egal. accords Alliade ; Chambre de commerce et d'industrie d'Ajaccio et de la Corse du sud.

397 Pour les CSE des entreprises de moins de cinquante salariés, sont également prévus la tenue de réunions périodiques et le recours à l'écrit, sans qu'il soit fait mention d'un « ordre du jour » ou d'un « compte-rendu » (Art. L. 2315-22 C. trav.).

398 Art. L. 2315-29 et L. 2315-34 C. trav.

399 accord Mgen.

400 V. *supra,* accord Sport-Equip'.

401 Accord Boulangeries Paul.

402 Accord Frans bonhomme.

403 Titre III, art. 1.3.4.4.

404 V. supra.

405 Accords Mgen ; Orange ; Transports publics agglomération stéphanoise ; Air France.

proximité »[406]. Il peut aussi se traduire par une possibilité de saisir le CSE, choix effectué dans l'accord AERO[407].

Cette gradation se retrouve de manière particulièrement marquée dans l'accord SPORT-EQUIP', lequel prévoit plusieurs niveaux de traitement des réclamations[408]. Tout en énonçant que les échanges entre employeur et représentants de proximité « doivent se faire prioritairement au quotidien et de vive voix », cet accord ajoute que « si la réponse n'a pas été apportée par le biais des échanges réguliers et de vive voix », les questions seront formulées « dans un document partagé type ». Dès lors, deux hypothèses sont envisagées par l'accord. Soit le représentant de proximité ou le responsable de l'employeur demande expressément que le sujet soit traité lors de leur prochaine réunion, soit ils estiment que celle-ci n'a pas lieu d'être et la question devra alors être traitée via le document partagé « dans un délai de 6 jours suivant la date prévue [pour la tenue de] la réunion » finalement annulée[409].

La masse des accords se situe entre ces deux extrêmes[410]. Sans faire état de « commissions de proximité » ou, à l'inverse, d'échanges « directs » et « au fil de l'eau » entre représentants de proximité et employeur, ils privilégient la tenue de « réunions » pour traiter les réclamations individuelles et collectives. L'existence de telles réunions entre employeur et représentants de proximité est ainsi prévue par 49% des accords. Ces derniers oscillent entre une volonté de « garder un fonctionnement souple » quant à l'organisation des réunions, comme dans le cas de TRAIN DG RESEAU IDF, et une tendance à réglementer plus en détail leur déroulement.

Parmi les points éventuellement précisés par les accords, certains semblent faire l'objet de règles assez similaires d'une entreprise à l'autre. Tel est le cas des délais prévus tant pour la présentation des réclamations avant la réunion que pour les réponses de l'employeur. La caractéristique commune des accords est en effet de prévoir un traitement rapide des demandes. L'examen des accords montre cependant que les parties ne semblent guère avoir voulu copier le régime juridique anciennement applicable aux délégués du personnel[411]. Ainsi, les délais autrefois prévus par le code du travail pour ces derniers, à savoir deux jours ouvrables pour présenter les demandes à l'employeur et six jours ouvrables pour que celui-ci y réponde, se retrouvent rarement aujourd'hui dans les accords en matière de traitement des réclamations portées par les représentants de proximité. A l'inverse, une grande diversité de formules peut être identifiée. Il peut ainsi être prévu un dépôt des réclamations 4 jours avant la réunion tandis que l'employeur dispose de 10 jours pour répondre[412], de 8 jours avant et de 7 sept jours après[413] ou de 48 heures avant et 5 jours après[414].

---

[406] Accord Manpower France.

[407] Il est en effet précisé qu' « il sera cependant possible, si la question remontée (…) nécessite plus qu'une réponse écrite, d'inscrire celle-ci à l'ordre du jour d'un CSE ou d'une CSSCT » (Titre III, art. 1.3.4.4).

[408] Comp. accord Orange, qui prévoit trois niveaux de traitement des réclamations, le premier étant celui de l'échange direct et de vive voix, le second consistant en un jeu de questions-réponses par écrit via une plateforme électronique et le troisième étant celui d'une question posée à la direction de l'entité et à laquelle celle-ci devra apporter une réponse écrite.

[409] Titre IV, art. 5.3.

[410] V. analyse ACM infra.

[411] Anc. Art. L. 2315-12 C. trav. Ces règles se retrouvent aujourd'hui pour les CSE des entreprises de moins de cinquante salariés, alors même que celui-ci n'a principalement pour attribution que de traiter les réclamations individuelles et collectives et promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail (Art. L. 2315-5 C. trav).

[412] Accord Arisse.

[413] Accord Diaconat protestant.

[414] Accord Apprentis d'Auteuil.

La fréquence des réunions entre représentants de proximité et employeur est quant à elle davantage variable. Elle n'est cependant guère supérieure à celle d'une réunion par mois, périodicité autrefois prévue pour les réunions des délégués du personnel[415] et aujourd'hui reprise pour les CSE des entreprises de moins de cinquante salariés[416]. Le choix de réunions « tous les deux mois » se retrouve également souvent[417]. La fréquence la moins élevée est celle d'une réunion « au moins une fois par trimestre »[418] comme dans l'accord TRAIN MATERIEL.

Il est notable, en outre, que seuls certains accords prévoient la tenue de réunions extraordinaires, alors que cette possibilité figurait autrefois expressément dans le régime juridique applicable aux réunions des délégués du personnel[419] et a en partie été reprise pour le CSE[420]. Lorsque de telles réunions sont prévues, les conditions et procédures pour y recourir diffèrent d'une entreprise à l'autre. Certaines dispositions conventionnelles paraissent être inspirées de la règle anciennement applicable aux délégués du personnel et aujourd'hui applicable aux membres de la délégation du personnel du CSE dans les entreprises de moins de cinquante salariés[421]. Une réunion extraordinaire est alors envisageable « en cas de situation dont l'urgence ne peut attendre la réunion suivante »[422]. Dans d'autres hypothèses, c'est avec les règles applicables au CSE dans les entreprises d'au moins cinquante salariés qu'un rapprochement est envisageable[423]. La réunion supplémentaire est alors possible à la demande de la « majorité » des représentants de proximité[424] ou « autant que de besoin »[425]. Enfin, certains accords utilisent des formules plus originales, mais aussi plus restrictives pour les représentants des salariés, telle celle prévoyant la tenue d'une réunion supplémentaire « à l'initiative de l'employeur ou sur demande motivée de tous les représentants de proximité du périmètre »[426]. L'accord TRAIN MATERIEL INDUSTRIEL s'inscrit dans ce cadre, puisqu'il précise que seul le « directeur d'établissement peut prévoir des réunions supplémentaires en cas de besoin »[427]. En fin de compte, plusieurs de ces règles interrogent. Même assorti de la possibilité de demander des réunions complémentaires, le choix de réunions trimestrielles paraît discutable s'agissant d'une institution de proximité. A l'inverse, il paraît plus pertinent d'envisager la tenue de réunions mensuelles, quitte à considérer qu'elles seront annulées en l'absence de réclamation à traiter[428]. L'existence de réunions fréquentes est en effet nécessaire

---

415 Anc. Art. L. 2315-8 C. trav.

416 Art. L. 2315-21 C. trav.

417 A titre de comparaison, cette périodicité est celle retenue de manière supplétive pour les CSE d'entreprise d'au moins cinquante salariés mais de moins de trois cents salariés (Art. L. 2315-28, al. 2 C. trav.).

418 Accords Assoc. Dép. du Doubs de sauvegarde de l'enfant à l'adulte ; Gapas.

419 Anc. Art. L. 2315-8 C. trav.

420 Cette possibilité de réunion supplémentaire est prévue pour les réunions du CSE dans les entreprises de moins de cinquante salariés (Art. L. 2315-21 C. trav.). Les dispositions supplétives applicables aux CSE des entreprises d'au moins cinquante salariés le prévoient également, à des conditions toutefois différentes (Art. L. 2315-28 C. trav.).

421 « En cas d'urgence, ils sont reçus sur demande » (anc. art. L. 2315-8 C. trav et actuel art. L. 2315-21).

422 Accord Ineo nucleaire.

423 Il est ainsi prévu qu'« au moins quatre réunions du comité social et économique portent annuellement en tout ou partie sur les attributions du comité en matière de santé, sécurité et conditions de travail, plus fréquemment en cas de besoin » (Art. L. 2315-27 C. trav.) mais aussi que « le comité peut tenir une seconde réunion à la demande de la majorité de ses membres » (Art. L. 2315-28 C. trav., disposition supplétive)

424 Accord Ineo scle ferroviaire.

425 Accord Veolia eau – Générale des eaux.

426 Accord Sogea Rhpones-Alpes.

427 Titre III, art. 3.

428 Accord Les papillons blancs de Dunkerque.

pour que les représentants de proximité puissent rapidement se faire l'écho des difficultés confiées par les salariés et apparaître, à leurs yeux, comme une figure de représentation efficace et légitime. La tenue de réunions mensuelles est, de surcroît, de nature à faciliter l'existence de routines entre les interlocuteurs, favorisant de ce fait le bon fonctionnement de la représentation du personnel.

Un dernier paramètre important concerne la consignation des échanges. A ce titre, il est parfois prévu que « les questions et réclamations ainsi que les réponses de l'employeur ou de son représentant soient transmises et communiquées par écrit »[429]. De nombreux accords sont encore plus précis et, à l'image de ce qui existait autrefois pour les délégués du personnel[430] et se rencontre aujourd'hui pour les CSE des entreprises de moins de cinquante salariés[431], imposent que les réclamations et les réponses de l'employeur soient inscrites dans un « registre », lequel est parfois informatisé[432]. Tel est le cas dans l'accord TRAIN MATERIEL INDUSTRIEL, puisque celui-ci énonce que les représentants de proximité « utilisent l'application numérique dédiée pour y inscrire les réclamations et y consulter les réponses apportées par la direction »[433]. Une modalité alternative consiste, à l'exemple du « procès-verbal » prévu pour le CSE des entreprises d'au moins cinquante salariés[434], à établir un « relevé de conclusions »[435] encore appelé « mémo »[436] ou « compte-rendu de réunion »[437]. Une différence notable existe cependant entre ces deux situations. Tandis que le procès-verbal des réunions du CSE est rédigé par le « secrétaire » de celui-ci[438], cette solution n'est pas toujours reprise concernant les représentants de proximité. Si certains accords prévoient bien que l'un d'eux sera en charge de confectionner le compte-rendu de réunion[439], d'autres précisent que cette charge reviendra à l'employeur[440]. Cette différence pose question. Certes, le fonctionnement des représentants de proximité n'est souvent pas aussi formalisé que celui du CSE, une autorité de « secrétaire » ou de « référent » n'étant pas toujours désigné et celui-ci ne disposant que rarement de moyens supplémentaires[441]. Néanmoins, il est contestable de laisser l'employeur tenir seul la plume. L'élaboration partagée du compte-rendu de réunion, telle qu'elle se dégage de certains accords, paraît à ce titre intéressante. On y lit que ce document sera « signé conjointement par les représentants de proximité ainsi que par le Directeur de site »[442] ou que « lors de la réunion suivante, le représentant de proximité pourra émettre un avis sur le compte rendu de la réunion précédente »[443]. Cette dernière solution présente un double avantage. D'une part, elle évite que le représentant de proximité soit accaparé par la

---

429 Accord Ge epf.

430 Anc. Art. L. 2315-12 C. trav.

431 Art. L. 2315-22 C. trav.

432 Accords Sauvegarde69 ; Matmut ; Seb ; Celtys ; SNCF mobilites TER Paris Normandie ; Mcdonald's France service ; Urssaf Bretagne ; Adapei de l'Aveyron et de Tarn et Garonne ; La vie active ; etc. Les appellations sont variables, allant du « cahier » au « registre des réclamations » ou « registre spécifique unique ».

433 Titre III, art. 10.

434 Art. L. 2315-34 C. trav.

435 accord France televisions.

436 accord Tereva.

437 Accord Niedax France.

438 Art. L. 2315-34 C. trav.

439 Accord Niedax France.

440 Accord France televisions.

441 V. supra.

442 Accord Elengy.

443 Accord Apei d'Aix-les-Bains association les papillons blancs.

rédaction du compte-rendu au détriment du lien noué avec les salariés. D'autre part, elle permet de s'assurer de la conformité du compte-rendu au déroulement de la réunion.

Au terme de cette étude, deux apports majeurs ressortent.

Le premier est celui de la diversité des configurations que dessinent les accords. L'une d'elle fait apparaître un représentant de proximité assez isolé, tant par rapport à ses homologues que par rapport au CSE et aux commissions, tout en ayant principalement des contacts écrits avec l'employeur[444]. Dans d'autres situations, le représentant de proximité est incorporé au CSE, n'exerçant ses missions que dans le cadre d'une commission de celui-ci[445], ou est intégré à la CSSCT, dont il est membre[446]. C'est alors dans le cadre de ces commissions qu'il entre en rapport avec l'employeur. Un autre modèle-type est celui d'un représentant de proximité conçu comme un simple capteur au service du CSE et n'entretenant aucun contact avec l'employeur[447]. De manière opposée, il peut aussi être une figure autonome du CSE et de ses commissions, tout en leur rendant compte du fruit des réunions qu'il a régulièrement avec l'employeur[448]. Encore faut-il préciser qu'il ne s'agit là que de modèles-type et non de catégories étanches, l'analyse des accords montrant une multiplicité de combinaisons possibles entre les différents paramètres cités dans cette étude.

Le second apport tient au caractère souvent incomplet des accords concernant les relations que nouent les représentants de proximité avec les autres acteurs de l'entreprise. Le code du travail ne comportant aucune référence à cette question, il n'est pas rare que les accords restent silencieux à son sujet, alors même qu'elle est importante. Certains précisent d'ailleurs expressément que les points en suspens seront réglés par des décisions ultérieures, affirmant que « les modalités relatives aux relations entre les managers et les représentants de proximité feront l'objet d'une concertation préalablement à leur mise en place. Cette concertation se déroulera entre la direction de l'établissement et l'ensemble des représentants de proximité »[449]. D'autres renvoient le soin au règlement intérieur du CSE de compléter les dispositions figurant dans l'accord, affirmant tantôt que « les représentants de proximité adressent [leurs questions] au représentant de l'employeur dans leur périmètre de désignation (…) selon les modalités fixées au règlement intérieur du Comité Social et Économique de l'établissement »[450], tantôt encore que « les missions des représentants de proximité seront définies dans le règlement intérieur du CSE »[451]. Un tel choix pose d'ailleurs question puisque, les représentants de proximité étant une institution distincte du CSE, son règlement intérieur ne paraît pas leur être opposable. Quoiqu'il en soit, ce renvoi à d'autres sources de droit ne serait-il pas le signe d'une certaine difficulté des parties à appréhender les contours exacts de la représentation de proximité ? L'incomplétude des accords peut en effet s'interpréter comme une volonté de ne pas s'enfermer dans une règle prédéfinie et de laisser intacte la possibilité de

[444] Accord Boulangeries Paul.

[445] Accords Mca ; Renault Douai.

[446] Accords Soc d'equipement manutent trpt ; Grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire.

[447] Accords Stef transport caen ; Carrefour hypermarches ; St microelectronics.

[448] Accord Ugecam Auvergne Limousin Poitou Charentes.

[449] Accord Naval group.

[450] Accords Unapei hauts de Seine 92

[451] Accord Entreprise services France

découvrir, par la pratique, les modalités d'articulation les plus pertinentes entre représentants de proximité, CSE et employeur.

3.2 De l'espace des accords, entre proximités et oppositions, à trois figures principales de RdP

L'analyse juridique des 335 accords représentatifs des accords CSE instituant un ou des représentants de proximité a permis de montrer la diversité des règles contenues dans ces accords, mais aussi que leur compréhension s'ordonnait autour de quelques enjeux centraux. Évoquant de nombreux exemples – dont ceux issus des 6 monographies d'entreprise ayant signé de tels accords -, cette analyse peut être complétée par une étude statistique qui, loin de seulement identifier des fréquences ou des raretés dans les manières dont ces accords ont traité de tel ou tel enjeu, propose de cartographier l'espace des accords instituant des représentants de proximité. L'analyse factorielle est ici un outil précieux pour, au-delà de l'examen successif de ces règles et de leurs plus ou moins grandes diffusions ou rareté, montrer d'éventuelles mises en cohérence entre ces règles. Entre proximités et oppositions, une telle analyse statistique portant sur les règles inscrites dans ces accords débouche sur une typologie qu'une classification descendante hiérarchique permet d'identifier. Trois grandes types (ou clusters) d'accords dessinent ainsi autant de figures principales de RdP issus du processus conventionnel que les ordonnances de septembre 2017 ont permises, parallèlement à la fusion des trois instances de représentation du personnel qu'elles ont imposé à l'ensemble du corps économique.

3.2.1 L'espace des accords : une analyse des correspondances multiples

L'analyse des correspondances multiples est une technique statistique qui permet de repérer les différences et ressemblances entre les accords de l'échantillon et les bases sur lesquelles celles-ci se fondent, notamment les variables à partir desquelles les accords s'opposent ou se rassemblent. En d'autres termes, cette méthode consiste à calculer les inerties totales du nuage des accords (individus statistiques) et du nuage des catégories (modalités que peut prendre une variable) pour proposer une représentation qui maximise l'inertie afin de permettre une visualisation optimale des distances entre accords et des corrélations entre catégories. Ainsi, elle permet de représenter graphiquement un espace des accords et des catégories, dans lequel deux accords rapprochés comptent beaucoup de points communs et deux catégories rapprochées vont souvent de pair dans les accords. A l'inverse, deux accords éloignés sur le graphique sont relativement différents et deux catégories éloignées ne sont que rarement choisies ensemble dans un accord.

L'analyse des correspondances multiples est ici effectuée sur l'échantillon représentatif des accords instaurant des représentants de proximité (pour la méthodologie de sa construction, voir partie I). 17 variables sont introduites en tant que variables actives : la présence d'établissement distinct, la présence de CSSCT, la possibilité de déterminer le nombre de représentants de proximité à la lecture de l'accord, le périmètre d'implantation des représentants de proximité (divisé en deux variables : est-il identique ou non à celui du CSE ? couvre-t-il toute l'entité ou une partie seulement ?), les conditions de désignation des représentants de proximité (sont-ils choisis ou non parmi les élus du CSE ? doivent-ils être choisis parmi les salariés du périmètre qu'ils représentent ? quelles règles régissent leur désignation ?),

l'instauration d'heures de délégation, l'accès à une formation, la liberté de circulation dans le périmètre, la mise à disposition de moyens de communication vis-à-vis des salariés, les prérogatives des représentants de proximité (réclamations individuelles et collectives, santé et sécurité, autres), et enfin la précision écrite dans l'accord d'un lien avec d'autres acteurs de l'entreprise (directions, CSE, CSSCT).

Le tableau ci-dessous précise ces variables et les modalités qu'elles sont susceptibles de prendre dans chacun des 335 accords qui constituent l'échantillon.

Tableau 1 : Liste des variables actives et de leurs catégories dans l'ACM

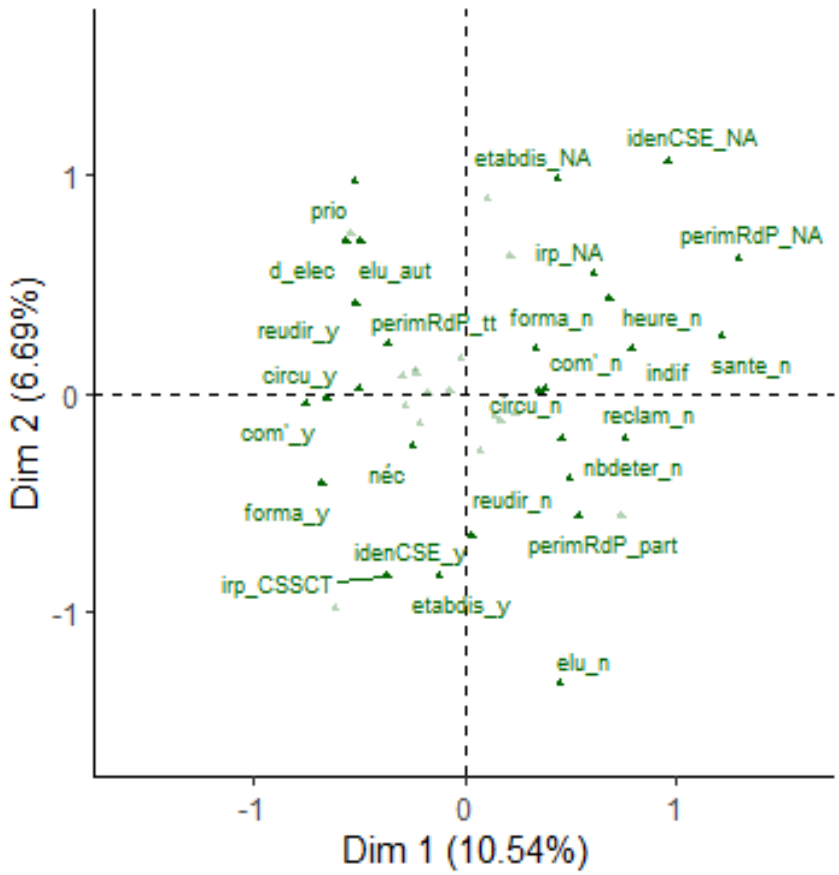
Variables	Catégories (modalités)
Présence d'établissement distinct (etabdis)	y = oui n = non NA = non précisé
Présence de CSSCT (cssct)	y = oui n = non NA = non précisé
Nombre de représentants de proximité déterminable à la lecture de l'accord (nbdeter)	y = oui n = non
Cadre d'implantation des RdP identique à celui du CSE (idenCSE)	y = oui n = non NA = non précisé
Périmètre d'implantation des RdP (perimRdP)	tt = toute l'entité part = une partie seulement NA = non précisé
Etre élu du CSE (elu)	y = les RdP doivent être choisis parmi les élus du CSE n = les RdP ne peuvent pas être des élus du CSE ind = l'accord est indifférent aut = l'accord aménage d'autres règles avec celles de qualité d'élu du CSE
Etre salarié du périmètre de représentation (salperim)	indif = indifférent prio = prioritaire néc = nécessaire
Prise en compte des équilibres au sein du CSE (d)	1RdP/OS = 1 RdP/ organisation syndicale elec = selon le poids électoral des OS CSE = non précisé ou renvoi au CSE aut = autre logique
Heures de délégation spécifiques aux RdP (heure)	y = oui n = non
Accès à une formation (forma)	y = oui n = non
Liberté de circulation (circu)	y = oui n = non
Moyens de communication vis-à-vis des salariés (com')	y = oui n = non
Prise en charge des réclamations individuelles et collectives (reclam)	y = oui n = non
Missions de santé et sécurité (sante)	y = oui n = non
Autres missions (autre)	y = oui n = non
Instauration de réunions avec les directions (reudir)	y = oui n = non

Formalisation d'un lien avec les autres IRP (irp)	CSE = avec le CSE CSSCT = avec la CSSCT CSE+CSSCT = avec le CSE et la CSSCT NA = non prévu

L'analyse des correspondances multiples donne à voir un espace des accords structuré selon trois axes, qui capturent 23,4% de l'inertie totale. Le premier est structuré par les moyens et prérogatives accordés aux représentants de proximité, le deuxième autour de leurs modalités de désignation et le troisième correspond à leurs périmètres de mise en place. Les accords se distinguent et se rassemblent ainsi avant tout selon ces trois éléments.

3.2.1.1 Des accords qui se distinguent selon les moyens et prérogatives accordés aux RdP

Figure 1 : Graphique des catégories pour les axes 1 et 2[452]



Source : Exploitation de l'échantillon représentatif des 335 accords de mise en place de représentants de proximité

L'axe 1, horizontal, capture 10.5% de l'inertie totale. Il est structuré par la question des moyens et des prérogatives accordés aux représentants de proximité. A la gauche de l'axe se

[452] Par convention et dans un souci de lisibilité des graphiques, seules les catégories ayant une contribution supérieure à la moyenne sont représentées dans les figures 1 et 2.

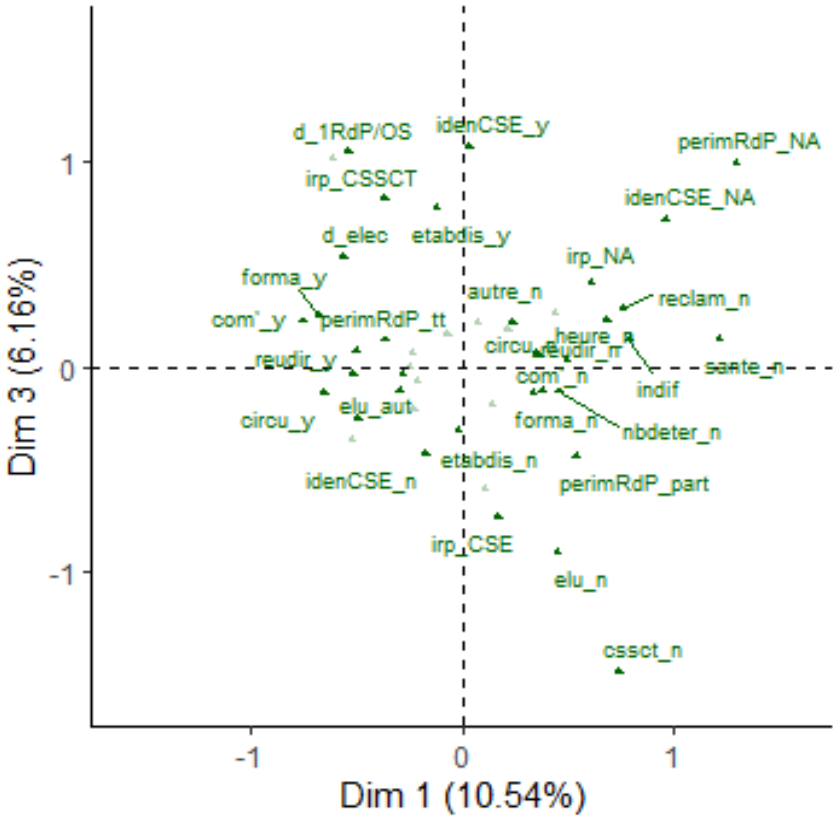
rassemblent les accords prévoyant des moyens pour les représentants de proximité (accès à une formation, liberté de circulation, moyens de communication vis-à-vis des salariés) qui s'opposent à ceux, situés à la droite de l'axe, dans lesquels les représentants de proximité n'ont pas d'heure de délégation, pas de liberté de circulation dans l'entreprise, pas de moyen de communication vis-à-vis des salariés et n'ont pas accès à une formation. L'attribution ou non, dans l'accord, de moyens aux représentants de proximité est corrélée avec l'attribution de prérogatives à ces derniers. A la droite de l'axe, se retrouvent ainsi les accords dans lesquels les réclamations individuelles et collectives ou la santé et la sécurité ne font pas partie des prérogatives des représentants de proximité. Enfin, l'axe 1 distingue également les accords qui garantissent aux représentants de proximité une réunion avec la direction, à gauche, de ceux dans lesquels celle-ci n'est pas prévue, à droite. L'axe 1 permet ainsi de constater que les moyens accordés aux représentants de proximité sont non seulement corrélés entre eux (les accords qui ne prévoient pas d'heure de délégation pour les représentants de proximité sont aussi ceux qui ne leur octroient pas de moyen de communication par exemple) mais aussi avec les prérogatives (lorsque réclamations individuelles et collectives ou santé et sécurité ne font pas partie des prérogatives des représentants de proximité, les accords ne prévoient pas de moyens), elles-mêmes corrélées entre elles. Il donne à voir un espace dans lequel les accords se répartissent de gauche à droite selon les moyens donnés aux représentants de proximité, leurs prérogatives et la garantie formelle ou non pour eux de réunions avec leurs directions.

3.2.1.2 Des accords qui se distinguent selon les modalités de désignation des RdP

L'axe 2, vertical, capture 6.7 % de l'inertie totale. Il distingue les accords selon les conditions de désignation des représentants de proximité et leurs liens avec les autres instances représentatives du personnel (CSE et commissions SSCT le cas échéant). Dans la partie haute de la figure 1, se rassemblent les accords dans lesquels les représentants de proximité sont des élus du CSE, en priorité des salariés de leur périmètre de représentation (à gauche) mais pas nécessairement (à droite), ou alors des accords dans lesquels les représentants de proximité sont désignés selon le poids électoral des organisations syndicales. Les accords dans lesquels les représentants de proximité ne peuvent pas être des élus du CSE se retrouvent dans la partie basse de la figure 1, avec, notamment, ceux où ils doivent nécessairement être salariés de leur périmètre de représentation à gauche. Les conditions de désignation des représentants de proximité sont corrélées à la formalisation dans les accords de liens entre représentants de proximité et autres instances représentatives du personnel. Ainsi, au nord de l'axe 2 se rassemblent les accords ne faisant pas mention de liens avec le CSE ou la CSSCT : de fait, les accords de cette partie de la figure 1 sont caractérisés par la mise en place de représentants de proximité obligatoirement choisis parmi les élus du CSE. Au sud de l'axe 2 se retrouvent les accords prévoyant des liens avec le CSE et la CSSCT, ou les deux (réunions mensuelles, participation aux réunions de l'instance ou de la commission, etc.) : dans ces accords, les représentants de proximité doivent généralement être choisis en dehors des membres élus du CSE. L'axe 2 donne à voir un espace dans lequel les accords se répartissent du haut vers le bas selon les conditions de désignation des représentants de proximité et leurs liens avec le CSE ou la CSSCT.

3.2.1.3 Des accords qui se distinguent selon le cadre d'implantation des RdP

Figure 2 : Graphique des catégories axes 1 et 3



Source : Exploitation de l'échantillon représentatif des 335 accords de mise en place de représentants de proximité

L'axe 3, vertical, capture 6,2% de l'inertie totale et est structuré par la question du cadre d'implantation des représentants de proximité. L'axe 3 distingue les accords dans lesquels les représentants de proximité sont mis en place à la même échelle que le CSE (au nord), de ceux qui instaurent des représentants de proximité à une échelle différente de celle du CSE (au sud). La mise en place de représentants de proximité à la même échelle que celle du CSE est corrélée à la présence d'établissements distincts, tandis que la mise en place de représentants de proximité à une échelle différente est corrélée à l'absence d'établissement distinct. Enfin, il distingue aussi les accords instaurant des représentants de proximité sur toute l'entité concernée par l'accord (au nord de l'axe 3, plutôt à gauche de l'axe 1) de ceux qui n'en mettent en place que dans une partie (au sud de l'axe 3, plutôt à droite de l'axe 1).

Ainsi, l'analyse des correspondances multiples donne à voir un espace, projeté sur deux plans différents (figures 1 et 2), dans lequel les accords se répartissent selon les moyens, prérogatives, liens avec directions et autres IRP, modalités de désignation et enfin cadres d'implantation prévus pour les représentants de proximité. Certaines catégories, dont l'occurrence est plus rare, contribuent fortement à l'analyse des correspondances multiples mais occupent une place plus discrète dans l'analyse. C'est le cas par exemple de la catégorie d_1RdP/OS (l'accord garantit au minimum un représentant de proximité par organisation syndicale), qui représente 5% des accords et se lit au nord de l'axe 3, à gauche de l'axe 1, où se

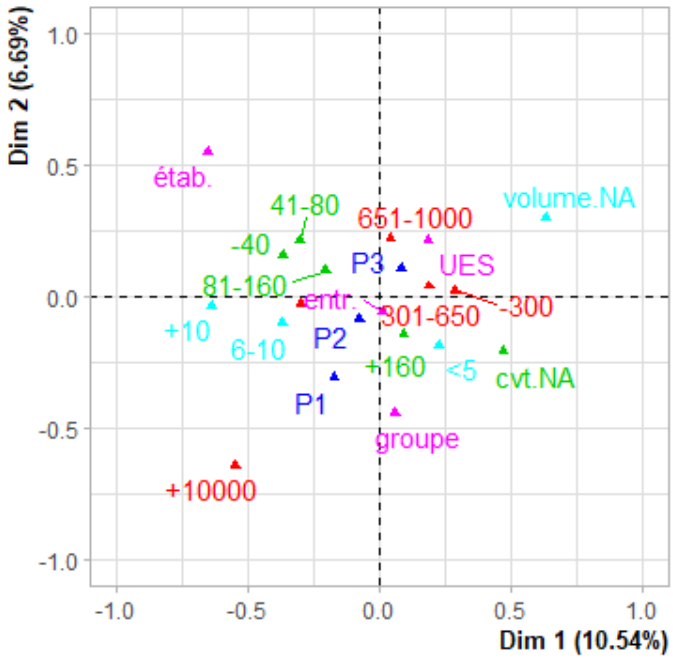
placent aussi les accords prévoyant le plus de moyens pour les représentants de proximité et ceux signés dans les plus grandes unités signataires, comme le montre l'ajout de variables supplémentaires.

3.2.1.4 Ajout de variables supplémentaires

Cinq variables sont introduites en tant que variables supplémentaires ou illustratives : en raison du grand nombre de valeurs manquantes qu'elles comportent ou de leur caractère périphérique aux accords, elles ne participent pas à la construction du modèle.

Liste des variables	Catégories
Type d'unité signataire	UES Groupe Etablissement Entreprise
Effectifs des unités signataires	<300 301 – 650 651 – 1 000 1 001 – 10 000 >10 000
Date de signature de l'accord	P1 – septembre 2017 à juin 2018 P2 – juillet 2018 à mars 2019 P3 – avril 2019 à décembre 2019
Taux de couverture (nombre de salariés par représentant de proximité)	<40 41-80 81-160 >160
Volume du crédit d'heures de délégation (exprimé en nombre d'heures par mois)	<5 6-10 >10

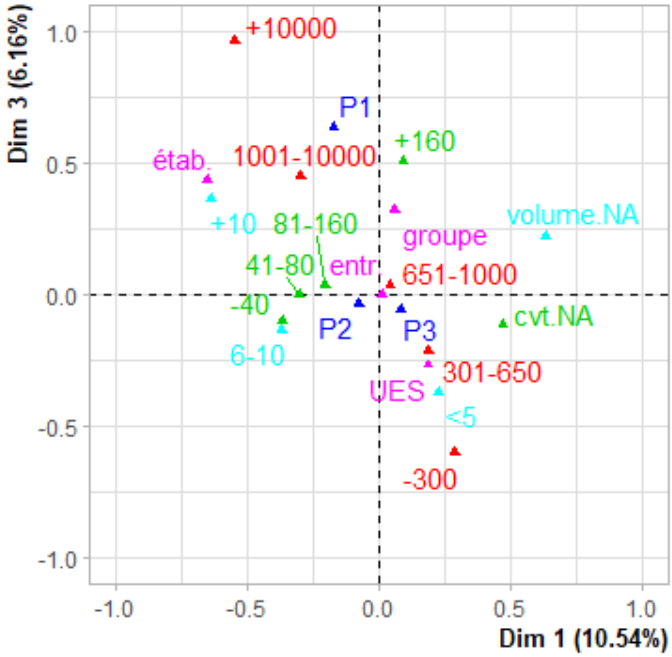
Figure 3 : Graphique des variables supplémentaires axes 1 et 2



Source : Exploitation de l'échantillon représentatif des 335 accords de mise en place de représentants de proximité

L'ajout des variables supplémentaires permet de constater que les plus grandes unités signataires se répartissent à la gauche de l'axe 1 (plus de 1 000 et plus de 10 000 salariés), tandis que les plus petites se retrouvent à sa droite (moins de 1 000, moins de 650 et moins de 300). La variable illustrative la mieux représentée est celle du volume du crédit d'heures de délégation mensuelle, qui suit l'axe 1 (structuré par la question des moyens accordés aux représentants de proximité notamment) : à gauche se retrouvent les accords prévoyant plus de 5 heures de délégation par mois par représentant de proximité et à droite ceux instaurant moins de 5 heures de délégation par mois par représentant de proximité.

Figure 4 : Graphique des variables supplémentaires axes 1 et 3

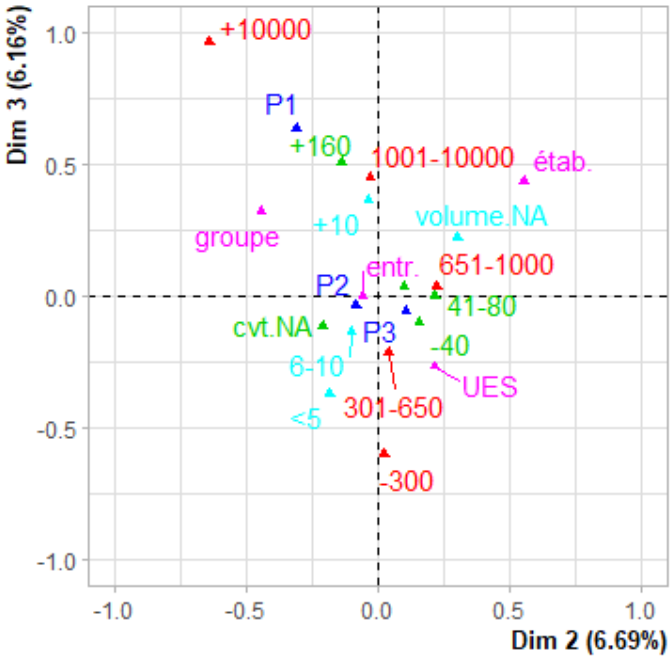


Source : Exploitation de l'échantillon représentatif des 335 accords de mise en place de représentants de proximité

La projection des variables illustratives sur le second plan (figure 4, axes 1 et 3) permet de constater que les unités signataires se distinguent fortement le long de l'axe 3, structuré par la question des cadres d'implantation des représentants de proximité. Au nord de l'axe 3, où se placent les accords avec établissements distincts implantant des représentants de proximité à la même échelle que celle du CSE, se retrouvent les plus grandes unités signataires (plus de 1 000 et plus de 10 000 salariés), les plus grands taux de couverture (plus de 160 salariés par représentant de proximité) et les accords signés au niveau d'un groupe ou d'un établissement relativement tôt (P1)[453]. Au sud de l'axe 3, où se placent les accords sans établissement distinct dans lesquels les représentants de proximité sont implantés à une échelle différente de celle du CSE, se retrouvent également les accords des plus petites unités signataires, en général des UES, signés plus tard (P2 et P3).

[453] Le placement de P1 (date de signature de l'accord entre septembre 2017 et juin 2018) sur le plan est toutefois à prendre en considération avec la rareté de cette catégorie, qui représente 8.2% des accords, alors que P2 et P3 englobent respectivement 40% et 51.8% des accords.

Figure 5 : Graphique des variables supplémentaires axes 2 et 3



Source : Exploitation de l'échantillon représentatif des 335 accords de mise en place de représentants de proximité.

La projection des variables supplémentaires sur un troisième plan, celui des axes 2 et 3 (figure 5), permet d'observer que l'axe 3 structure fortement la répartition des accords selon l'effectif et les taux de couverture. Les taux de couverture les plus faibles se retrouvent dans les plus petites unités signataires, tandis que les taux de couverture les plus élevés, notamment plus de 160 salariés par représentant de proximité, sont proches des plus grandes unités signataires, elles-mêmes plutôt proches des accords de groupe ou d'établissement. Enfin, ici, encore, P1 se distingue plus de P2 et P3 que P2 et P3 ne se distinguent entre elles.

3.2.2 Trois grands types d'accord

L'analyse des correspondances multiples fait apparaître un espace des accords, qui permet de distinguer des types d'accords, dont l'analyse est complétée par le recours à une classification ascendante hiérarchique (CAH). La classification ascendante hiérarchique consiste à agréger les individus statistiques, ici les accords, en plusieurs groupes, appelés clusters (ou types), en maximisant les similarités entre individus dans chaque cluster (minimisation de la variance) et les différences entre individus d'un cluster à l'autre (maximisation de la variance). La méthode choisie ici est purement inductive, sans a priori sur le nombre de clusters souhaité. Trois clusters, ou types d'accords, ressortent de la classification ascendante hiérarchique.

Tableau 3 : Description du premier cluster de la classification ascendante hiérarchique[454]

CLUSTER 1					
	Catégories	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	v,test
Cadre d'implantation des représentants de proximité	perimRdP_tt	62	87	64	8,2
	cvt=-40	67	37	25	4,6
	idenCSE_n	52	79	69	3,7
	etabdis_n	50	74	67	2,2
	cssct_y	48	93	88	2,8
Modalités de désignation des représentants de proximité et liens avec d'autres IRP	elu_aut	84	42	23	7,9
	salperim_prio	97	22	10	6,8
	d_elec	71	18	11	3,3
	irp_CSE+CSSCT	57	39	31	2,9
Moyens, prérogatives des représentants de proximité et réunions avec la direction	reudir_y	71	76	49	9,3
	reclam_y	56	89	72	6,4
	com'_y	69	51	33	6,1
	sante_y	53	95	81	6
	circu_y	65	50	35	5,3
	autre_y	55	61	51	3,5
	nbdeter_y	52	76	66	3,4
	volume= +10	63	27	19	3,2
	forma_y	54	39	33	2,2
Unité signataire	typacc_établ.	78	9,2	5,4	2,8
	eff= 1001-10000	57	37	30	2,6

Source : Exploitation de l'échantillon représentatif des 335 accords de mise en place de représentants de proximité.

Lecture : 62% des accords instaurant des représentants de proximité sur toute l'entité sont présents dans le cluster 1. 87% des accords du cluster 1 instaurent des représentants de proximité sur toute l'entité, tandis que 64% des accords de l'échantillon s'inscrivent dans cette catégorie. Le v.test permet de mesurer la spécificité de la catégorie dans le cluster : un v.test supérieur à 2 indique que la catégorie est significativement spécifique au cluster en question et ne se retrouve pas, ou peu, dans les autres clusters.

Le premier groupe d'accords identifié, ou cluster n°1, est caractérisé avant tout par la présence d'accords instaurant des réunions formelles entre direction et représentant de proximité, qui représentent 76% des accords du cluster 1, contre 49% de l'échantillon global (v.test=9,3) et mettant en place les représentants de proximité sur tout le territoire de l'entité (v.test=8,2). Le cluster 1 rassemble les accords dans lesquels le CSE est centralisé (pas d'établissement distinct) mais les représentants de proximité sont mis en place à une échelle différente, souvent plus restreinte, avec moins de 40 salariés par représentant de proximité. Dans les accords appartenant au cluster 1, les représentants de proximité ont des moyens étendus (accès à une formation, plus de 10 heures de délégation par mois, liberté de circulation, accès à des moyens de communication vis-à-vis des salariés) et des prérogatives définies

[454] Seules les catégories ayant une valeur v.test supérieure à 2 sont représentées dans les tableaux 3, 4 et 5. Pour une description plus détaillée du cluster, voir annexe.

(réclamations individuelles et collectives, santé et sécurité, autre). Les accords du cluster garantissent aux représentants de proximité qu'ils instituent la possibilité d'avoir un contact régulier avec leurs directions, à travers les réunions, ou encore avec le CSE et la CSSCT. Le cluster 1 rassemble notamment des accords d'établissement appartenant à des unités signataires comptant entre 1001 et 10 000 salariés.

Tableau 4 : Description du deuxième cluster de la classification ascendante hiérarchique

CLUSTER 2					
	Catégories	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	v,test
Cadre d'implantation des représentants de proximité	perimRdP_part	71	49	31	6,4
	idenCSE_y	71	30	19	4,6
	etabdis_y	67	34	23	4,3
	cssct_n	74	13	8,1	3,1
Modalités de désignation des représentants de proximité et liens avec d'autres IRP	elu_n	97	19	9	6,2
	elu_ind	55	63	52	3,6
	d_CSE	51	89	80	4
	irp_CSE	54	38	31	2,2
	salperim_néc	50	70	63	2,2
Moyens, prérogatives des représentants de proximité et réunions avec la direction	reudir_n	63	71	51	6,7
	com'_n	52	77	67	3,7
	circu_n	52	74	65	3,2
	autre_n	53	58	49	2,9
	volume= <5	57	32	25	2,5
	reclam_n	55	34	28	2,3
Unité signataire	eff= +10 000	71	9,9	6,3	2,4

Source : Exploitation de l'échantillon représentatif des 335 accords de mise en place de représentants de proximité.

Lecture : 71% des accords instaurant des représentants de proximité sur une partie de l'entité sont présents dans le cluster 2. 49% des accords du cluster 2 instaurent des représentants de proximité sur une partie de l'entité, tandis que 31% des accords de l'échantillon s'inscrivent dans cette catégorie. Le v.test permet de mesurer la spécificité de la catégorie dans le cluster : un v.test supérieur à 2 indique que la catégorie est significativement spécifique au cluster en question et ne se retrouve pas, ou peu, dans les autres clusters.

Le cluster 2 est avant tout caractérisé par la présence d'accords ne prévoyant pas de réunions entre direction et représentants de proximité (v.test=6,7), qui constituent 71% des accords du cluster 1 contre 51% de l'échantillon global. Le cluster 2 rassemble les accords dans lesquels les CSE sont mis en place au niveau des établissements distincts ainsi que les représentants de proximité qui couvrent ainsi le même périmètre ou une partie seulement de l'entité. Les accords du cluster 2 précisent que les représentants de proximité doivent nécessairement être salariés de leur périmètre d'implantation et sont choisis par les membres du CSE, avec qui les accords garantissent un lien (participation aux réunions, etc.). Dans les accords du cluster 2, les représentants de proximité disposent de moyens restreints (moins de 5 heures de délégation, pas de formation, pas de moyen de communication vis-à-vis des salariés, pas de liberté de circulation) et leurs prérogatives se limitent au champ de la santé et sécurité (pas de réclamations individuelles et collectives, pas d'autre mission, pas de réunion avec la direction). Les unités signataires des accords du cluster 2 sont principalement caractérisée par

leur grande taille (plus de 10 000 salariés), toutefois, le v.test indiquant seulement 2,4, cette caractéristique n'est que relativement spécifique au cluster 2 et peut se retrouver ailleurs.

Tableau 5 : Description du troisième cluster de la classification ascendante hiérarchique

CLUSTER 3					
	Catégories	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	v,test
Cadre d'implantation des représentants de proximité	etabdis_NA	26	26	9,3	2,8
	idenCSE_NA	50	65	12	7,5
	cvt_NA	15	55	33	2,5
	perimRdP_NA	53	29	5,1	4,7
Modalités de désignation des représentants de proximité et liens avec d'autres IRP	salperim_indif	27	77	27	6,2
	irp_NA	28	74	25	6,1
	nbdeter_n	15	55	34	2,5
Moyens, prérogatives des représentants de proximité et réunions avec la direction	sante_n	40	81	19	7,9
	reclam_n	27	81	28	6,3
	com'_n	14	100	67	4,8
	reudir_n	16	87	51	4,3
	forma_n	13	97	67	4,1
	circu_n	13	94	65	3,8
	heure_n	20	52	24	3,5
	volume_NA	20	58	27	3,8

Source : Exploitation de l'échantillon représentatif des 335 accords de mise en place de représentants de proximité.

Lecture : 26% des accords dont la lecture ne permet pas de déterminer si les CSE sont mis en place au niveau d'établissements distincts sont présents dans le cluster 3. 26% des accords du cluster 3 ne précisent pas le cadre d'implantation du CSE (établissement distinct ou non), tandis que 9,3% des accords de l'échantillon s'inscrivent dans cette catégorie. Le v.test permet de mesurer la spécificité de la catégorie dans le cluster : un v.test supérieur à 2 indique que la catégorie est significativement spécifique au cluster en question et ne se retrouve pas ou peu dans les autres clusters.

Le cluster 3 est avant tout caractérisé par la présence d'accords ne prévoyant pas de prérogatives en santé et sécurité pour les représentants du personnel (v.test=7,9), alors même que les ordonnances laissent penser qu'elles constituent le socle minimal de prérogatives des représentants de proximité (voir partie 3.1.). Le cluster 3 rassemble les accords dans lesquels aucune précision n'est apportée sur le cadre d'implantation des représentants de proximité, leurs modalités de désignation ou relations avec les autres acteurs des relations professionnelles et leur nombre : 55% des accords du cluster 3 ne permettent pas de déterminer le nombre de représentants de proximité instauré à la lecture de l'accord, tandis que cette catégorie ne représente que 34% des accords de l'échantillon global. Enfin, le cluster 3 rassemble également les accords ne précisant pas les moyens et prérogatives des représentants de proximité et, par conséquent, n'en garantissant pas.

La classification ascendante hiérarchique permet ainsi d'identifier trois types d'accords de mise en place de représentants de proximité :

- Un premier dans lequel les représentants de proximité couvrent un périmètre différent du CSE, souvent plus restreint mais sont présents sur toute l'entité et disposent de moyens et de prérogatives étendues.

- Un deuxième dans lequel les représentants de proximité sont mis en place au niveau des établissements distincts, tout comme les CSE avec lesquels des liens sont prévus, mais ne couvrent qu'une partie de l'entité (sites, magasins, usines…), auxquels ils doivent nécessairement appartenir. Ils ne disposent que de peu, voire pas, de moyens, et se contentent de missions axées autour de la santé et la sécurité – la seule prérogative instaurée par les ordonnances – pour lesquelles l'accord ne prévoit pas de réunion avec les directions.

- Enfin, un troisième dans lequel les accords ne fournissent aucune précision quant au cadre d'implantation, modalités de désignation, moyens ou prérogatives des représentants de proximité.

Le traitement statistique du contenu des accords de l'échantillon met nettement au jour des figures de représentants de proximité : de la création d'une véritable institution du personnel à la mise en place d'instances fragile, voire sans consistance, en passant par des représentants spécialisées et/ou relais, comme on a pu l'identifier précédemment (V. 3.1.3).

Ces figures doivent être à la fois éclairées et mises à l'épreuve des terrains, où se jouent la mise en œuvre des règles formelles prévues par l'accord collectif mais aussi leur dépassement et contournement. C'est l'objet de la partie 4 qui s'appuie à nouveau sur les monographies et les enquêtes menées auprès des acteurs qui ont non seulement négocié les accords mais aussi participé à la mise en place des CSE et des représentants de proximité, dans un contexte rapidement marqué, quelques mois ou au plus un an et demi après leur application, par une pandémie mondiale qui a particulièrement affecté la possibilité même de relations et de représentation de proximité.

4 La proximité en pratique… en temps de distanciation sociale

L'analyse des enjeux des négociations et des règles des accords qui en découlent, développée dans les parties II et III, traduit différentes conceptions de la proximité entre représentants et salariés. Si l'on désigne par proximité le caractère de ce qui est proche dans l'espace, par opposition à la distance, le terme recouvre aussi ce qui est proche en idée ou apparence, par opposition à la dissemblance. La proximité traduit également la fréquence des contacts entre représentants et salariés. Une telle conception ajoute ainsi une dimension temporelle à la notion, sans qu'elle constitue un élément de définition du terme en lui-même. La proximité enveloppe ainsi des éléments géographiques et physiques (par opposition à la distance), sociaux (de similarités entre les expériences et les profils) et temporels (fréquence des contacts). Elle se mesure à la fois par l'observation de l'implantation des représentants du personnel dans l'entreprise, à travers les périmètres dont ils ont la charge et le nombre de salariés par mandataire, leurs moyens et missions, mais aussi par les discours des acteurs relatant leur « proximité perçue » et leurs pratiques visant à faire vivre et rendre concrète cette « proximité ».

L'étude des négociations et des accords (V. partie 2 et 3), si elle donne à voir un tableau des compromis auxquels ont abouti les négociateurs, ne permet pas de saisir les pratiques quotidiennes du travail de représentation ni le rôle que jouent les représentants dans les relations sociales au sein de l'entreprise. La lecture d'un accord ne dit pas grand-chose du paysage effectif de la représentation du personnel en entreprise mais indique plutôt le champ des possibles, et ce champ est profondément dépendant des contextes locaux et des relations sociales concrètes qui se tissent entre les acteurs. Ainsi, ce sont d'abord les élections professionnelles qui consacrent l'architecture des accords, et il peut y avoir des carences à ces élections, des changements de majorité ou des possibilités couvertes par l'accord qui ne se réalisent pas une fois les instances élues. Ainsi la prévision de représentants de proximité à **Betindus** ne s'est pas concrétisée par leur mise en place. C'est aussi la façon d'investir ces instances, par les mandatés, leurs pratiques quotidiennes et le bilan que peuvent tirer les représentants eux-mêmes de leur mandat qui construisent le fonctionnement de la représentation du personnel dans l'entreprise. Notre étude s'attache donc aussi, au-delà des accords et des processus de négociation qui les ont précédés, à analyser leur mise en œuvre pour comprendre comment la représentation de proximité se déploie et se manifeste dans le déroulement quotidien du dialogue social.

Celui-ci est cependant, quelques mois après leur mise en place, profondément bouleversé par une pandémie mondiale et les mesures prises par les gouvernements pour y faire face. Que devient alors la proximité lorsque, à partir du 17 mars, un confinement national est instauré enjoignant tous ceux qui le peuvent à rester chez eux, à télétravailler ou même ne plus travailler (totalement ou partiellement) en accédant à un statut d'activité partielle leur permettant d'être indemnisé par l'Etat à hauteur de 84% de leur salaire net moyen ? Alors que les instances étaient, pour la plupart, encore en rodage, comment ont-t-elles été associées, se sont-elles saisies, ont-elles exercé leurs prérogatives de représentation de salariés ? Quelle représentation pour des salariés dispersés et pour ceux qui venaient travailler sur site, devaient respecter des distances physiques et sociales codifiées dans des protocoles et des règles, édictés sous formes de recommandations au niveau national ou des branches mais aussi dans les entreprises ? A la fin du premier trimestre 2020, la concomitance de la mise en place d'une architecture CSE nouvelle avec l'arrivée d'une crise sanitaire inédite a fortement mis à contribution les représentants du personnel dans la plupart des organisations. Dans tous les cas, la crise a interrogé le dialogue social, devenu un dialogue social « de crise », mettant ce dernier dans une

situation de stress-test inédite qu'il ne s'agira pas de décrire en tant que tel mais, évidemment, de prendre en compte. La crise a en effet tout particulièrement questionné la fonction de représentation des élus CSE et des représentants de proximité, l'institution qu'est le CSE, ses commissions et les acteurs qui y sont organiquement liés. Sur ce plan, en ces temps de distanciation sociale et de risques progressivement découverts de contamination généralisée appelant des « mesures barrières », les questions de proximité d'une part, et de santé sécurité d'autre part, ont constitué des enjeux centraux que nos monographies permettent d'aborder.

En la matière, et sans se focaliser sur ce contexte de crise sanitaire, qui ne sera abordé qu'à la fin de cette partie, un bilan mitigé sinon franchement critique en matière de proximité est dressé par les acteurs rencontrés, surtout du côté des représentants du personnel et des syndicalistes. Ce bilan critique est mené à la fois en terme général et sur certaines dimensions (moyens et ressources, prises en charge des questions de conditions de travail, santé et sécurité au travail) (1). Toutefois, deux effets en partie inattendus pourront ensuite être identifiés. Le premier a trait aux transformations partielles de ce que signifie être proche dans un moment de développement des technologies modifiant les situations de co-présence ainsi que dans les pratiques de participation, telles que les élections au CSE. Sur ce plan, c'est une forme de recomposition des pratiques de proximité qui peut s'observer, avant même la crise sanitaire (2). Moins attendu, le second effet prend la forme d'un réinvestissement syndical sur les enjeux de proximité qui a accompagné la mise en place des CSE (3). Ce réinvestissement connaît diverses modalités selon la nature des mandats, des missions, des ressources dont disposent les RdP mais aussi selon les conceptions variées que peuvent en avoir les organisations syndicales, y compris dans une même entreprise. Ces deux résultats, toutefois, ne prennent sens qu'en détaillant, même rapidement, les manières dont la crise sanitaire a mis au premier plan des enjeux de santé sécurité et de proximité, qui ont révélé davantage une figure fantomatique du représentant de proximité qu'une institutionnalisation réussie de ce nouveau représentant (4).

4.1 Une mise en place des CSE qui bouleverse la proximité

Nombreux sont les enjeux de proximité qui surgissent avec la mise en place de la nouvelle architecture institutionnelle des IRP, comme on l'a vu dans les parties II et III. Au-delà du bilan général que les acteurs ont dressé devant les enquêteurs – globalement mitigé, sinon franchement critique de la part des élus (plus que des négociateurs), notamment en matière de pratiques de proximité (1) -, la question des moyens (nombre de mandats autant qu'heures de délégation) d'une part (2), et celle du remplacement du CHSCT par une commission spécialisée du CSE d'autre part (3), ont été les deux enjeux, lors de la mise en œuvre, qui ont le plus croisé les questions de proximité. Le CSE a également été mis en place parfois de façon particulièrement laborieuse, occasionnant des moments, sinon des périodes où les distances ont pu s'accroître (4), ce qui n'est pas sans avoir retenti, parfois, sur son fonctionnement plus routinier lorsque ce dernier, quelques mois plus tard, a été confronté à la crise sanitaire. On abordera ensuite spécifiquement la mise en place, lorsqu'ils étaient prévus, des représentants de proximité.

4.1.1 Des bilans au mieux mitigés quant à la mise en place du CSE et plus ou moins alignés entre négociateurs et représentants du personnel

Dans beaucoup de cas, si les négociateurs des accords adoptent un point de vue nuancé sur le passage au CSE, les élus des CSE ou les représentants du personnel au niveau local s'en

montrent très critiques. Les directions, de leurs côtés, s'en disent en général satisfaites. Le passage au CSE ne fait ainsi pas l'unanimité, y compris au sein du même collectif syndical entre les différentes échelles et selon l'impact de la nouvelle instance sur le travail de représentation.

Ainsi, pour la déléguée syndicale CGT d'**APH**, l'arrivée du CSE ne consiste qu'en une simplification de l'ancien fonctionnement de l'association :

> *Nous aujourd'hui, on ne perd pas grand-chose en CSE. Voire, je pense que c'est beaucoup plus qualitatif qu'avant. Pour nous, ça n'a pas changé grand-chose, si ce n'est qu'aujourd'hui on est un peu plus dans le cumul, mais du coup, on l'était déjà. On a plus d'heures : on mutualise nos heures, et on en donne aux suppléants Je pense qu'on avait 3 mandats de plus, mais qui n'exerçaient pas leurs fonctions. Donc ça a permis de recentrer. De redéfinir les missions de chacun. Il y a beaucoup moins de déperdition (*C.M., Déléguée syndicale centrale CGT).

Ce point de vue n'est cependant pas partagé par N.L., la secrétaire du CSE, qui regrette la perte des anciens délégués du personnel : « *c'est venu plutôt nous complexifier la tâche que nous la rendre facile* ». Ce hiatus entre négociateurs centraux qui imaginent les règles avec les employeurs et élus du CSE qui les pratiquent au quotidien n'est pas général mais il se retrouve dans d'autres entreprises que nous avons enquêtées.

Il en va de même à **Agrochim**, où, si la direction tire un bilan plutôt positif du passage au CSE, les représentants du personnel dressent un constat plus mitigé. Pour P.M., directeur de l'usine G, le CSE a permis de « *simplifier sans négliger la sécurité* » (juillet 2020). De même, pour C.D., la DRH, le passage au CSE n'a pas sacrifié la qualité du dialogue social dans l'entreprise ni même bousculé véritablement son organisation au-delà de la baisse du nombre de représentants et des heures de délégation. Ce constat est accentué par un phénomène de reclassement des anciens mandats : les anciens élus sont également les nouveaux. Le délégué syndical central CGT, J.F.D, se montre lui aussi satisfait de l'accord négocié. Pour lui, avoir conservé des CSE et CSSCT au niveau des établissements est une véritable réussite, de même que la participation des élus suppléants aux CSSCTE. La fusion des instances est également pour lui une mesure relativement positive, l'articulation entre CE, DP et CHSCT étant difficile : « *au moins, tout le monde parle de la même façon. C'était compliqué de remettre de la politique dans le CHSCT, c'était trop technique* » (juillet 2020). P.N., secrétaire du CSE-C, se montre également satisfait des moyens obtenus par les représentants du personnel : « *on a réussi à avoir beaucoup de moyens informatiques* » (juillet 2020). Pourtant, si les deux négociateurs sont satisfaits de l'accord, tous deux ont une opinion très critique des ordonnances en général. J.F.D. conclut ainsi notre entretien :

> *Le CSE est un recul social phénoménal. Cela a changé les pratiques de représentation du personnel, il faut tout connaître, être spécialiste de tout. Pour certains élus, c'est au-delà de leurs limites. Mais chacun met sa petite pierre à l'édifice.*

Son collègue S.F., délégué syndical CGT de l'usine de A, n'a pas participé aux négociations sur la mise en place du CSE qui se sont déroulées au niveau central ; il se montre encore plus critique. Sachant qu'en plus, pour lui, la réduction du nombre d'élus l'a empêché d'être élu au CSE, la priorité étant mise sur les personnes plus expérimentées pour constituer les listes : « *par rapport à l'implication que j'avais, j'aurais pu être positionné en suppléant éligible mais je ne pouvais plus participer qu'à une seule réunion par trimestre, je ne pouvais plus travailler, je ne voulais pas* ».

Ce décalage entre négociateurs et élus ou représentants de terrain peut aussi s'identifier à **Electrolyse**, où l'accord, consensuel, donne lieu à un satisfecit plutôt partagé par les délégués syndicaux et la direction. Pourtant, il a été particulièrement difficile d'obtenir des noms de représentants de proximité et de pouvoir en rencontrer, y compris côté syndical. Les RdP

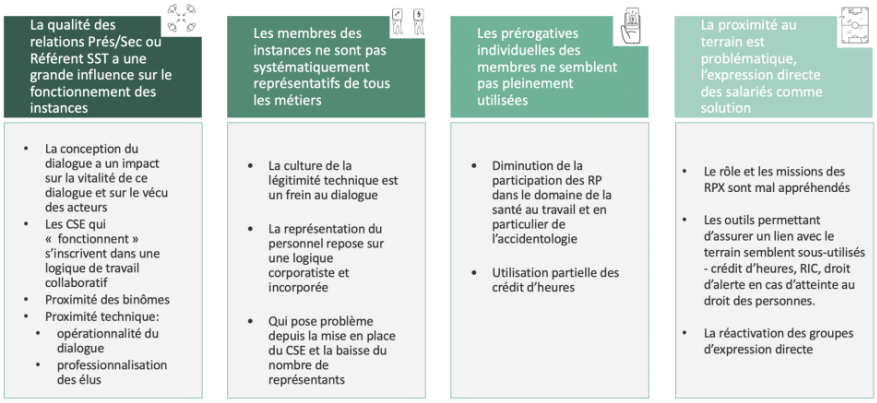
paraissent ainsi constituer des acteurs de second plan, vers lesquels les négociateurs ne pouvaient renvoyer l'enquêteur, aucun nom ne leur venant à l'esprit. Ce n'est qu'après plusieurs mois et par un autre canal (passant par des anciens étudiants de J. Pélisse en alternance à Electrolyse) que l'une d'entre elle a pu être rencontrée. Et encore, il s'agit d'une RdP nommée par la CFTC mais également représentante syndicale et dont la confusion des fonctions rend son appréciation du mandat de représentante de proximité quelque peu hésitante, comme lorsqu'elle indique que « *le Représentant de Proximité, c'est alors en tous cas j'espère que j'ai raison, mais en tous cas moi ce que j'ai compris c'est que c'était lié aux missions CSSCT* ». L'effort remémoratif manifeste qu'exprime la forme hésitante de cette réponse indique que notre interlocutrice, par ailleurs précise sur les tâches qui forment son quotidien, n'a que peu l'habitude de distinguer ses fonctions. Si le bilan qu'elle tire n'est pas critique en tant que tel du fonctionnement de son mandat de RdP, on peut aussi souligner, dans cette grande entreprise industrielle, une relative inversion des points de vue habituellement recueillis, en particulier en matière de représentation de proximité. En effet, si du côté des syndicats, on se réjouit de la capacité démontrée de cette nouvelle institution à capter « *les signaux faibles* » du terrain et à faire remonter les situations problématiques aux instances de degré supérieur, A.J directeur des affaires sociales déplore quant à lui le manque de « *best practices* » d'un dispositif mis en place à titre expérimental dont il perçoit mal la « *plus-value* », au point qu'il envisage de ne pas le reconduire dans les prochains négociations qui s'annoncent.

> *En 2021, on va refaire des élections, donc refaire un accord. Et je pense qu'on va s'inspirer beaucoup du précédent. Mais est-ce que justement par rapport au précédent, on maintiendra cette fonction ? Je pense que oui, les OS c'est oui, je pense qu'à la Direction, vu que ça marche bien. Par rapport à ce qu'on attendait de l'ex-DP, ça a répondu effectivement. Mais même nous dans l'usage, on a trouvé un intérêt dans ce rôle-là, donc ça se maintiendra pour moi, pas de problème […] Je pense que c'était intéressant. Et puis ça se fait - alors je ne dis pas - ce n'est pas spontané, ce n'est pas dans tous les cas évident, mais globalement on voit l'intérêt de ce mandat*, explique T.D, coordonnateur CGT.

> *Ce n'est ni méchant ou autre - c'est plus des centres, c'est-à-dire des relais qui permettent de faire remonter un certain nombre d'éléments d'informations soit aux OS, soit aux membres du CSE. Donc il n'y a pas… moi je n'ai pas vu sur le terrain des choses, comment dire, très créatives ou autre. Voilà, c'est plus entre guillemets des gens qui peuvent remonter des infos […] Je ne sais pas si on va le mettre à zéro, après on a des engagements en ce sens. Ce qu'on souhaite, c'est début d'année prochaine, c'est qu'on se remette autour de la table, hors cadre entre guillemets de négociations, et de faire le bilan de ces deux années, sachant qu'on est partis sur un mandat de trois ans. C'est vraiment qu'on se pose vraiment la question de l'utilité et de la valeur ajoutée d'un certain nombre de choses. Voilà c'est peut-être un, comment dire, un trait de bilan. Voilà. Ils savent, notamment mes deux points de réserve, c'est le Représentant de Proximité, tout ce qui est suppléant aux réunions, après je pense qu'il y a un certain nombre de choses, voilà, à ajuster. Ce qui n'est pas choquant, vu qu'on est partis sur quelque chose à tester*. (A.J - Direction AS).

A **Train**, pour prendre un dernier exemple, le bilan est également mitigé côté direction, tout en étant très critique du côté des organisations syndicales. Tous les responsables syndicaux rencontrés, des négociateurs nationaux qui n'ont pas signé l'accord proposé par la direction en décembre 2018 à ceux, au sein des CSE, qui les ont au contraire signé, ont principalement énoncé des critiques quant à la mise en œuvre de la réforme. **Tous soulignent en particulier une proximité « *sacrifiée* »**. Le dialogue de sourds qu'ont été les négociations sur la question des représentants de proximité (RPX) pèse ici fortement sur ces discours, même si certains des négociateurs au sein des CSE locaux ont insisté sur le fait qu'ils avaient obtenu « *le meilleur accord possible* » et ont même détaillé bon nombre des règles qui leur ont permis, selon eux, de sauver les meubles, (V. aussi partie 2). Plus profondément, c'est un autre décalage qui apparaît, moins entre négociateurs et élus ou RdP, qu'entre un discours global très critique

déplorant une proximité perdue, et une description de pratiques locales qui tentent et disent parfois plutôt réussir à la sauvegarder.
A la CFDT, ce décalage n'est pas très important, le négociateur national comme les élus CSE et RPX rencontrés développant un même discours critique[455]. Mais les récits des manières dont les mandats de RPX sont investis du côté de militants CGT de terrain ont donné lieu à des descriptions plus positives des façons dont les organisations syndicales (en tout cas la leur) tentent de contourner certaines des difficultés en matière de proximité que leur pose la mise en place des CSE. Tout un ensemble de pratiques vise ainsi, comme on le verra, à amortir la réduction des moyens et des mandats, à corriger le passage d'une instance pleine et entière à une commission en matière de santé sécurité, ou à investir les mandats de RPX.
A l'inverse, et comme à Electrolyse, la direction émet un bilan largement positif du passage au CSE… sauf, justement et plus encore, sur un point : la prise en compte de la proximité. A Train, le changement de présidence de l'entreprise opéré en décembre 2019 a ainsi été l'occasion d'engager une étude sur la question de la proximité, « *le sujet qui ne marche pas dans le passage au CSE* », selon un membre de la DRH rencontré en juin 2021. Le rapport des consultants insiste en effet sur « la proximité, un enjeu au cœur du fonctionnement des CSE ». Y sont détaillés quatre constats problématiques qui tous conduisent à une grande hétérogénéité dans la manière dont cet enjeu est mise en œuvre au sein de Train.



Source : extrait du powerpoint présentant l'étude des consultants

Lors de notre échange avec un membre de la direction, six mois après la remise de ce rapport (dont nous n'avons eu qu'une présentation powerpoint, les consultants ne donnant pas suite à notre demande d'entretien), la réponse à la question du bilan qu'il tire de la mise en place des CSE, est claire :

> *Donc le bilan… Nous, on a fait intervenir X (un cabinet connu de consultants) pour nous aider, parce qu'on va faire un retour d'expérience sur la mise en place des trente-trois CSE. Puis, par ailleurs, on est en contact régulier avec nos managers soit au niveau CSE, soit les établissements de production qui sont à*

[455] On peut citer un peu longuement un responsable national, particulièrement désabusé quand nous échangeons à l'été 2020 : « *Nous, la mise en place du CSE, cela nous a beaucoup affaibli. On a beaucoup d'anciens élus qui sont complètement perdus, qui sont déboussolés. On leur dit : en fait, c'est pareil, ce mandat RPX mais juste sans les moyens, sans la reconnaissance d'un vrai mandat. Tout ce qui faisait le mandat – de la carte de circulation aux convocations, aux temps de préparation, aux compte rendus, aux déclarations et prises de position – tout cela est fini. Maintenant, on leur dit : il y a Marcel qui a un problème, il faut que tu ailles négocier pour lui, directement avec le patron. Dans les IRP, on ne négociait rien ! Maintenant il faut s'engager pour Marcel et revenir vers lui en lui disant : je t'ai eu ça, mais pas ça, c'est très différent et beaucoup plus dur. Les RPX ont toutes les missions et les mecs décrochent. On espérait qu'en ayant des missions larges, on est plus de RPX, mais ils nous ont vu venir et on en a eu beaucoup moins que ce qu'on voulait* ». Les militants locaux rencontrés sont aussi critiques, de manière moins globale et générale néanmoins – de fait, ils « ne décrochent pas » puisqu'ils nous été recommandés et ont accepté un entretien (voir infra).

l'étage en dessous, et puis évidemment avec les responsables des fédé syndicales. Bon clairement, il y a un gros, gros sujet RPX.
Ah bon ?
Il y a un gros sujet de proximité tout court, d'ailleurs. Là, peut-être lié quand même, fatalement, aux disproportions naturelles à Train, mais bon les périmètres sont immenses, le nombre de métiers est très grand, donc tous les sujets HSCT, notamment, ne se jouent pas du tout de la même manière, évidemment. Les conditions de travail sont quand même extrêmement différentes selon nos 150 métiers… C'est, de toute façon, un peu compliqué.
Mais particulièrement sur les RPX ?
Alors, je verrai deux sphères qui s'encastrent l'une dans l'autre. Il y a clairement un problème de proximité, et là-dedans, il y a un problème RPX. À mon avis, l'intégralité des difficultés de mise en place de vrais échanges de proximité ne tient pas seulement au problème RPX. Ça en fait partie.

La question de la proximité – et en particulier de la mise en œuvre des RPX – est donc le point le plus négatif du bilan. Une autre membre de la direction appartenant à la DRH, arrivée dans ce service au printemps 2021 après avoir exercé des fonctions opérationnelles pendant une dizaine d'années, précise qu'en l'absence de prise en compte de la proximité, « *les CSE fonctionnent pas trop mal* ».

De même pour la CSSCT qui est une commission émanant du CSE ; elle fonctionne. Parce que, moi pour avoir échangé lors de différents webinaires avec d'autres entreprises, je me rends compte que ce n'est pas forcément le cas dans d'autres entreprises. À Train, on a quand même su se saisir de cette commission SST parce que chez nous, la sécurité c'est essentiel. A Train, on pense sécurité, on mange sécurité… C'est dans la culture, donc on a su se saisir de cette commission-là. Par contre, LA *représentation de proximité, c'est là où on a des progrès à faire, où c'est perceptible parce qu'on se rend compte que ces nouvelles instances elles sont intéressantes, elles sont mises en place, elles fonctionnent, mais tout ne peut pas remonter au CSE. Au-delà des grands sujets qui, eux doivent passer en CSE parce qu'ils nécessitent une consultation ou autre, on a aussi des sujets beaucoup plus concrets du quotidien des agents qui doivent pouvoir se traiter au niveau local, en fait. Et c'est là où on se rend compte que le fait que le Code du Travail ne dise rien sur les RPX, ça peut être une bonne chose parce que du coup ça laisse place à toute l'imagination possible pour adapter au mieux cette représentation de proximité au besoin du terrain, mais d'un autre côté le fait qu'il n'y ait aucun cadre finalement, ça fait qu'on a des périmètres, enfin la plupart des périmètres n'ont pas su se saisir, n'ont pas su imaginer quelque chose de part et d'autre, du côté employeur ou du côté OS, je ne vise personne en particulier, mais n'ont pas su se saisir de cette opportunité pour créer quelque chose en proximité, en local pour régler les sujets vraiment locaux, qui n'ont absolument pas besoin de remonter en CSE.* (entretien, juin 2021)

Ce constat critique concernant la proximité est largement partagé par l'ensemble des syndicalistes et des RPX rencontrés, y compris les organisations moins contestataires. Un militant CFDT, RPX et élu CSE dans le collège cadre d'un CSE de l'Est de la France, souligne ainsi qu'on serait passé d'un extrême à l'autre :

Je pense que dans ces types d'organisation, le curseur n'est jamais au milieu. Auparavant, je pense qu'il y avait, quand vous voyez des CE qui se déroulaient sur deux jours, où des gens s'exprimaient de façon quelquefois un peu violente, où c'était quand même quelquefois chaud, à la limite de l'irrespect, je trouve que c'était un peu exagéré. Après on en est venu au CSE, où on a tout balayé tout ça. Donc pour moi, le balancier n'est pas au milieu, on est passé d'un extrême à l'autre, et c'est ça qui est un peu dommage. A l'époque, quand il y avait des DP (mandat qu'il avait occupé une quinzaine d'années auparavant durant 6 ans, dans une autre organisation syndicale), il y avait des questions pur métier, pur pour l'établissement, où on arrivait à se réunir avec des problématiques précises et à les résoudre lors de ces instances. Ça c'était plutôt le côté positif. Après il y avait probablement quelquefois aussi de la perte de temps. Il ne faut pas le nier. Maintenant avec le CSE, on a perdu toute cette proximité et toutes les problématiques précises n'y sont plus gérées » (un élu CSE cadre, CFDT et RPX dans un CSE en région Est).

Sans détailler davantage le bilan que dressent les acteurs dans chacune de nos 8 monographies, il est clair qu'en général et au mieux, c'est donc un bilan mitigé qu'ils tirent de la phase de mise en œuvre des CSE. Certes, certains, y compris du côté syndical, indiquent bien que des choses ont pu s'améliorer : l'allégement du nombre de réunions, souvent ; parfois la possibilité de

traiter plus globalement des sujets ou de se concentrer sur des questions plus stratégiques, comme ce RPX et élu suppléant CGT d'un CSE à Train, ancien suppléant puis élu DP depuis plus de dix ans et très investi syndicalement :

> *Alors comme bilan, moi ce que j'en retire… alors dans le positif, ça a permis de s'ouvrir à d'autres prérogatives comme tout ce qui est CSSCT, CHSCT, et d'avoir une vision complète en réalité de notre rôle de représentant du personnel. Parce qu'il fallait toujours que je fasse cette distinction de question DP, de question CH, on n'intervenait pas sur les questions CH en DP. Et ça, c'était souvent, voilà trop de questions de CH, que j'étais obligé de rebasculer sur les camarades du CH.*

Par ailleurs, les acteurs, syndicaux au premier chef, ont de manière bien plus systématique et développée que lors de l'évocation de ces quelques points positifs, mis en avant des éléments négatifs ou « à améliorer » dans la balance. Ceux-ci sont divers : du nombre d'élus à l'absence des suppléants en réunion ; des moyens et des ressources - pas uniquement en heures, aussi en termes de définitions des missions ou en ressources juridiques - à la prise en charge des questions de santé sécurité et de réclamations individuelles ou collectives. Mais ils touchent tous à des questions de proximité, que des représentants de proximité aient été prévus et mis en place ou non. **Au fond, c'est bien cette dimension de la proximité qui constitue pour tous les acteurs, y compris du côté des directions, l'un sinon *le* point qui présente le bilan le moins satisfaisant de la mise en œuvre de la réforme**, et pas seulement à Train. Le contexte de mise en place de la réforme, profondément bouleversé par la pandémie à partir de mars 2020, n'y est évidemment pas étranger, comme on le verra ; mais ce contexte ne s'y résume pas, loin de là. Dans sa structure et la manière même dont elle a été négociée puis mise en œuvre, cette réforme a mis à mal la proximité.

4.1.2 Des élus qui déplorent une baisse de moyens, une chute du nombre de mandats, la longueur et la densité des réunions

La fusion des anciennes instances en une seule implique des réunions de CSE "à rallonge", dans lesquelles sont traitées des problématiques auparavant abordées dans différentes réunions avec différentes instances. Combiné à la baisse du nombre d'heures de délégation et la diminution du nombre de mandats pour effectuer le travail, ces réunions, qui durent souvent plus d'une journée malgré la volonté des cadres de s'en tenir à des réunions d'une demi-journée comme cela nous a été indiqué dans plusieurs cas, provoquent une insatisfaction forte du côté des élus. S.F., délégué syndical de l'usine A. d'**Agrochim** résume :

> *Depuis l'arrivée du CSE, c'est beaucoup plus compliqué de faire son travail. On n'a pas assez de gens. Avant les réunions CE et DP étaient d'une demi-journée chacune, aujourd'hui la réunion de CSE dure une journée. Mais on a moins d'élus et moins d'heures de délégation.*

A **Train**, un élu suppléant UNSA d'un CSE regroupant des usines de maintenance sur toute la France (l'un des rares élu UNSA dans le collège exécution de ce CSE) et RPX sur un site de l'Ouest de la France a témoigné d'un engagement largement décalé avec les moyens dont il dispose (25h mensuelles pourtant pour son mandat de RPX, ce qui est plutôt élevé par rapport aux autres entreprises enquêtées), alors même qu'il souligne à plusieurs reprises qu'il s'est spécialisé sur une seule question (« la question amiante »), laissant à ses collègues des autres syndicats les autres thématiques.

> *« Moi, sur les vingt-cinq heures que j'ai d'heures de délégation de commission locale, j'en passe facilement deux fois, voire trois fois ce temps chez moi à travailler. Je vais vous donner un exemple. Là on m'a demandé de ne plus envoyer de mails le dimanche soir, parce que j'ai passé à peu près de dix-huit heures à vingt et une heures dimanche soir dernier, à travailler, à préparer mon sujet pour vendredi. Donc pour aller passer une journée en délégation à mettre des prospectus et à contrôler, à voir le travail et comment il se déroulait, si les protocoles amiantes étaient respectés, j'ai préparé à peu près quatre à cinq heures*

chez moi. Et donc pour vingt-cinq heures données, oui, j'ai facilement soixante, soixante-dix heures de boulot derrière de préparation et de comptes rendus après à faire à la maison. Donc moi, ils m'ont demandé de ne plus envoyer de mails le dimanche soir. J'ai dit, ben excusez-moi, c'est vrai que je n'ai pas à envoyer des mails en dehors des heures de service, donc maintenant je vous les enverrai le matin. Je me lèverai un peu plus tôt, moi je me lève vers cinq heures et demie le matin, donc je les enverrai vers six heures du matin, pour que, quand ils arrivent à l'ouverture, à partir de sept heures, en ouvrant à sept heures le PC, ils auront les questions et mon mail, quoi. (...)

Vous êtes suppléant, du coup, ce n'est pas très fréquent que vous siégiez au CSE ?

Alors là, mon titulaire (agent dans une usine de la région lyonnaise) il a été en arrêt, il s'est fait opérer, donc j'ai dû en faire deux par mois, des fois trois.

Ah il y en a deux par mois ? De réunions de CSE ?

Des fois il y en a beaucoup plus. Entre les CSSCT, entre les CSE, entre les CSE extra, parce que si vous voulez… Allez, je vais vous dire un exemple : il y a une trentaine de questions, ça commence à neuf heures trente, vous avez des déclarations liminaires de chaque OS, vous commencez à répondre à la première question, il est dix heures et demie, onze heures du matin, et quand vous allez manger vers midi trente, vous avez répondu à trois questions. Et vous vous dites, ça va se terminer à dix-sept heures, il est quinze heures trente, vous êtes rendu à la septième question : on est dans la mouise. Et donc, quand le CSE se termine, parce qu'il faut quand même une heure de fin, on sait qu'on va refaire un CSE extra dans trois jours. Mais ce CSE extra, il faut le re-préparer encore une fois, parce que ce qui a été dit le matin n'est pas forcément ce qui va être fait le lendemain, et donc ben voilà. Ça vous fait une préparation, un CSE, et encore on a la chance actuellement d'être en Teams, c'est-à-dire que je le fais de la maison. Quand je suis allé avant le confinement, à la Plaine Saint-Denis à la Direction (de l'établissement distinct), je me suis levé à trois heures du matin, je suis rentré chez moi le soir il était vingt-deux heures trente, et il fallait que je remette ça le lendemain… ».

En somme, insiste ce RPX, *« comment voulez-vous qu'une personne qui fait partie de ce CSE, qui est en Bretagne, comme moi, puisse gérer un établissement qui se trouve à Avignon, à Miramas, à Hendaye, à Tergnier ? Ils ont supprimé 80% des mandats. Alors peut-être qu'il y en avait trop, peut-être qu'il fallait améliorer la situation, diminuer pour améliorer, oui je peux le comprendre, je peux l'entendre. Mais là, si vous voulez au niveau du CSE, on a tellement supprimé, on a l'impression qu'on s'est adaptés pour faire avec les moyens qu'on nous donnait »*. Le même constat est dressé par des responsables syndicaux nationaux, comme à la CFDT, où l'objectivation de la « perte militante », un an et demi après la mise en place des CSE, est difficile à établir mais apparaît évidente : « *on ne peut pas le quantifier vraiment, en fait, mais on le ressent clairement oui. Je dirais au moins 20 à 30% de perte. On a plein de gens qui décrochent, ils restent adhérents mais en termes militant, ils ont décroché. Mais pour moi, sur les moyens humains, c'est clairement une victoire à la Pyrrhus de la direction* ».

A **CAF 1,** c'est le rythme des réunions, calé sur le minimum légal, qui est jugé insuffisant. Les organisations syndicales estiment que les trois heures de réunions ne sont pas suffisantes pour traiter tous les sujets dans la mesure où ces derniers sont plus nombreux qu'à l'époque du CE. En effet, avec le regroupement des trois instances, l'ordre du jour s'accroît et les réunions du CSE deviennent très denses. Nadia, élue cadre, estime qu'au vu des départs récents de certains élus du CSE (un décès, deux démissions, et un départ en retraite), les élus devraient disposer de davantage d'heures.

> *Le travail du CSE est très gourmand en heures, et les suppléants qui veulent s'investir doivent quémander des heures* (…) *Ils sont là pour remplacer le titulaire qui ne peut pas bosser or ce n'est pas ça dont on a besoin. On a besoin de plus de monde !*

Dans le cas de CAF 3, autre CAF sur laquelle nous avons porté notre attention, le passage au CSE a réduit les heures de délégation de représentation du personnel de moitié, de 12 592 heures à 6 412 heures. Plus spécifiquement, la CGT de CAF 3 souligne que la perte de DP ne s'est pas accompagnée d'une compensation, même partielle, de création de RdP : *« on est donc passé de cinquante-quatre DP à zéro RdP »*.

A **Electrolyse**, un an après son adoption, organisations syndicales et direction saluent un « *très bon accord* » (CGT). La direction se réjouit notamment d'une « *fluidité* » retrouvée des réunions dans dix des onze établissements de l'UES, les pratiques des représentants ayant su s'adapter aux nouvelles attributions du CSE. De « *nouvelles habitudes* » se seraient ainsi installées facilitant la « *productivité* » et la concision des réunions mensuelles, débarrassées du règlement des questions annexes ou mineures qui peuvent aujourd'hui être adressées à une box informatique et recevoir une réponse écrite de la direction sans parasiter les échanges.

> *On peut avoir, comment dire, un recul ou un feedback différent selon les établissements. Donc si on prend les onze établissements, y'en a dix qui fonctionnent - je ne veux pas dire très bien - mais le mécanisme est très fluide, c'est-à-dire qu'ils font des réunions d'un jour, voire dans certains cas un jour et demi, mais vraiment bien tassé, il y a de nouvelles habitudes, de nouveaux mécanismes qui se sont mis en place, en se disant « bon écoutez, il faut que les réunions soient productives », donc là-dessus un certain nombre de questions sont posées avant la réunion, et elles sont répondues par écrit par la Direction, et c'est mis entre guillemets dans « une box informatique », et on n'en rediscute pas donc, que chacun à sa réponse, et on se polarise uniquement dans les réunions mensuelles sur un certain nombre de cas qui méritent discussion* (A.J - Direction AS)

A. J. regrette néanmoins un « *virage mal pris* » dans un onzième établissement, qui pèserait sur la productivité des réunions du CSE associé. Relevant que cette instance se serait substituée à l'ensemble des anciens organes de représentation du personnel, les élus locaux considèrent que les réunions doivent suppléer au règlement des questions que chacune de ces entités avait pour fonction de traiter spécifiquement, polarisant dès lors, d'après notre enquêté, les discussions sur des enjeux annexes.

> *On a un onzième établissement où là, le virage a été mal pris, mais on arrive donc toujours dans un schéma en se disant on avait droit à un jour de délégué de personnel, un jour de CE, un jour de CHSCT, donc là il faut que les réunions durent en long, en travers, toutes les questions doivent être répondues, et on se retrouve sans vous mentir, à chaque fois, à peu près à quatre-vingts questions posées pour une réunion qui, à la base, devait durer un jour, voire un jour et demi. Et c'est vraiment, comment dire, ils n'ont pas réussi à switcher entre DP, CE, CHSCT, et on retrouve le même mécanisme, les mêmes questions, je vais être provocateurs, ça va être les questions toilettes et ainsi de suite, et on n'a pas réussi à partir sur un autre rang, en se disant qu'il y a un certain nombre de choses qui doivent être traitées, à côté, c'est le travail de tous les jours, et se polariser avec le CSE sur un nombre limité de points.* (A.J - Direction AS)

L'appréciation sévère que porte notre enquêté sur le cas de cet établissement révèle ce que les textes autorisent de variations voire de conflits d'interprétations en fonction des contextes où ils trouvent à s'actualiser. Elle offre l'occasion de souligner que les effets produits par une telle révision du cadre de la représentation du personnel restent dépendants de sa réception par les acteurs.

Encadré : A Betindus, conserver le fonctionnement des anciennes instances

Grande entreprise multi site, le fonctionnement de l'instance à Betindus varie de CSE en CSE. T.D., le délégué syndical central CGT, souligne que les représentants du personnel sont « *très perturbés* » par le passage au CSE : la perte de mandats et l'absence des suppléants se ferait sentir sur la qualité des réunions des CSE. Sur le site de L-M, malgré des moyens très faibles, les élus, en accord avec la direction locale, cherchent à recréer le fonctionnement des anciennes instances. Faisant le constat de réunions trop longues, les acteurs séparent les réunions du CSE de celles des référents hygiène et sécurité. Les réclamations individuelles et collectives sont traitées dans la partie « questions diverses » des réunions de CSE. Face à la chute des moyens, notamment la réduction du nombre d'heures de délégation, un arrangement informel en local est trouvé pour que les élus puissent prendre plus d'heures que l'accord

d'entreprise ne leur en fournit : « *j'ai un petit arrangement avec ma direction, ils ne m'ont jamais embêté pour ça* », sourit T.D., le délégué syndical CGT. Mais cet arrangement n'est pas possible sur tous les sites et dépend du bon vouloir de la direction locale, avec qui le dialogue social n'est pas toujours aussi apaisé que sur le site de L-M. Le passage au CSE entraîne ainsi une grande disparité entre les établissements, voire les sites, de l'entreprise en termes de pratiques de représentation.

La question des suppléants, abordée dès le stade des négociations comme on l'a vu en partie 2, reste problématique. Leur absence aux réunions de CSE, imposée systématiquement par les directions, qui ont parfois ajouté des clauses limitant les remplacements (ce n'est que lorsque l'élu ne peut pas que le suppléant siège), entraîne une baisse d'intérêt pour ce mandat. Si la directrice de **CAF 1** considère que l'accord CSE est « *adapté* », notamment au vu « *du faible niveau d'engagement des élus* », elle reconnaît toutefois que le poste de suppléant tel qu'il a été négocié n'est « *pas très attractif* ». Elle explique aussi ce manque d'attractivité par la diminution du nombre de missions, notamment la disparition des missions CHSCT.

> *Participer aux réunions seulement quand le titulaire n'y sera pas, ce n'est pas forcément très attractif comme mandat (...) Le positionnement du suppléant est moins important que pour les mandats passés.*

Les élus de CAF 1 déplorent quant à eux unanimement le fait que les suppléants ne puissent assister aux réunions (et qu'ils ne bénéficient pas d'heures de délégation) : *« Ils travaillent, mais ne participent pas aux échanges avec la direction (...) difficile d'être suppléant, et d'être actif »* (Claire, RdP). De plus, les OS critiquent le manque de représentativité dans les instances. En effet, il n'y a qu'une seule cadre au CSE et aucun cadre dans la CSSCT, alors que selon la loi un cadre et deux employés devraient y siéger. Cette situation n'est toutefois pas la règle partout : à **Train**, mais aussi dans d'autres accords, la répartition entre titulaires et suppléants est souple. L'important pour la direction était de voir diminuer le nombre d'élus en réunion, mais elle a pu laisser les organisations syndicales et les membres du CSE déterminer les élus présents en réunion de CSE. Ainsi, un suppléant UNSA d'un CSE, déjà évoqué, se spécialisant sur les questions amiante va systématiquement siéger et prendre la place de son titulaire si une question amiante est mise à l'ordre du jour. Le titulaire étant en arrêt de travail pendant plusieurs mois, il le remplace en réalité de manière plus systématique, montant en compétences et s'intéressant à d'autres questions, comme celles des restructurations sur certains sites.

On pourrait multiplier ici les descriptions, par les élus des CSE, de ces réunions à rallonge, densifiées, systématiquement interrompues avant l'épuisement de l'ordre du jour, durant lesquelles des questions doivent être reposées à la réunion suivante et dont les préparations se sont aussi allongées. Ces difficultés ont également été soulignées lors de nos entretiens à propos des questions de santé sécurité, les CSST n'échappant pas à ces transformations des pratiques au sein des CSE.

4.1.3 Une forte insatisfaction quant à la disparition des CHSCT

Les représentants du personnel ont un avis généralement très critique sur la mise en place de la commission CSSCT en remplacement du CHSCT disparu. La plupart des syndicalistes estiment que la CSSCT a moins de moyens que l'ancien CHSCT, qu'elle perd de l'autonomie et du pouvoir. On peut d'ailleurs s'interroger sur l'impact du remplacement du CHSCT par la nouvelle CSSCT sur la capacité de réaction à la crise sanitaire et sociale : nous reviendrons sur ces points dans la sous-section 4.5. dédiée au rôle des CSE dans la gestion de la crise. A **CAF 1**, comme dans toutes les entreprises, Géraldine estime ainsi qu'il s'agit d'une véritable perte

de pouvoir : la CSSCT étant maintenant une *« émanation du CSE »*, elle est *« toujours obligé[e] de passer par le CSE »*. Nadia, élue cadre, considère même que cette commission permet à la direction de *« s'assurer la paix sociale* (…) *La CSSCT n'existe que par le bon vouloir de la direction »*. Nadia estime que la direction fait passer un message implicite : « *on vous fait comprendre qu'on* [la direction] *vous permet d'exister (...) il ne faut pas trop en demander »*. Il n'y a, selon Nadia, « *rien à attendre* » de la CSSCT, cette commission *« est plus un alibi de bonne volonté, de proximité et de bienveillance envers les agents, que dans la réalité »*.

A **Electrolyse** aussi, direction et organisations syndicales tendent à se rejoindre dans leur examen particulièrement critique de la conversion légalement exigée de la CHSCT en une CSSCT dépendante du CSE. Leurs réserves respectives sont traversées néanmoins de différences subtiles. Le coordinateur CGT déplore ainsi un affaiblissement d'une CSSCT rendue structurellement dépendante du CSE, dans un schéma global de perte d'autonomie en chaîne des instances de représentations du personnel : chaque instance se trouvant tendanciellement délestée de ses attributions au profit de l'instance de degré immédiatement supérieur. « *Je trouve que la puissance du CHSCT qu'on avait, on ne la retrouve pas dans le CSSCT »* indique-t-il, poursuivant un peu plus tard :

> *« quand il y a vraiment des problèmes importants, avant le pouvoir qu'avait déjà le CHSCT sur des problèmes importants, il l'avait, il l'a perdu, donc, cela a été retransféré au CSE et sur des points où on a parfois des tensions, ça finit derrière par le juridique »*.

Relevant que l'obligation nouvelle faite à la CSSCT de recueillir un avis du CSE alourdit les procédures, le directeur des affaires sociales d'Electrolyse analyse quant à lui surtout comme une « *régression* » importante la nécessité d'en choisir les membres parmi les élus. Il en résulterait une perte de profils particulièrement compétents sur les enjeux de santé et de sécurité bien que relativement désintéressés du syndicalisme, alors que le CHSCT avait permis de les rassembler selon lui :

> *« Autant avec le CHSCT on pouvait, nous aussi ou eux aussi, désigner un certain nombre de personnes qui étaient même désintéressées, notamment de l'élection, désintéressées de la vie syndicale, et qui avaient vraiment une fibre notamment hygiène et sécurité. Alors que là, le fait que ça soit une émanation du CSE, c'est-à-dire des gens qui devaient se faire présenter par les organisations syndicales, on est arrivé vraiment au même constat, hein, entre nous, en disant « eh ben là-dessus, on va perdre un certain nombre de personnes, et un certain nombre de compétences »*.

Le délégué CFDT interrogé estime également que cette nouvelle obligation de recruter les membres de la CSSCT parmi les élus obligerait effectivement à écarter les nouveaux profils. Mais il insiste surtout sur l'accroissement contre-productif des tâches confiées aux membres du CSE qu'aurait engendré la réforme, exigeant des élus qu'ils cumulent les fonctions dans les différentes commissions de l'instance et qu'ils assument les attributions des anciens DP. La qualité de membre de CSE requerrait en conséquence d'être capable de multiplier les casquettes et développer une expertise sur une grande variété d'enjeux.

> *Ce qui est devenu le plus compliqué, c'est de se dire qu'avant, les CHSCT, c'était un outil qui permettait, j'ai tendance à dire, d'amener de nouvelles personnes, qui étaient désignés par les DP plus les élus CE. À l'époque, donc, quand quelqu'un démissionnait il était remplacé, et la grosse modification qu'il y a eu, c'est que le CHSCT, maintenant, est une émanation des élus CSE. Et globalement, ces ordonnances, ça fait beaucoup de choses. C'est-à-dire qu'un élu CSE, et bien aujourd'hui, il a une casquette de CSE parti économique, parti activité sociale et culturelle, il a aussi la fonction de l'ancien DP, et quand il est désigné dans le CHSCT, il a aussi une fonction de CHSCT. Donc en gros, ça, c'est très compliqué, mais ça, c'est l'ordonnance qui l'a amené et ça fait beaucoup de connaissances et de compétences à avoir » (F.D coordonnateur CFDT).*

Un dernier point de vue à Electrolyse, celui de L.P (militante CFTC et représentante de proximité), peut être restitué. Elle porte en effet un regard encore plus sévère sur cette concentration des fonctions qu'elle assimile à une baisse de moyen :

« Il y a un message quand même à faire remonter, enfin de toute façon, je pense que c'était une volonté, c'était clair, c'était une volonté. Ce qu'il y a de sûr c'est que ça a enlevé, supprimé des moyens. […] Avant c'était des personnes distinctes, là maintenant ce sont les mêmes personnes qui font les deux rôles. Le gros problème, il est surtout là. Je caricature un peu, mais c'est quand même ça. C'est les mêmes qu'on voit au CSE ou au CSSCT, c'est les mêmes personnes. Donc je veux dire on ne peut pas se diviser… Et vu qu'il y a moins de postes au total, forcément c'est diminuer le rôle des syndicats, c'est clair. Déjà que ce n'était pas énorme, mais alors là c'est encore pire » (L.P RdP CFTC).

Incitant d'après F.D à une professionnalisation de la vie syndicale, de telles attentes en termes de polyvalence viendraient aggraver les difficultés en matière de formation des élus, dont la prise en charge financière serait du reste inégalement assumée par l'entreprise en fonction des instances. Si les membres élus du CSE (central comme d'établissement) se voient légalement (article L. 2315-18 du Code du travail) reconnaître le droit à une formation « en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail » financée par l'employeur, que l'accord de refonte signé en parallèle à Electrolyse complète d'une « formation spécifique aux risques professionnels et aux facteurs de pénibilité présents »[456], F.D indique que les formations ordinairement suivies par les élus seraient quant à elles financées sur le budget de fonctionnement propre du CSE. Fixé à 0,22 % de la masse salariale brute de l'UES, et réparti entre les établissements composant l'UES au prorata des effectifs, ce budget mensuel pénaliserait ainsi fortement les établissements les plus modestes dont les élus devraient se contenter des formations CSSCT précitées.

Le problème c'est qu'aujourd'hui, il faut avoir des élus qui sont multi casquettes, ça, c'est très compliqué. […] Donc à un moment, on en fait peut-être un peu plus qu'avant, certainement comme des professionnels du syndicalisme. […] Les CSSCT sont pris en charge par la Direction, les frais, alors que dans les CSE, c'est pris sur le 0,2 de fonctionnement du CSE. […] Moi je vois, par exemple, des établissements où vous avez une cinquantaine de personnes et vous avez quatre élus titulaires et quatre suppléants, hein ? Eh bien, les quatre titulaires ou les quatre suppléants, vous êtes incapables de les former sur le 0,2 de fonctionnement, ce n'est pas possible. Alors que là, c'est un établissement, par exemple, comme Montpellier, sur 4 500 salariés, vous imaginez avec le 0,2 de la masse salariale […] Le 0,2 permet de faire beaucoup plus de choses. Donc ça, je pense que c'est un énorme problème, un énorme problème de formation des élus entre autres, des élus CSE qui n'est plus prise par les Directions. Comme ça l'était par le passé au niveau des CE. Et plus particulièrement pour les établissements (F.D coordonnateur CFDT).

Reconnaissant que les ordonnances se sont essentiellement concentrées sur la « mécanique » des instances, le directeur des affaires sociales concède d'ailleurs à ce sujet que la question de l'accompagnement des représentants du personnel aurait été délaissée.

A **Train**, ces insatisfactions ont aussi été exprimées, les questions de sécurité étant au cœur de l'identité cheminote. Déjà évoquées lors de l'analyse des entretiens relatifs aux négociations, elles l'ont été aussi par les RPX en charge de la mise en œuvre des questions de santé sécurité de par les accords de CSE locaux signés au printemps 2019. La création des RPX et des commissions dans lesquels ils siègent ne compense pas sur ce plan la disparition des CHSCT. Certes, pour un ancien DP comme Gaspard, suppléant CSE et représentant local (nom donné aux RPX dans cet accord CSE de Train) nommé par la CGT, très investi dans la section syndicale locale présente sur ce technicentre, passer de DP à RPX lui permet d'élargir à ces questions de santé sécurité son activité, comme on l'a vu. Mais le changement de périmètre a un impact direct sur les pratiques, contribuant à « *détacher* » les CSST du terrain, selon l'expression qu'emploie ce RPX :

Toutes les visites qui étaient faites par le CHSCT, on ne les fait plus. Toutes ces visites-là dans chaque…
Parce qu'il y a une commission CSSCT normalement ?

[456] A noter qu'une formation spécifique « sur l'économie et la stratégie sociale de l'UES » est également proposée aux membres de la commission économique centrale.

Oui, oui, mais la CSSCT elle est complètement détachée du terrain, en réalité. On a Franck qui est mandaté CSSCT (…), qui est ancien CH, mais ils sont déconnectés. Ils ne sont pas en situation de dire… on va leur demander de gérer des droits d'alerte, de tous corps de métier, sans connaitre les périmètres, sans connaitre les corps de métier, les termes comme je disais qui y sont apparentés ? Donc ce n'est pas toujours simple. C'est vrai que les enquêtes, en tant que RPX on y a droit. On peut se mettre en enquête sur des problématiques SSCT. Mais on ne peut pas faire de droit d'alerte.

Comme on l'a évoqué précédemment (voir 1.6.3.5), le secrétaire de ce CSE qui regroupe plus de 9000 agents fait de cette absence de droit d'alerte, dont disposaient les élus CHSCT (proches des salariés, tout comme les DP) et aujourd'hui réservé aux seuls élus des CSE, l'un des principaux problèmes qu'il souhaite faire remonter. De fait, plusieurs des RPX rencontrés – et pas seulement ceux nommés par la CGT – ont aussi souligné ce « détachement », cet éloignement des élus membres des CSSCT vis-à-vis du terrain, alors même qu'ils sont les seuls à disposer de droits qui n'ont de sens que parce qu'ils peuvent être activés rapidement et localement, comme le droit d'alerte.

4.1.4 Des mises en place du CSE parfois laborieuses, et hétérogènes au sein d'une même entreprise

Une dernière dimension a été parfois évoquée, de manière non anecdotique, par les représentants du personnel uniquement, concernant la phase de mise en place des CSE. Loin d'être fluide, celle-ci a souvent été laborieuse, ce qui n'est pas sans peser sur les manières dont les acteurs peuvent les appréhender et en percevoir la nouveauté et les intérêts. Ainsi, à **CAF 1**, la transition avec l'ancien CE a soulevé des difficultés administratives importantes. Ces difficultés ont concerné le budget du CSE, son numéro Siret, le transfert des biens, ou encore la déclaration à l'URSAFF. Claire, actuelle représentante de proximité, a alors prolongé son mandat CE pour aider à la passation entre le CE et le CSE. Pendant quatre mois, elle a travaillé avec la nouvelle équipe du CSE *« en doublette »*, de mars à juillet, et s'est occupé du transfert avec la banque, du notaire. Les comptes du CE ont malgré tout été bloqués pendant 2 mois : « *on ne pouvait pas faire de chèque, pas de paiement…* » (Adrien, DS CFDT). Nadia, élue cadre du CSE, souligne que la déclaration du CSE à l'URSSAF a représenté une difficulté car l'URSSAF ne connaissait pas encore le CSE : *« ils ne savaient pas ce que c'était »*.

> *Les élus ont dû faire face à beaucoup de difficultés techniques auxquelles ils n'avaient pas pensé. Quelques mois ont ainsi été passés avec le CSE travaillant en mode dégradé, voire très dégradé. Maintenant cela va mieux mais ça a été difficile au début, et les choses n'ont pas été pensées.* (Adrien, DS CFDT).

Le règlement intérieur du CSE a été finalisé à l'été 2020 alors que le CSE a été élu en mars 2018, soit deux ans et demi plus tard. N'ayant pas de modèle, les rédacteurs ont déclaré partir de zéro. Selon Claire (RdP), *« chaque syndicat a été chercher conseil auprès de leurs fédérations respectives (…) avant mise en commun.* Nadia (élue cadre du CSE) désigne la direction comme responsable de cet état de fait, la direction décidant *« de jouer la montre pour tout, pour tout »*, et cherchant à s'assurer avant tout qu'il n'y ait *« pas de vagues »*.

A **APH** aussi, la mise en place a été laborieuse et le fonctionnement de l'instance le reste plus d'un an après. Malgré la stratégie adoptée par la CGT qui consistait à n'avoir que des élus ayant reçu une formation syndicale, le passage au CSE a été, et reste, difficile : « *on n'est toujours pas organisés. Qui dit une équipe entière de CSE, dit qu'il faut se structurer pour que chacun sache qui fait quoi* » (N.L., secrétaire du CSE, juillet 2020). A la suite d'une journée de réflexion le 8 juillet 2020 et pour améliorer la division du travail, les élus décident de la mise en place de commissions pour toutes les affaires traitées par le CSE, au-delà de celles obligatoires par la loi : commission épicerie et commission billetterie sont ainsi créées pour

gérer les œuvres sociales, par exemples. La complexité de la mise en place du CSE doit aussi aux passés variés des élus. Si les membres de l'ancien CE ont tous été réélus, le nouveau CSE est également composé d'anciens délégués du personnel et de nouveaux élus qui se sentent peu intégrés dans la vie de l'instance et disent « *avoir l'impression de ne servir à rien* » (N.L., secrétaire du CSE, juillet 2020). A cela s'ajoutent des pratiques qui visent à contourner l'instance, partiellement expliquées par ses difficultés de fonctionnement dans les premiers mois. Beaucoup de problématiques se traitent en effet en dehors du CSE, notamment sous l'impulsion de la direction, mais avec l'accord des élus :

> *C'est pas bien (rires). Non mais c'est pas que c'est pas bien, c'est que c'est essentiel. Aujourd'hui il y a des choses, si on les pose en CSE, ça veut dire que la direction est obligée de répondre immédiatement. Donc ne pas passer en CSE, ça laisse un peu de souplesse pour régler une situation qui pourrait devenir très conflictuelle et qui pourrait amener à avoir un clivage au sein d'une équipe et peut-être pour l'employeur adopter une réponse disciplinaire. On sait que ce type de réponse, c'est pas celle qui va permettre de renouer du dialogue dans une équipe déjà en crise. Mais ce n'est possible que s'il n'y a une relation de confiance (*B.L., Directeur Général Adjoint, juillet 2020).

L'instance se réunit tous les 2 mois, conformément à ce qui est prévu dans l'accord de mars 2019. Selon C.M., déléguée syndicale centrale CGT, la possibilité de partager des heures de délégation entre titulaires et suppléants permet aux membres de la CSSCT de disposer d'un crédit d'heures équivalent aux membres du CSE. Elle-même n'utilise pas ses heures d'élue du CSE : elle les répartit intégralement entre plusieurs élus suppléants et se contente de ses 20 heures mensuelles de déléguée syndicale centrale.

Du côté de **Sport-Equip**, les élus rapportent aussi une adaptation compliquée à la nouvelle instance, dont le périmètre de représentation est bien plus large qu'auparavant. K.U., élue CSE et représentante de proximité explique : « *Au début on ne sait pas trop où on va parce que mine de rien ça change beaucoup entre gérer un magasin et gérer 12 magasins*. » Certains élus se plaignent de réunions CSE non seulement trop longues, dans lesquelles il est impossible pour les élus minoritaires, notamment CFDT, d'inscrire de nouveaux sujets à l'ordre du jour, mais surtout de réunions où ne s'échangent que des informations « *globalisantes : on n'a pas de chiffre magasin par magasin par exemple, juste sur toute la région* » (S.C., délégué syndical central CFDT et élu CSE). Cette transition est d'autant plus difficile que les élus n'ont reçu aucune formation, à l'exception de celle donnée par la CFDT sur les questions de santé et sécurité au travail, alors même que l'entreprise compte beaucoup de nouveaux élus, un phénomène que la responsable des relations sociales explique par le fort turn-over que connaît l'entreprise. Le passage au CSE s'accompagne en outre de la mise en place de la BDES, un outil difficile à maîtriser : « *clairement j'utilise mes propres dossiers, j'ai ma propre base de données* [rires] *parce que la BDES est très compliquée, c'est des dossiers et des sous-dossiers et des sous-sous-dossiers, elle n'est jamais actualisée… »*, souligne S.C.

Le cas de **Train** est, à nouveau en partie extrême, du moins dans certains des exemples qui nous ont été donnés à voir. Tel a en particulier été le cas dans un CSE, dont le secrétaire, lorsque nous le rencontrons à l'été 2021, nous fait visiter des locaux dans lesquels l'instance vient d'emménager, alors même qu'elle a été mise en place formellement en janvier 2019. C'est le processus de dévolution des anciens CE aux CSE qui est ici en cause, et que complique non seulement un changement de périmètre mais aussi, à moindre titre, un changement de majorité syndicale. De fait, à l'instar de la plupart des CSE de l'entreprise, ce CSE a vécu, entre sa mise en place en janvier 2019 et la nomination des RPX (nommés RL dans ce CSE), une période de vide institutionnel et de désorganisation dans la représentation, ce qui a pesé parfois longtemps dans la mémoire des acteurs. Comme le souligne Gaspard, RPX et suppléant CSE CGT, « *Après ça, est rentrée la discussion des RPX, qui n'était pas inclus au départ. Alors il y a eu les*

élections, mais il y a eu un grand flou juridique pendant plusieurs mois, il ne s'est rien passé quoi. Il n'y avait rien. Il n'y avait absolument rien et pendant je dirais peut-être six mois à huit mois, oui. Pas de CE, nous, on ne savait pas trop ce qui allait se passer ». De son côté, c'est un règlement intérieur toujours pas adopté en juin 2021 qui indigne Loïc, militant à l'UNSA, suppléant CSE et également RPX en Bretagne :

> *Donc vous avez une CSE, vous devez avoir un règlement intérieur, sur lequel on est censé se baser. Le CSE a été mis en place en janvier 2019, le règlement intérieur n'est toujours pas signé. On arrive à quelques mois de juin 2022, où il y aura de nouvelles élections, le règlement intérieur n'est toujours pas signé ! Ça pour moi c'est…*
> ***Ça, c'est un problème de la Direction ou des syndicats ?***
> *Les syndicats n'ont pas voulu signer un règlement qui ne leur plaisait pas, et la Direction a laissé traîner. Mais on fait quand même des CSE sur un règlement qui n'existe pas.*
> ***Oui mais l'accord est assez précis quand même ? Pour…***
> *L'accord est précis, mais le règlement n'est pas signé !*
> ***Ça apporterait quoi le règlement, du coup, de le signer ? Ça permettrait quand même de caler les choses ?***
> *Les choses règlementaires. On appelle ça le règlement. Vous avez un règlement à respecter, il n'est pas signé. Pourquoi il n'est pas signé ? Parce que la Direction ça lui convient très bien comme ça, parce qu'on… Alors peut-être parce que nous, en tant qu'organisations syndicales communes, on n'arrive pas à se mettre d'accord, et je pense qu'on ne sera jamais d'accord, mais ce n'est pas normal. (…) Là, on continue à faire des réunions de CSE sur un règlement qui n'a pas été validé. Et ça moi je trouve ça absolument aberrant ».*

A ces débuts laborieux, de l'absence de règlement intérieur qui se poursuit aujourd'hui dans certains CSE à Train, aux décalages entre négociations ou aux problèmes de locaux, s'ajoutent alors, en particulier à Train et ces 33 CSE, une hétérogénéité dans les règles et surtout leur mise en œuvre des règles. Élu d'un CSE de l'Est et RPX, Jean, militant CFDT et en charge de formations syndicales lui permettant de croiser et échanger avec de nombreux militants de son syndicat, évoque à ce sujet des différences qui ne sont pas sans interroger sur la solidité de ces instances et de ces mandats, y compris dans une entreprise aussi syndiquée que Train.

> *Alors quand je discute avec mes élus d'autres CSE, notamment ceux de Réseau, j'ai l'impression que ça se passe un petit peu mieux pour eux : il y a beaucoup plus d'écoute, de souplesse aussi dans l'organisation, alors même si le périmètre est grand, ils ont un peu plus d'heures de délégation, la négociation en termes de moyens s'est mieux passée, et leurs directeurs respectifs sont un peu plus à l'écoute. Ils arrivent à négocier beaucoup plus, à régler beaucoup plus de choses dans la discussion locale. La négociation des règlements intérieurs a été, n'est pas du tout uniforme suivant la région. Nous à l'Est, tout le monde nous appelle un peu les casques à pointe, vulgairement, parce qu'on a toujours un peu le doigt sur la couture, on est toujours un peu minimalistes, quand d'autres CSE obtiennent un petit peu plus, mais c'est aussi historique en fonction de l'endroit géographique et de comment ça se passe. Alors effectivement les moyens ne sont pas uniformes, et la façon de fonctionner dans les différents CSE selon où on se trouve, ne sont pas du tout les mêmes.*

Comme on l'a vu à partir des huit monographies, le passage au CSE, s'il prend des formes différentes dans chaque entreprise, soulève toujours des questions de proximité, autant lors des négociations que lors de la mise en œuvre des CSE. A côté de ces difficultés d'adaptation et d'apprentissage de nouveaux réflexes institutionnels, le passage au CSE met à l'épreuve directement la capacité des acteurs du dialogue social à assurer la proximité sous toutes ses formes, que ce soit à travers un lien quotidien et direct avec les salariés, ou à travers la manière de représenter la variété des métiers, des conditions de travail, des enjeux de sécurité et de relations entre collègues et avec la hiérarchie. Cette mise à l'épreuve a été exacerbée par la déconnexion des lieux, sinon des temps, que permet la diffusion des outils et technologies de communication à distance, souvent accélérée en cette fin des années 2010, avant même une période de confinement qui les a mis au centre des possibilités d'échange dont ont pu disposer les représentants du personnel.

4.2 Une proximité mise à mal mais aussi recomposée par les nouvelles technologies

Point central identifié souvent comme « *à améliorer* » (du côté des directions) ou « *qui pose problème* » (du côté des représentants du personnel), les pratiques de proximité des représentants sont particulièrement mises à mal par le passage au CSE – il faut encore y insister (1) - et ce, y compris dans les entreprises qui ont instauré la figure du représentant de proximité. Pour autant, non seulement les enjeux de proximité ne disparaissent pas, mais les pratiques qui peuvent être rattachées à ces enjeux se recomposent (2). Les liens ne font pas que se distendre et de nouvelles manières de faire proximité s'inventent, se diffusent, s'apprennent, s'institutionnalisent parfois, en particulier grâce à un usage en expansion des nouvelles technologies numériques. Celles-ci, dans leurs formats institutionnels comme le vote électronique ou l'usage des tablettes, peuvent d'ailleurs s'imposer aux représentants – et notamment aux représentants de proximité – non sans produire des effets contrastés et n contribuer à l'hétérogénéité et la diversité qui marquent la figure des RdP (3).

4.2.1 <u>Des pratiques de proximité particulièrement mises à mal</u>

Les effets du passage au CSE sont sans appel sur la dégradation des pratiques de proximité physiques passant par la co-présence sur les lieux de travail, comme nos interlocuteurs en ont témoigné. En effet, pour beaucoup des élus rencontrés, c'est justement sur leur présence physique dans les lieux du travail et durant les temps du travail (incluant les pauses), que repose la proximité qu'ils entretiennent avec les salariés qu'ils représentent, et pour une part, la légitimité de leur mandat. Le délégué syndical central CGT de **Betindus** explique ainsi :

> *Des fois, on évolue, et on a tendance à s'écarter un peu de nos postes, parce qu'on perd la notion de la réalité, on n'est plus dans la réalité de terrain. Il faut aller voir les salariés régulièrement pour voir quels sont leurs problèmes sur le terrain.*

Les tournées apparaissent ainsi comme la pratique idéale pour maintenir cette proximité avec les salariés, à côté d'autres pratiques comme les réunions, les assemblées générales, la distribution de tracts, la tenue de permanence ou la distribution de journaux destinés aux personnels. Tous les représentants du personnel, quel que soit le mandat, l'affiliation syndicale ou les moyens, que nous avons rencontrés ont mis en avant le rôle des tournées comme l'un des moyens central pour se rapprocher des salariés représentés et de construire la légitimité de la représentation. Le secrétaire du CSE central d'**Agrochim** résume ainsi : « *si je n'allais pas régulièrement dans les ateliers, j'aurais du mal à parler* ». Toutefois, la capacité des représentants du personnel à réaliser ces tournées, ou à se rapprocher de salariés à travers elles, varie selon les contextes. La taille de l'entreprise, l'organisation du travail et le secteur d'activité sont autant de facteurs qui influencent la portée de cette pratique auprès des salariés. Si dans de petites entreprises ou structures mono-établissement, les tournées peuvent se faire de façon assez informelle, auprès de salariés côtoyés tous les jours dans le cadre professionnel, il en est autrement dans les plus grandes entreprises, et plus particulièrement les entreprises multi-sites. Dans une entreprise comme **Pretap** – grande entreprise de vente textile et monographie que nous avons dû abandonner après une fermeture du terrain mais dans laquelle nous avons pu réaliser un entretien approfondi avec un représentant du personnel -, qui compte plus de 150 boutiques en France avec en moyenne 2 ou 3 salariés par boutique, les tournées

sont d'autant plus compliquées à mettre en place que les salariés sont éloignés les uns des autres, dispersés et isolés sur le territoire. C'est pourtant dans ces entreprises que la nécessité de cette pratique est la plus saillante : si l'on ne peut pas voir les salariés représentés au quotidien en tant que collègues de travail, il semble d'autant plus nécessaire d'instaurer des tournées régulières. Mais la pratique ne se suffit pas à elle-même pour établir ou maintenir un lien de proximité avec les salariés. Un fort turn-over ou des horaires décalés réduisent la portée des tournées. A **Sport-Equip** par exemple, un délégué syndical CFDT remarque en riant : *« ça m'arrive encore de croiser des salariés que je n'ai jamais vus alors que ça fait 7-8 ans qu'ils sont dans l'entreprise* ». Il en va de même pour un délégué syndical CGT à **Agrochim** :

> *En tant que DS, j'aimerais pouvoir m'occuper de tous les services, faire le tour mais je ne peux pas le faire car je travaille en 5x8 et donc on est décalé. Puis, je ne suis déjà pas présent tout le temps, donc quand je suis là, si en plus je sors de l'équipe…*

En effet, dans leurs déplacements, les représentants du personnel se confrontent aussi parfois aux résistances de leurs collègues, souvent obligés de les remplacer sur leur poste de travail pendant leur absence : « la soustraction aux tâches productives que permet le militantisme n'est pas toujours vécue sur un mode enchanté. Elle s'accompagne d'une surveillance et de critiques » des autres salariés, souligne J. Mischi (2011, p.66). Cette situation se vérifie d'autant plus dans des secteurs où le travail de représentation est méconnu des salariés, et où il n'existe pas de forte culture syndicale ou de tradition de mobilisations. Dans la grande distribution par exemple, comme à **Sport-Equip** dans notre échantillon, le fonctionnement en sous-effectif chronique complexifie l'utilisation des heures de délégation : il est difficile de quitter son poste de travail pour aller faire une tournée des magasins lorsqu'il n'y a pas de remplaçant, surtout pendant des heures de "rush", dans un univers professionnel qui repose sur la solidarité et le travail d'équipe. La pression à laquelle font face les représentants du personnel dans leurs tournées provient également des directions locales, dont de précédents travaux de recherche ont souligné la suspicion que ces niveaux d'encadrement portent à l'égard des « liens de proximité entretenus par les représentants avec leurs mandants » (Dufour et Heige, 1994, p.34). A **Sport-Equip**, un élu CFDT explique : « *on est plus que pistés. Il y a toujours un directeur ou un responsable qui nous suit. Parfois il y a des salariés qui nous appellent en disant que leur directeur est venu les voir après qu'on leur ait parlé* ». A **Train**, on a déjà mentionné à quel point l'objectif de la direction, centrale cette fois, a été de « *remettre en production* » les élus jugés trop nombreux considérés comme pouvant trop facilement s'absenter de leur poste de travail, en concentrant les mandats sur un plus petit nombre de permanents dont on attend plus aucune activité « productive ».

Notre échantillon, entre CAF 1, structure mono-site d'une taille limitée où pourtant les pratiques syndicales apparaissent atones, et Train où, malgré des sites de grandes tailles répartis sur toute la France abritant plus de 150 métiers différents, l'implantation et les pratiques syndicales apparaissent bien plus ancrées et quotidiennes, illustre pour une part cette diversité des pratiques de proximité. Il est aussi un reflet possible d'évolutions récentes que le passage au CSE a percuté sans forcément – et c'est une surprise – en modifier complètement la tendance. En effet, l'enquête REPONSE, et notamment les données qu'elle permet d'obtenir du côté des représentants du personnel interrogés[457], montre une polarisation de plus en plus grande en matière de pratiques de proximité absentes, faibles ou au contraire fréquentes (Pélisse, 2021, p. 136). Ces pratiques que mettent en œuvre les représentants pour obtenir des informations, construire des revendications, sinon mobiliser les salariés et in fine construire et faire vivre une

[457] Ceux-ci sont sélectionnés aléatoirement parmi les mandats (à l'époque élus du CS, délégué syndical, élus du CHSCT et délégués du personnel) occupés par des membres de la liste qui a obtenu la majorité aux dernières élections professionnelles dans l'entreprise.

représentation de proximité connaissent des évolutions “en ciseau” depuis une quinzaine d’années : lorsqu’elles sont assez fréquentes, elles concernent de plus en plus d’établissements, mais de plus en plus d’entre eux n’en abritent aussi aucune, comme on peut le voir dans le tableau suivant, qui repose sur la construction d’un indicateur de pratiques qui permet des comparaisons sur les trois dernières enquêtes.

Intensité des pratiques de proximité déclarées par les représentants du personnel

Pratiques des RP	**2005**	**2011**	**2017**
Nulle	10	11	15
Faible	69	66	58
Forte	21	23	27

Source : Enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets RP, pondération établissement.
Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant au moins un représentant du personnel
Lecture : 10% des RP déclarent des pratiques de proximité nulles en 2005 et 15% en 2017.
Note : les pratiques des représentants du personnel suivantes : tenue d’un journal destiné au personnel ; organisation d’assemblées de salarié.e.s ; tournées dans les ateliers ou les bureaux ; diffusion de tracts ; tenue de permanences. La variable est divisée en trois modalités, selon la fréquence à laquelle le ou la représentant.e du personnel déclare pratiquer les activités ci-dessus: pratique nulle (aucune des activités précitées au cours des trois dernières années) ; pratique faible (au moins une des activités précitées, moins d’1 ou 2 fois par trimestre) et pratique forte (au moins une des activités précitées, au moins 1 ou 2 fois par trimestre)

Une polarisation visible apparaît donc en matière de pratiques de proximité, sachant que ces pratiques sont hétérogènes : certaines renvoient à la circulation d’informations ou une offre d’écoute et de conseils (journal syndical, tenue de permanences), tandis que d’autres renvoient davantage à des pratiques d’échanges sinon de construction de revendications ou de mobilisation (assemblées générales, tournées dans les bureaux ou les ateliers), incluant des prises de position concernant les décisions (ou non décisions) des directions ou des sujets éventuellement nationaux (diffusion de tracts). Dans notre échantillon, cette tendance en ciseau a pu également être observée lors du passage au CSE : dans certaines entreprises ou certains CSE, la proximité est fortement mise à mal et sa pratique en recul mais dans d’autres, comme on va le voir, elle se recompose, notamment via l’usage généralisé d’outils de communication tentant de contrecarrer la distanciation impliquée par le CSE, et via redéploiement de l’action syndicale visant à pallier les distances qui résultent de la fusion des instances dans une seule.

Encadré : circulation et pratiques de proximité des élus après la mise en place des CSE

Dans les plus grandes entreprises, la liberté de circulation des élus se limite souvent à leurs périmètres de représentation, dictés par l’architecture des instances décrite dans l’accord d’entreprise. Les déplacements ont même pu servir de levier dans les négociations de mise en place des CSE.

Depuis la mise en place des CSE, dans beaucoup de cas, ces périmètres augmentent de façon significative, comme à **Sport-Equip** où le CSE de l’agglomération parisienne rassemble 42 magasins tandis que la région était auparavant divisée en trois zones ou à **Train** où les 33 CSE – et donc les périmètres couverts par les CSST - regroupent plusieurs milliers de salariés (parfois plus proche de 10 000 que 2000), alors que l’entreprise abritait plus de 600 CHSCT auparavant. Couplé à une importante baisse du nombre d’élus et/ou de moyens, l’élargissement des périmètres de représentation pèse sur la capacité des élus à assurer leur tournée. Cette situation est particulièrement problématique pour les élus d’**APH**, où elle engendre des tensions entre salariés et représentants, racontées par la secrétaire du CSE. Auparavant, les délégués du personnel se rendaient deux fois par an dans chaque établissement et des permanences étaient organisées dans les établissements les plus conflictuels lors de

périodes ciblées. Depuis la mise en place du CSE, les représentants peinent à assurer une visite par an, et concentrent par conséquent leurs déplacements à l'occasion de mouvements sociaux et mobilisations : « *on essaie d'aller dans les établissements mais c'est hyper compliqué… Ce qui fait qu'on y est, c'est quand il y a un mouvement social. Et là, ils nous interpellent en nous disant « bon au-delà de votre grève, qui nous fait chier en gros quoi [rires], ça serait peut-être bien que vous veniez nous voir, moi je rencontre des difficultés, là, là et là* ». Le temps pris par les déplacements augmente mécaniquement avec l'élargissement des périmètres, compromettant non seulement la tenue de tournées régulières mais aussi l'attractivité du rôle de représentant du personnel. Ainsi, dans la branche de la restauration collective, le passage au CSE et l'élargissement des périmètres a entraîné une augmentation du cumul des mandats parmi les représentants du personnel, ces derniers ne parvenant pas à trouver des volontaires prêts à faire les déplacements sur les différents sites. Ainsi, si les tournées constituent un moyen privilégié pour les représentants du personnel pour établir un contact avec les salariés – une représentation de proximité –, ces pratiques sont plus ou moins efficaces selon le contexte. Cette pratique est aussi et surtout mise à l'épreuve par le passage au CSE : l'élargissement des périmètres et la diminution des moyens alloués aux représentants du personnel compliquent l'organisation de tournées auprès des salariés. Dans ce cadre, les élus intensifient leur utilisation d'autres outils, cherchant à compenser leur absence physique avec l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication.

Une dernière remarque peut être faite sur les manières et les effets dont cette proximité mise à mal transforme les relations sociales. En éloignant les représentants de leur base, le passage au CSE a contribué à faire de ce dernier une *« chambre d'enregistrement »*. Le terme, frappant, a été employé par plusieurs acteurs différents de **Train**, et sur des CSE eux-mêmes distincts. Jean, élu cadre dans un CSE de l'Est, membre de la CFDT et RPX et au contact de nombreux militants CFDT de par sa fonction de formateur syndical, conclut ainsi l'entretien par ce bilan.

> ***Est-ce que peut-être pour terminer notre échange, de vous appuyer sur votre expérience aussi de formateur, et du coup des retours que vous avez pu avoir des différents élus CSE CFDT dans l'ensemble de l'entreprise finalement, est-ce qu'il y a des choses saillantes qui ressortent un peu systématiquement, qui sont mises en avant par ces formés ?***
> *Oui, ce qui ressort, les faits les plus marquants c'est bien sûr la grandeur des territoires géographiques. Globalement tout le monde dit le périmètre est bien trop vaste pour mener à bien ces missions d'élus. Et ensuite ce qui ressort aussi beaucoup, c'est que le CSE est plutôt une chambre d'enregistrement, la Direction vient avec ses projets des réorganisations, les présentent, mais ils sont déjà presque ficelés. Donc il y a beaucoup moins de discussions et de négociations possibles qu'auparavant lors des DP et de la CHSCT. C'est vraiment les deux points qui sont communs globalement à tous les CSE. (…) Avant on était organisé par établissement. Alors c'était des établissements, il y avait l'établissement d'Exploitation de Strasbourg qui regroupait à la fois des vendeurs et des agents d'escale. Et ensuite on avait un établissement Traction et un établissement Train. Le Train qui regroupait les Activité sociales et culturelles, et chaque établissement avait ses propres DP, son propre CHSCT. Donc c'était vraiment les personnes qui étaient élus dans ces DP, c'était vraiment des gens issus du métier qui connaissaient parfaitement le métier. C'était beaucoup plus sectorisé. Il y avait un établissement Traction, un établissement pour les conducteurs, et un établissement d'Exploitation. Un établissement aussi Matériel, donc toutes les personnes qui étaient élues au DP et en CHSCT, c'étaient tous des gens qui connaissaient parfaitement bien leur établissement, puisqu'elles y travaillaient, et elles étaient issues des différents métiers de cet établissement. Maintenant, c'est fini tout ça.*

De manière intéressante, sur un autre CSE, un militant CGT également suppléant CSE et RPX fait remonter cette transformation des instances à des pratiques antérieures à la mise en place des CSE… même si celle-ci les a clairement accentuées, selon lui.

> *Alors les instances, elles se tiennent, mais ce n'est pas pareil parce qu'en DP on posait nos questions par écrit, et face à nous on avait le directeur d'établissement et il faisait venir la RH, qui servait principalement à noter tous les points qui étaient faits auparavant. Et qui répondaient en RH en tant que RH sur les questions RH, et puis qui notaient tous les points abordés lors de la séance. Et ils faisaient venir ses DUO,*

ses Dirigeants d'Unité de proximité, et tout son corps technique en fin de compte. Ils faisaient venir les corps techniques si besoin. Voilà, donc en face de nous ils étaient des fois une dizaine.
OK.
Maintenant à la veille des CSE, ils avaient déjà plus tendance à donner les responsabilités à la RH. Et en fin de compte, c'est là où on a commencé à se rendre compte que les DP c'était devenu une chambre d'enregistrement, vraiment, pour le coup. Déjà, comme moyen d'action réel, il ne nous restait que le CH puisqu'on était sur les textes règlementaires. DP, les textes règlementaires… Mais, même si ce sont des textes règlementaires, même en DP face à un RH, on se confrontait à des murs, déjà avant quoi. Et puis, elle n'avait aucun moyen et compétence, et donc du coup on sortait de réunions, c'était : je vais me renseigner, je vais voir avec le directeur… Du coup nous, on faisait des déclarations dans ce sens-là en disant, c'est inadmissible de tenir des DP de cette manière-là, en ayant face à nous quelqu'un qui ne peut prendre aucune décision.
Du coup, alors, qu'est-ce que ça change les RPX ? Dans les réunions de RPX ?
Alors ce que ça change principalement, c'est comme le CSE : ce sont principalement pour nous des lieux. Ce ne sont pas des lieux où on va gagner, faire du gain. C'est plus des réunions qui nous permettent d'obtenir des informations. Après on fait quand même des avancées. Mais on les fait souvent en amont, parce qu'on demande à avoir des documentations, on travaille sur des documentations. Ou autrement ou ailleurs ».

4.2.2 Une proximité recomposée ? La diffusion des nouvelles technologies d'information et de communication

Face à ses difficultés, la proximité se recompose et les pratiques d'échanges, contacts, discussions avec les salariés trouvent de nouvelles formes. Les nouvelles technologies d'information et de communication constituent ici des ressources et des outils précieux pour les représentants du personnel dans leurs pratiques quotidiennes. Et si cela n'est pas nouveau, il est évident que les difficultés que pose le passage au CSE en termes de proximité physique ont renforcé ces usages des nouvelles technologies pour compenser, par une proximité « à distance » celle qui est mise à mal par la diminution des mandats, l'élargissement des périmètres, la diminution (parfois) des décharges horaires ou du nombre de réunions. La crise sanitaire n'a d'ailleurs pu qu'accélérer et massifier ces usages (voir *infra*), pour maintenir une forme de proximité entre les représentants et les salariés. Les outils numériques ne sont toutefois pas accessibles de façon égale à tout le monde à la fois sur et hors des lieux de travail (Olivesi, 2012). Pendant les heures de travail, l'accès à ces technologies dépend fortement du poste ou du métier et du secteur d'activité : cadres ou ouvriers, accès à un téléphone ou à un ordinateur, temps qu'il est possible d'allouer à leur utilisation, etc. Dans certains cas, si la technologie est présente sur le lieu de travail, les représentants du personnel n'ont cependant pas le droit de s'en saisir dans le cadre de leurs mandats. L'utilisation de ces ressources dépend aussi des moyens accordés aux IRP : heures de délégation, formation à ces outils, mais aussi téléphone portable ou ordinateur portable fournis dans le cadre des fonctions de représentation. A **Agrochim** par exemple, les secrétaires et secrétaires adjoints des CSE d'établissement et du CSE central sont dotés d'un smartphone, d'un ordinateur portable et d'une connexion VPN. Les élus CSE disposent d'un local dans leur établissement, de panneaux d'affichages, y compris sur l'intranet, et peuvent utiliser la messagerie électronique mais uniquement à des fins de présentation des activités sociales et culturelles du CSE ou lors d'échanges privés entre représentants du personnel.

Une fois mandatés, les représentants du personnel font un usage varié des technologies d'information et de communication – téléphone, blogs sur l'Intranet ou l'Internet, réseaux sociaux.

Dans certains cas, ils utilisent ces technologies dans un but de communication en direction des salariés : avant ou après la signature d'un accord d'entreprise par exemple pour expliquer leurs

choix et les négociations, lors d'un changement important que traverse l'entreprise, pour dénoncer des actions de la direction, pour des appels à mobilisation, pour informer sur les activités sociales et culturelles, etc. Si beaucoup de représentants du personnel mentionnent lors des entretiens leur utilisation de ces technologies comme un moyen de construire une relation de proximité avec les salariés, le cas de **Sport-Equip** illustre l'usage le plus poussé de ces technologies parmi nos monographies. A Sport-Equip, chaque organisation syndicale a en effet créé un blog, faisant de l'Internet l'espace d'une communication syndicale propre à l'entreprise. Petit à petit, les représentants ont délaissé ces blogs, en particulier à la CFDT, et se sont tournés vers les réseaux sociaux. Sur Facebook, des membres de la CFDT ont ainsi créé un groupe – « Tu sais que tu as travaillé à [Sport-Equip] quand… » – pensé comme un lieu d'échange entre salariés, à travers l'humour et des témoignages de salariés. Aujourd'hui repris par la direction de l'entreprise et notamment le community manager, les représentants du personnel ont donc monté un second groupe – « Tu sais que tu as travaillé *chez* [Sport-Equip] quand… » – qui rassemble environ 10 000 adhérents, pour une entreprise composée de 23 500 salariés. Ce groupe Facebook sert d'espace de communication syndicale auprès des salariés, et potentiels adhérents, notamment à travers des « live »[458] où les représentants de la CFDT se présentent, justifient des choix de l'organisation syndicale, annoncent des modifications du travail qui vont impacter les salariés, donnent des conseils juridiques, etc. Comme les anciens blogs, le groupe Facebook est un espace permettant à l'organisation syndicale non seulement de produire une contre-information – par rapport à celle diffusée par le service RH par exemple – mais aussi de toucher un plus large panel de salariés qu'avec les affichages syndicaux, que les élus considèrent délaissés par les salariés. Mais cette présence sur les réseaux sociaux est aussi un moyen de recueillir des informations auprès des salariés. Ils utilisent le groupe pour lancer des sondages et ainsi obtenir l'avis de leurs mandants sur telle ou telle problématique. La sollicitation à travers les réseaux sociaux peut aussi venir des salariés eux-mêmes. Ils se servent du réseau social (le groupe ou la messagerie privée) comme un outil d'expression et une façon d'interpeller leurs représentants sur les problématiques qu'ils rencontrent au quotidien.

es réseaux sociaux facilitent aussi le contact entre les représentants. A **Sport-Equip**, comme à **Train**, chaque collectif de représentants ou de militants (élus d'un CSE régional, élus du CSE central, section syndicale, commission particulière d'un CSE, RPX) est intégré à un groupe de discussion instantanée WhatsApp. Ces groupes permettent un apprentissage collectif du travail de représentation. Ainsi, à Sport-Equip, sur les groupes What's app de représentants de proximité s'échangent les questions formulées à la direction dans un magasin chaque mois afin que les autres représentants de proximité puissent s'en inspirer dans le leur. Les réseaux sociaux assurent aussi aux organisations syndicales, tout du moins en ce qui concerne l'UNSA et la CFDT, une visibilité globale de l'entreprise et permettent la prise de conscience tant de problématiques transversales à plusieurs magasins que celles limitées à un seul. A travers ces groupes, les élus et représentants syndicaux harmonisent leurs positions et alignent leurs pratiques sur celles dictées par les sections syndicales, ce qui leur permet d'assurer un certain contrôle sur des territoires autrement difficiles à accompagner au quotidien.

Cette utilisation des nouvelles technologies répond à des enjeux d'instantanéité de l'information, qui mettent en compétition les organisations syndicales ou les représentants du personnel les uns avec les autres : il ne s'agit pas d'aller s'informer sur telle ou telle plateforme parce qu'elle est liée à telle ou telle organisation syndicale, mais plutôt de chercher l'information auprès de celui ou celle qui répondra le plus rapidement. De telles pratiques soulèvent ainsi des questions de droit à la déconnexion des représentants du personnel, dont la

[458] Format de vidéo sur Facebook qui est diffusé en direct, permettant ainsi d'interagir avec l'audience au fur et à mesure du live.

sollicitation s'étend dès lors largement en dehors des heures de délégation, voire des heures de travail.

Les échanges entre représentants du personnel dans la messagerie instantanée d'un Webinaire portant sur la communication des CSE donnent à voir les inquiétudes que soulève l'utilisation de ces technologies parmi les représentants[459] :

Jonathan : Quand il y a un problème de distance pour être au contact des salariés, pourquoi ne pas utiliser un profil virtuel de représentant du personnel comme par exemple un profil Facebook qui pourrait diffuser de l'info et répondre aux sollicitations pr messages privés

Jonathan : Groupes WhatsApp = un vrai ça marche

Florianne : WhatsApp WA = quid du droit à la déconnexion ?

Christophe : à chacun de se connecter à son rythme. nous sommes face à une génération de « zappeurs », et il faut sans cesse que ça bouge… mais il faut etre vigilant

Sylvain : N'y a t'il pas un risque sur les réactions postés sur Wattsap ? Des salariés se font licencier pour des publications sur les réseaux sociaux.

Jonathan : @Florianne de ce que je vois sur notre groupe certains membres mettent plusieurs jours pour lire certaines publications

Jean-Paul : sauf erreur Whatsapp c'est avec un numéro de portable. Cela pose donc un problème de tracage et de problème de confidentialité des propos pouvant porter tort à celui qui les a tenu non ?

Philippe : les moyens de communications informatiques ne sont pas vraiment différents des autres moyens de communications, il faut être conscient de ce que l'on écrit.

Pascale : la Direction est elle aussi dans vos groupes What'App?

Laurent : Comment avez-vous fait connaître le groupe FB ?

→ réponse à ce commentaire : Via les professions de foi lors des elections et par le bouche à oreille

Cindy : Au sein de notre CSE, nous avons l'impression de devoir re-re-re-re… paser des informations car les salariés ne cherchent pas les informations que nous leur mettons pourtant en accès libre sur notre site internet CSE. Beaucoup de salariés doivent être « totalement » assistés, c'est ceci qui est épuisant à la longue.

Christophe : oui c'est vrai, mais avec le temps, et pour se préserver, inutile de se battre pour des personnes qui ne le veulent pas: il y a la médecine du travail, direccte,… il faut savoir passer la main sur certaines situations

Odile : Toute forme d interrogation ou prbm du salarié est moyen de construire une relation de confiance avec le salarié et de travailler ensemble, la difficulté est que le salarié a ce jour est trés isolé et souvent fait appel a nous de facon tardive

Nolwenn : D'accord avec vous, @Odile. Et le lien qui se crée entre DS ou élu CSE avec les salariés est parfois ambigu. Nous les écoutons, ils se confient, ils finissent par y mettre beaucoup d'affecte. Et à la fin, ils nous appellent pendant nos vacances, le week-end ou à pas d'heures parce que « je parle pas à l'élue… je parle à l'amie… » ☹

Ces échanges donnent à voir les différents enjeux que soulève l'utilisation des réseaux sociaux : droit à la déconnexion des élus, notamment une fois que la relation de proximité est établie avec des salariés qui parfois peuvent être très demandeurs d'échanges et de suivi de leurs situations individuelles, ou encore méconnaissance du fonctionnement de ces plateformes et inquiétudes sur le traçage ou la confidentialité et la visibilité des propos tenus.

Ces pratiques ne sont pas nouvelles et se développent au fur et à mesure que ces outils (téléphone portable, messageries, réseaux sociaux) pénètrent les relations quotidiennes de tout un chacun. Mais il est évident que le passage au CSE – et peut-être plus encore la crise Covid m– ont contribué à la recomposition des manières dont les représentants du personnel

[459] Extraits de la messagerie instantanée d'un Webinaire organisé par *Miroir Social* le 17 novembre 2020 : « Evolution dans la communication des CSE : comment capitaliser sur l'expérience Covid ? ». Les participants sont majoritairement des représentants du personnel qui mettent en commun leurs expériences et offrent leurs témoignages dans la messagerie instantanée. Les échanges sont repris et retranscrits mot à mot avec les mêmes orthographes et ponctuations. Certains messages intermédiaires n'ayant pas de rapport avec la discussion qui se tient ici ont été supprimés.

maintiennent une proximité et des pratiques d'échange avec les salariés pour faire vivre leur mandat de représentant. Sur ce point, deux autres évolutions ont souvent eu lieu – en tout cas dans plusieurs des cas que nous avons étudiés – en même temps que se mettait en place le CSE, quand cela n'a pas été pour qu'il se mette en place. La première passe par l'usage d'une autre technologie à distance, **le vote électronique** qui a été négociée et/ou imposée à plusieurs reprises au moment des élections professionnelles visant à mettre en place le CSE (voir encadré suivant). Tandis que la seconde passe par un autre outil technologique – **les tablettes** – dont les élus, et plus particulièrement les représentants de proximité comme à Aéro, Sport-Equip ou Train, ont pu se voir doter pour exercer leurs prérogatives de représentant de proximité. Elles visent à instaurer des échanges rapides sinon instantanés avec les managers et directions locales; autrement dit, elles sont censées contribuer au traitement des des problèmes du quotidien.

Des élections du CSE qui ont souvent été l'occasion d'introduire le vote électronique

Les élections du CSE s'accompagnent dans les grandes entreprises notamment, tellesSport-Equip, Electrolyse et Train, d'une conversion au vote électronique, dont l'introduction génère des tensions entre organisations syndicales et directions. A **Sport-Equip**, la mise en place du vote électronique se fait de manière unilatérale par la direction, qui peut suivre en temps réel les votes contrairement aux organisations syndicales, mécontentes de la situation. Le délégué syndical central CFDT explique : *« il suffit que dans tel magasin le directeur trouve qu'il n'y a pas eu assez de votants et il va voir les salariés et il leur dit va voter pour machin, il distribue les paniers à Noël, il est sympa. »* Le résultat des élections professionnelles est ainsi contesté pour le CSE de la région de Lille, bien que cette contestation soit rejetée : *« on voulait contester dans chaque région mais c'était trop complexe. On avait vraiment aucune visibilité sur le nombre de voix ni sur la méthode. »* (K.U., élue CSE et représentante de proximité dans la région de Lille). L'introduction du vote électronique interroge aussi quant à la capacité des salariés de participer aux élections professionnelles. A **Electrolyse**, les élections du CSE sont l'occasion d'une conversion massive de l'entreprise au vote électronique, la totalité des votes ayant été recueillis par ce biais tandis que seul 10 % des effectifs avaient pu voter par ce moyen lors des dernières élections professionnelles.

Côté élections, en fait, on a fait un grand saut dans le virtuel, parce que paradoxalement on se dit une entreprise très digitale, et la problématique lorsqu'on voyait, lorsqu'on voit encore le fonctionnement de nos IRP, c'est un peu la méthode, entre guillemets - je ne veux pas dire archaïque - mais lors des dernières, avant-dernières maintenant, élections, tout s'était fait par bulletin (A.J - Direction AS)

Ce « *grand saut dans le virtuel* » ne va pas sans susciter une certaine résistance de la part des organisations syndicales, craignant qu'il décourage le vote, notamment chez les salariés les moins bien équipés, sur les sites de production. Pour en limiter le risque, l'entreprise recourt à un sociétaire et distribue des tablettes numériques permettant la connexion des salariés n'ayant pas accès à un ordinateur. Le protocole d'accord sur la mise en place du vote électronique prévoit en outre que des incitations au vote régulières soient adressées aux équipes par le biais de leurs managers, en amont de l'élection. Ces initiatives auraient d'après A.J directeur des affaires sociales du groupe l'effet d'accroître légèrement la participation à l'élection par rapport aux scrutins précédents, « *aux alentours de 85 ou 90 %* » : « *ça a quasiment, même un petit peu plus boosté que le vote papier à l'époque* ».

A **Train**, enfin, la direction a également imposé le vote électronique en même temps qu'elle mettait en place le CSE, ce qui n'a pas été là non plus sans critique ni résistance de certaines organisations syndicales. Le projet était porté dès 2014, la direction signant un accord à ce sujet en 2015 avec la CFDT et l'UNSA. La CGT et Sud Rail avaient cependant dénoncé l'accord avec succès (représentants plus de 50% des voix ensemble) en juin 2015 pour diverses raisons que nous ne développerons pas ici. De fait, la direction impose cette fois de manière unilatérale le vote électronique en même temps que se mettent en place les CSE, la question polluant pour une part les négociations, mais pesant finalement - peu surla

légitimité des instances mises en place à l'issue des élections du CSE, tant la stabilité des résultats a presque éteint toute critique forte.

Cette diffusion des outils, échanges et pratiques de proximité passant par les nouvelles technologies (téléphones portables, messageries, réseaux sociaux ; votes électroniques ; tablettes dont sont dotés les représentants) s'est donc développée sous l'impulsion des directions et des acteurs eux-mêmes et a été discutée lors des négociations instaurant les CSE et créant les nouveaux mandats qui y sont associés. Sur ce plan, si le vote électronique a pu être négocié, et parfois imposé, aux représentants et aux élus, d'autres outils numériques ont fait leur apparition, ou ont été systématisés, comme **les tablettes et leurs interfaces numériques,** que l'on vient d'évoquer et qu'on peut analyser plus précisément.

4.2.3 Quand les nouvelles technologies s'imposent aux représentants de proximité : une logique descendante, des outils qui ne permettent ni l'échange ni la confrontation

La BDES avait déjà souvent constitué une innovation dans la mise à disposition de l'information à destination des élus sous forme numérique. Mais il est intéressant de noter que c'est aussi pour traiter des enjeux de proximité que l**es tablettes et leurs interfaces numériques** ont pu être proposés par les directions (et plus rarement demandés par les négociateurs syndicaux). Cela est notamment le cas à Aéro et à Train où ces outils ont fait l'objet de retours de la part de nos interlocuteurs.

A **Aéro**, l'instauration des représentants de proximité s'accompagne d'un dispositif spécifique de traitement des réclamations individuelles et collectives, dans lequel, théoriquement, les échanges doivent se faire de manière digitalisée via la BDES. Une fois par trimestre, les RdP peuvent y poser leurs questions ou faire des réclamations, après que celles-ci ont été validées par le DS. La direction est alors tenue d'apporter des réponses écrites à ces questions dans un délai de 3 semaines. Si une question nécessite plus qu'une réponse écrite, il est possible d'inscrire celle-ci à l'ordre du jour d'un CSE ou d'une CSSCT. Cette numérisation des échanges souffre de plusieurs critiques de la part des OS et des représentants de proximité. La suppression des réunions est le principal changement, regretté par toutes les organisations syndicales interrogées. Elle entraîne une perte des échanges avec la direction, les réunions physiques permettant d'avoir une réponse directement ou d'ouvrir un débat, sur des sujets pas forcément anticipés. Dès lors, les RVS n'ont plus aucun lien avec les directions locales mais des relations avec les managers de leurs niveaux et les représentants des RH de leurs secteurs. La suppression des réunions entraîne également une perte des échanges avec les autres organisations syndicales, et nuit ainsi au partage de points de vue sur les problèmes évoqués et à l'élargissement des perspectives.

> *Ce qui était appréciable dans les DP, c'était de pouvoir échanger. Le fait d'échanger, on s'apercevait qu'au fil de la conversation ça amenait des fois d'autres problèmes qui étaient sous-jacents. On ramenait un problème et de fil en aiguille, on s'apercevait que sur un problème dans un atelier, on se rendait compte que c'était sur plusieurs ateliers ou plusieurs bureaux et que c'était quelque chose d'un peu plus général que ce qu'on imaginait au départ. L'échange est très important à ce niveau-là* (DS CFTC BL Aéro S.).

> *En DP, on avait des réunions multi-syndicats. Tout le monde posait sa question à tour de rôle, d'un point de vue culture générale, c'était intéressant. Aujourd'hui, je ne vois que mon périmètre à moi* (RVS CFE-CGC R.).

On pourrait penser que cette perte d'échanges en réunion pourrait être compensée par un échange en CSE, sur des questions finalement plus importantes puisque seules celles-ci auraient atteint le seuil du CSE. Mais ce n'est pas le cas, si bien que, selon certains responsables syndicaux, certains problèmes restent insuffisamment traités.

> *Aujourd'hui, il n'y a plus de discussion. On ramène une question, c'est oui, c'est non. On rentre dans la case, on n'y rentre pas. Ca n'ouvre pas le débat. Et comme on ne peut pas en parler en CSE aussi facilement qu'on en parlait en DP quand c'était dédié aux DP, effectivement, des choses ne sont pas remontées ou pas assez creusées pour qu'elles évoluent dans le bon sens* (DS CFTC BL Aéro S.).

Selon certains syndicats, le nouveau dispositif de traitement des réclamations pose un problème de délai pour obtenir des réponses à certaines questions : *« quand on peut transmettre des questions tous les 3 mois et qu'on a les réponses 3 semaines- un mois après, l'amplitude du temps sur lequel on peut émettre des questions reste trop grande »* (RVS CGT BL Aéro). Ce délai est aggravé par le fait que l'outil n'est pas en place et qu'il a fallu instaurer un dispositif basé sur un fichier excel pour interpeller la direction, ce qui occasionne un retard supplémentaire : « *Dans l'outil, il devrait y avoir des rappels à la direction comme quoi ils n'ont pas répondu à telle question, tandis que nous les premières questions elles ont été répondues 6 mois après »* (DS CFE-CGC BL Aéro).

La CGT insiste également beaucoup sur la perte de traçabilité qui résulte de la disparition du procès-verbal qui suivait à chaque réunion entre les DP et la direction.

> *Aujourd'hui, on n'a aucune trace. On n'a rien. L'outil tel qu'il est utilisé, par un tableau excel, il est modifiable n'importe quand. Ca n'a pas de sens. Et derrière, si c'est un sujet qui peut être remis en discussion 6 mois ou 1 an après, même 4 ans après, d'autres élus qui sont derrière… On avait un procès-verbal, on pouvait s'appuyer dessus pour rappeler la position de la direction 4 ans avant, aujourd'hui, on ne sera plus en capacité de faire. Un élu sera incapable de retrouver un document et de pouvoir le faire valoir des mois ou des années plus tard* (RVS CGT BL Aéro).

Le nouveau dispositif de traitement des réclamations suscite des utilisations différentes de la direction à la fois selon les sites et dans le temps.

> *Au début, ils répondaient ou, des fois, dans la réponse : on la prend en compte et on va réfléchir. Aujourd'hui, les questions posées sont intégrées dans le procès-verbal. Mais sur le procès-verbal, ils ne mettent plus de réponse* (RVS CGT BL Aéro S.).

> *Dans l'accord, la direction doit répondre dans un délai de 3 semaines. En réalité, elle l'a fait sous trois à quatre mois, plutôt la première année, et parfois c'est sous six mois, voire même il n'y a pas de réponse* (RVS CFE-CGC BL Aéro R.).

> *La direction locale accepte de recevoir les questions comme ça. A R., la direction n'acceptait pas de recevoir les questions venant des RVS tous les mois* (DS CFE-CGC BL Aéro).

Il semble ainsi que ce nouveau dispositif entraîne un appauvrissement de l'information donnée aux salariés.

> *Pour faire un retour aux salariés, on met question censurée. C'est une censure. Malheureusement, on n'a pas réponse à donner vu qu'on n'en a pas. Donc on explique aux salariés : voilà comment ils considèrent les problématiques des salariés. Les salariés aujourd'hui trouvent ça illogique, c'est un manque de considération la plus complète* (RVS CGT BL Aéro).

> *Je fais une brève des RVS, je reprends les questions et les réponses et je fais des commentaires sur ces réponses. Je suis embêtée car les réponses de la direction sont soit pas de réponse, soit des réponses de Normand. Je redescends l'info mais ça n'aide pas beaucoup nos adhérents* (RVS CFE-CGC BL Aéro R.).

> *Il n'y a pas de vraie restitution de ces éléments vers les salariés. Avant, il y avait une vraie vie à travers ça. Maintenant, il y a la crise et tout. Peut-être que s'il n'y avait pas eu la crise, peut-être qu'on aurait pu plus évoluer sur ce sujet-là* (DS CFTC BL Aéro).

Finalement, les inadaptations du dispositif digitalisé et le fait que les RdP ne trouvent pas d'utilité de ce dernier pour la remontée et le traitement des réclamations auraient un effet un peu similaire à une absence de RdP puisque cela conduit à un engorgement du CSE.

> *Aujourd'hui, ce n'est pas finalisé cette fonction-là. Elle n'est pas terminée. On a laissé un peu en friches leur mission qui était plus autonome à travers cette possibilité de poser des questions avec cette instance qui est la réunion des DP et de la direction. C'était le cas des RIC. Et là, on pourrait presque dire que c'est un fiasco. Les RVS sont là, mais trop isolés, pas emparés complètement d'un certain nombre de sujets et on a du mal à relancer la direction pour pouvoir faire vivre ces réclamations individuelles et collectives. Peut-être que ça viendra dans le temps. Il y a un palliatif qui a été trouvé, c'est dommage car ça engorge encore plus nos DS, ça engorge peut-être trop nos CSE parce que ça remonte dans ses instances alors que ça devrait rester dans cette instance, comme c'était autrefois, DP, maintenant devenu RVS. Mais on n'a pas trouvé encore ce mode de fonctionnement* (coordinateur CFE-CGC Aéro).

A **Train**, les RPX sont également dotés, dans tous les accords CSE, d'une tablette, comme tous les élus du CSE, conformément à ce que l'accord/désaccord cadre de février 2019 a explicitement prévu. On y retrouve des points de vue similaires à ceux exposés par les représentants à Aéro. Une négociatrice de la direction est sur ce point fière d'avoir réussi à faire passer cet outil qui permettrait, de fluidifier les échanges et ainsi de compenser l'agrandissement des périmètres, voire les pertes de mandats, ainsi que la disparition des réunions de DP et de CHSCT, lesquelles rythmaient trop lourdement selon elle le travail des directions locales.

> *On a fait une digitalisation des réclamations individuelles et collectives, ça j'y tenais beaucoup. En gros, une plateforme. Mon idée, c'était de dire : mais pourquoi on attend d'avoir une instance pour répondre aux questions DP ? On fait une plateforme d'échange, le mec pose sa question, pif, paf, poum, et on répond. Et en fait, c'est une espèce de dialogue permanent et ensuite, l'instance elle n'a plus qu'un pouvoir d'évocation sur un certain nombre de questions dont elle estime que les réponses ne sont pas bonnes.*

La mise en œuvre laisse toutefois largement à désirer selon les représentants du personnel – et en particulier les RPX rencontrés. Certes, certains ne les utilisent pas pour des raisons politiques, refusant cet outil qui les prive – avec les mêmes arguments que ceux relevés par les acteurs d'Aéro et évoqués ci-dessous – de réponses écrites rapides valant procès-verbal et susceptibles de faire mémoire. L'usage de ces tablettes est ainsi rejeté car il justifie aussi la diminution du nombre de réunions et l'absence d'échanges collectifs (où les positions des uns et des autres peuvent d'ailleurs évoluer), qui ne se résument pas à des réponses positives ou négatives. La formulation d'explications, la confrontation de points de vue et in fine, les processus d'apprentissage (du côté des représentants comme des cadres de direction) sont largement appauvris, voire impossibles, à travers l'interface « tablette ». Alors qu'elle est l'organisation qui possède le plus de militants – et de RPX -, la CGT préconise ainsi de ne pas utiliser les tablettes, ce que font les RPX rencontrés, même s'ils indiquent qu'elles leur permettent d'« *accéder à la documentation* ». Mais des RPX d'autres organisations, qui y étaient moins défavorables, sont tout aussi critiques à l'usage, comme à l'UNSA où ce RPX, l'un des rares du collège d'Exécution de cette organisation syndicale (il s'agit d'un ancien chaudronnier), indique ne pas savoir s'en servir.

> ***La tablette, alors, est-ce que c'est quelque chose que vous utilisez ?***
> *Non. Non parce que je ne sais pas me servir de leur tablette. Au niveau PC et informatique, moi je l'avoue je suis limité, il faut le reconnaître. Maintenant leur tablette, ils se sont donnés bonne conscience à nous distribuer de belles tablettes, mais c'est très compliqué, c'est très compliqué. Là vous voyez par exemple, on a les IRP, tout ce qui doit être envoyé est envoyé sur un fichier, ce qu'on appelle l'IRP. Mais on ne peut pas accéder à l'IRP parce qu'il est en panne depuis, enfin, comment on pourrait dire en travaux, depuis plusieurs mois* (un RPX et suppléant CSE UNSA, sur un site de maintenance de l'Ouest de la France).

Quant à elle, une RPX nommée par la CFDT évoque un usage de même nature que ces collègues CGT d'autres CSE rencontrés.

> *La tablette, pour les revendications individuelles ou collectives, cela ne sert à rien. On peut poser des questions, mais si on a une réponse, et qu'elle n'est pas pertinente, ça s'arrête. Il n'y a rien derrière. La tablette, je m'en sers uniquement pour accéder à de la documentation. La tablette, ça fait qu'on est seule, moi je me sens vraiment très seule. On était 4 élus DP à la CFDT, aujourd'hui, je suis la seule RPX. Alors on partage l'info mais les avis que je dois donner sur la tablette, je suis seule. J'ai moins de collègues sur qui m'appuyer.*
> ***Vous vous sentez moins considérée comme RPX que comme DP ?***
> *Ah oui clairement On était 30 DP, on avait des réunions tous les deux mois. Maintenant, on est 7 RPX, on se voit une fois par trimestre. On a moins de poids, c'est sûr, il y a pas la même pression. Et encore, moi j'ai un DUT (directeur d'unité) qui est ouvert, qui est à l'écoute, cela se passe bien* (une RPX, élue suppléante CFDT d'un CSE de 11 000 agents environ, regroupant les régions Nord-Est-Normandie).

De fait, deux membres de la direction rencontrés en juin 2021 et en capacité de dresser un rapide bilan de l'usage de ces outils (fondé aussi sur le groupe de travail sur la proximité mis en place en janvier 2020, interrompu par la crise sanitaire, mais tout de même remis un an après) soulignent qu'il s'agit clairement d'un point qui rencontre des difficultés, avec toutefois une grande hétérogénéité des pratiques selon les périmètres et les CSE.

> *Ben moi j'ai l'un des principaux responsables de la fédé SUD RAIL qui m'en parle quasiment tous les quinze jours, donc je dis que ça ne marche pas très bien. Si je crois ce qu'il m'en rapporte, en tous cas ! Après ça doit être évidemment variable…*
> Moi, ce que je constate parce qu'on a fait un groupe de travail sur ces applications-là, en fait encore une fois c'est assez aléatoire. Parce que vous avez des périmètres où il n'y a presque pas de RIC (réclamation individuelle et collective). Les élus, les RPX ne se sont pas saisis de cet outil et ne déposent pas de RIC, quasiment pas, et puis vous avez des périmètres où vous avez des dizaines, et des dizaines, et des dizaines de RIC par semaine ! C'est très aléatoire. Après, il y a tout un travail, est-ce que c'est vraiment une réclamation individuelle et collective, est-ce qu'on ne peut pas la traiter autrement, bon. Là c'est un autre sujet, mais voilà ! Le dépôt de RIC est très aléatoire en fonction des périmètres. J'ai été très étonnée lors du groupe de travail de constater ça, voilà.
> *Sachant qu'avant, c'était en DP. Et que déjà, la situation d'origine était extrêmement variable. Il y avait des établissements où c'était juste un enfer, où ils avaient six cents questions DP, des trucs de fous, et d'autres où c'était utilisé de manière pertinente, où du coup ça devenait traitable. Il est certain que si tu as six cents questions à l'ordre du jour, bon !*
> Et surtout que les DP, c'était quarante-huit heures avant : quarante-huit heures avant la réunion, ils te déposaient des centaines de questions, c'était ingérable sur le terrain, quoi !
> ***Mais du coup, là pour les RIC, par exemple, c'est en continu si je ne me trompe pas ?***
> Tout à fait, c'est un outil qui est accessible en permanence, en continu, c'est vraiment une application qui est libre d'accès…
> *Quand il n'est pas planté … !*
> Ah non ne dites pas ça, c'est moche ! On a quelques bugs depuis quelques jours, c'est très compliqué sur l'application. Mais bon ! Depuis trois ans, elle fonctionne à peu près, elle est accessible en permanence, et là aussi on a réussi à négocier au niveau groupe, c'est-à-dire que dans l'accord technique, nous avons un encart, nous avons un article sur les RIC. Et on s'est engagés au niveau groupe : c'est commun à tout Train, à répondre à toutes les RIC dans un délai de dix jours maximum.
> ***C'est un indicateur que vous suivez ou qui est suivi au niveau des CSE ? Est-ce qu'on répond bien dans les dix jours ? Vous le suivez, cet indicateur ?***
> Moi je ne le suis pas, non.
> *Non, non, non, moi non plus. Moi, je m'occupe à suivre toutes les demandes de concertation immédiates et tous les préavis. (Rires) Il y en a quand même juste neuf mille par an, déjà !* (deux membres de la direction, juin 2021).

4.3 Des organisations syndicales au-devant de la scène pour gérer la proximité ?

En soulignant l'importance des positions syndicales concernant la dématéralisation des échanges – critiques sur certains dispositifs, voire les boycottant, mais aussi actives pour utiliser les réseaux sociaux et autres outils permettant de combler en partie les distances (téléphone, mail, boucles what's app…) -, c'est un autre résultat qu'on peut mettre en avant. En effet, **les délégués et plus largement les militants syndicaux apparaissent, lors de la mise en œuvre, comme des acteurs de premier plan dans la manière dont la proximité est gérée depuis la mise en place des CSE**. Les syndicalistes l'ont été non seulement lors des négociations, mais aussi, dans plusieurs des cas étudiés, dans les pratiques quotidiennes, comme le suggère l'évocation ci-dessus des 9000 préavis et demandes de concertation immédiate par an, dispositifs réservés aux représentants syndicaux. Résultat en partie inattendu et à nuancer selon les entreprises, il est néanmoins tangible que la fusion des instances et le redécoupage des périmètres ont nourri des transformations parfois importantes dans les manières dont les militants syndicaux – et en particulier ceux détenant ou ayant détenu des mandats (délégués syndicaux au premier chef mais aussi élus de CSE et RPX) – pensent et mettre en œuvre ces pratiques de proximité. Face à la distanciation des instances élues, c'est en quelque sorte comme si les organisations syndicales (en tout cas certaines d'entre elles) cherchaient à compenser en aménageant leurs pratiques, afin de maintenir, sinon revivifier une proximité leur permettant de rester représentative, sans en rester aux votes et aux élections professionnelles. (Re)venant au-devant de la scène pour gérer la proximité et compenser la centralisation des instances et l'accroissement des distances entre élus et salariés, les militants syndicaux concentrent ainsi les mandats (1) – ce qui n'est pas nouveau mais s'accentue encore avec la diminution du nombre de ces mandats et n'est pas sans poser des difficultés, y compris en termes d'éloignement vis-à-vis des salariés. Ils développent donc en contrepoint des pratiques de proximité qui passent – plus qu'auparavant ou plus systématiquement – par les réseaux et collectifs syndicaux pour pallier leur potentiel éloignement et professionnalisation (2), notamment dans un objectif d'articulation des différents niveaux de représentation et d'échanges avec les directions (3).

4.3.1 <u>Des mandats équipés par des formations et supports d'engagements syndicaux</u>

Dans beaucoup des monographies, les élections professionnelles donnent à voir un phénomène de reclassement des anciens élus – délégués du personnel, élus CE ou CHSCT – dans la nouvelle instance. Ce reclassement est plus ou moins important selon les entreprises mais toujours présent. Les nouveaux mandats se répartissent très majoritairement entre des personnes syndiquées, qui bénéficient de plus ou moins d'ancienneté dans le travail de représentation. A **Sport-Equip**, comme souvent ailleurs et depuis bien longtemps, les représentants du personnel ont parfois une différence d'âge marquée avec les salariés qu'ils représentent. Le délégué syndical central UNSA raconte : « *eux* [les jeunes salariés] *se disent mais comment ça se fait que si tu as 5-10% de seniors dans l'entreprise, on est 50% dans les représentants du personnel ?* » Si le phénomène de reclassement des anciens élus dans les nouveaux mandats n'est pas nécessairement nouveau, l'arrivée du CSE est susceptible de l'exacerber pour plusieurs raisons.

Avec la baisse des moyens alloués aux élus et, en même temps, l'augmentation de leur charge de travail – élargissement des périmètres de représentation et/ou des compétences nécessaires et problématiques à traiter – certaines organisations syndicales font le choix de présenter uniquement des personnes syndiquées sur les listes électorales. C'est le cas, par exemple, de la

CGT à **APH**. La diminution du nombre de mandats entraînée par la fusion des instances dans certaines entreprises pousse également les organisations syndicales à donner la priorité aux anciens élus souvent déjà syndiqués pour ne pas perdre leur statut de salarié protégé, notamment là où le dialogue social est le plus conflictuel. Enfin, beaucoup des acteurs rencontrés font état d'une perte d'attractivité des mandats d'élus. Avec l'élargissement des périmètres de représentation, la baisse des moyens ou du nombre de postes, la charge de travail associée aux mandats a tendance à augmenter de façon significative. Cette situation se traduit non seulement par une perte d'attractivité des mandats mais aussi par une difficulté, parfois, pour les organisations syndicales à constituer des listes électorales, ou à désigner des RdP. Le bilan issu du groupe de travail sur la proximité à **Train** a ainsi permis d'identifier que dans certains périmètres et sur certains CSE, les organisations syndicales avaient pu avoir eu du mal à nommer des RPX, même si, à l'inverse, dans d'autres secteurs de l'entreprise particulièrement syndiqués, ce sont des militants expérimentés qui ont souvent été élus suppléant au CSE et nommés RPX – c'est ce type de profils que nous avons réussi à rencontrer pour l'essentiel, quelques soient les organisations syndicales, en raison de notre mode d'entrée sur le terrain. La perte d'attractivité des mandats est ainsi inégale, au sein de cette grande entreprise, mais aussi selon les branches. Elle semble ainsi toucher particulièrement certains secteurs, comme la restauration collective, comme l'évoque un permanent CFDT de la fédération des services rencontré :

> *Les périmètres sont plus larges et donc ils impliquent plus de déplacements. Ça fait qu'on a beaucoup moins de militants volontaires. Du coup, non seulement on perd un certain nombre de mandats mais en plus on a une augmentation du cumul des mandats et une concentration de ces mandats parmi des personnes qui sont syndiquées. En fait, tous les problèmes sont gérés par les organisations syndicales. Le CSE c'est un échec puisque ça n'a rien amené de plus. La perte des délégués du personnel a été une catastrophe. On a tenté de sauver les meubles mais presque tout le monde a perdu dans cette histoire.*

Dans les plus grandes entreprises de notre échantillon (Train, Sport-Equip, Electrolyse), la compétition syndicale structure la vie des relations professionnelles et tous les élus sont syndiqués. Néanmoins, de nombreux représentants du personnel ont témoigné du fait que les candidats (et les élus), et plus encore les représentants de proximité, n'avaient parfois que des liens ténus avec les organisations, n'étaient formés que tardivement par leur organisation et qu'ils étaient loin de suivre les lignes, décisions, argumentaires que leurs membres développaient dans les instances, même resserrées, issues de la mise en place du CSE. Cette crainte vient toutefois après celle, inverse, d'une surcharge des élus CSE. Lorsque de nombreuses commissions ont été créées, ce sont en effet les mêmes élus qui y siègent, multipliant les casquettes, ou plutôt les dossiers qu'ils doivent préparer, les questions qu'ils doivent anticiper, les avis qu'ils doivent rendre lors de réunions qui se multiplient. Le secrétaire d'un CSE de **Train**, montrant au chercheur les tableaux excel qu'il tient à jour pour suivre « ses troupes » (ici, les élus CGT qui siègent au CSE mais aussi dans la douzaine de commission et les RPX que le syndicat a nommé), désigne ainsi des noms parmi toutes ces commissions qui reviennent systématiquement : les mêmes militants siègent, comme titulaires ou suppléants, en CSE, commission logement, économique, budget, communication, digitalisation, CSST, etc.… ou comme représentants de proximité. Toutefois, cette organisation syndicale assure des formations et un suivi poussé de ses militants, afin de les former *syndicalement* les militants, comme en témoigne Gaspard, DP pendant dix ans et aujourd'hui suppléant CSE, siégeant parfois en CSSCT en conséquence, et RPX..

> ***Et est-ce que vous avez eu des formations SSCT ? Ou vous avez eu besoin ou pas ?***
> *Non, non. Je n'ai pas eu de formation. Besoin ? Si j'aurais peut-être eu besoin, mais pas vraiment, parce qu'en fin de compte avec les camarades on échange tellement, ils ont tellement de connaissances, ils m'ont expliqué comment se faisait un droit d'alerte. J'ai fait mon premier droit d'alerte il n'y a pas longtemps…*

en début d'année. Donc oui, c'est un peu le baptême du feu pour ça. Savoir comment ça fonctionnait. Après, ça fait tellement longtemps que je milite qu'en fin de compte je m'adapte très vite. Mais on a fait une formation CSE, et une bonne partie du corps militant a fait une formation de trois jours CSSCT. Et même des formations type CH, sur une semaine, pour une partie du corps militant. Avec les camarades, on s'est dit : on ne va pas empêcher les jeunes de s'y inscrire, donc on a inscrit les jeunes qui, quand je dis les jeunes, on a privilégié toutes les personnes qui avaient pris des mandats dernièrement, qui n'avaient pas beaucoup de connaissances en militantisme, pour les former un maximum, voilà. Et nous, on s'est un peu mis en retrait en disant, on va se démerder avec ce qu'on a et puis on sait faire, on a déjà des responsabilités depuis longtemps. C'est beaucoup plus facile de s'adapter et j'apprends encore, j'apprends tout le temps d'ailleurs. Parce que côté formation, à la CGT, on a fait énormément de formations (un élu suppléant CGT et RPX d'un CSE francilien).

L'importance dees formations à l'exercice des mandats a également pu être relevée par à la CFDT dans cette entreprise, un responsable syndical témoignant de l'amélioration, la diversité et de la densification du contenu des stages.

Donc on a une formation pour expliquer aux militants ce qu'est le CSE, ce que c'est que la CSSCT. Après ça on a d'autres modules tels que dialogue social, analyse des risques, négociation, prise de parole, règlementation du travail à la fois pour les personnels au statut et personnel contractuel. On a aussi des formations informatiques, à différents degrés débutants et personne confirmée, donc un catalogue d'une vingtaine de formations, que l'on croise dans toutes les structures au sein de toute la France. Alors j'ai une quinzaine de formateurs à « manager ». Sur les quinze, j'en ai dix qui sont « permanents », c'est-à-dire qu'ils travaillent régulièrement pour nous, et j'ai cinq personnes qui sont un peu plus spécialisées sur des problématiques telles que droit du travail, qui officient plus ponctuellement, en fonction de la demande (un élu CSE et RPX CFDT d'un CSE de l'Est de la France).

Plus généralement, dans toutes nos monographies, les formations des RPX et des élus CSE, quand il y en a eu, ont été assurées par les organisations syndicales, en raison, notamment, de leur engagement dans la réinvention des pratiques de proximité qu'a impliquée la fusion des instances et, parfois, l'invention des représentants de proximité.

4.3.2 Des pratiques de proximité qui passent par le réseau et le collectif syndical

Dans certaines entreprises, notamment là où l'implantation syndicale est la plus forte, les représentants du personnel s'appuient sur ces formations mais aussi sur un réseau de militants – anciens représentants du personnel, collectif syndical, etc. – pour assurer la proximité avec les salariés. L'importance de ces réseaux et collectifs est à souligner tant il permet une manière d'assurer une proximité entre représentants et salariés que la fusion des instances a mis à mal.

A **Agrochim** par exemple, alors que les négociations n'ont pas permis aux organisations syndicales d'obtenir la mise en place de représentants de proximité, le secrétaire du CSE central raconte : *« officiellement on n'a pas eu les représentants de proximité mais… A l'usine, on est entre 50 et 60 syndiqués donc on les a ces représentants de proximité. Ils nous aident à remonter ces problèmes-là. C'est impératif.* » En effet, sans représentant, la question de la proximité ne se trouve pour autant pas écartée des pratiques de représentation, mais plutôt poursuivie à travers d'autres canaux, notamment à travers les militants de la section syndicale. Ailleurs, les représentants du personnel s'appuient sur leurs prédécesseurs : les anciens élus ayant perdu leur mandat du fait d'une diminution des moyens ou d'un changement de définition des périmètres peuvent être sollicités par les nouveaux élus, comme cela nous a été indiqué à Electrolyse ou à Train. Ces anciens élus ont en effet l'avantage d'avoir bénéficié des formations syndicales et disposent d'une certaine expérience, souvent de plusieurs années.

Utiliser les mandats de suppléants ou de RdP pour renouveler le corps militant, former et engager progressivement des nouveaux adhérents dans l'organisation syndicale implique en effet de les former, mais aussi de les accompagner collectivement. Le rôle des collectifs et des

réseaux militants devient alors primordial pour assurer cette transmission au sein de laquelle la mémoire militante joue un rôle essentiel pour que le « flambeau » soit repris. A **Train**, un RPX CGT souligne comment s'est opéré le passage d'une dizaine d'élus CGT à cinq, en insistant sur le rôle de cette mémoire militante et des collectifs syndicaux pour permettre la continuité de pratiques de proximité qui passe par une connaissance des métiers et des conditions de travail, sinon de chacun des salariés que les élus sont censés représenter.

> *On avait des camarades, des collègues qui avaient des mandats, et qui en ont plus, parce qu'on ne peut pas… Là, en fin de compte, tout s'est recentré sur le CSE donc il a fallu faire des choix. Il a fallu faire surtout des gros choix régionalement, parce que là, on ne parlait plus du localement, on parlait régionalement. La réflexion c'était ça aussi. C'est que des DP, c'est du local, nous on était tous de la maintenance. Ce n'était que des représentants de la maintenance. Avec le CSE, il fallait réfléchir régionalement, dans tous corps de métiers, pour que ce soit représentatif. Il fallait des agents de la Traction, il fallait des agents d'Exploitation, il fallait des agents Gare et Connexion… c'était beaucoup plus large. Il fallait qu'on ait un corps militant qui soit suffisamment aguerri aussi, parce que tout le monde n'a pas siégé en CE à l'époque. Le CE au contraire c'était pour nous des décisions lointaines dont on ne se préoccupait pas vraiment parce qu'on travaillait principalement qu'en local. Ça nous a ouvert aussi cette dimension-là, avec des nouveaux échanges avec des personnes d'un autre niveau encore, qu'on n'avait pas du tout. Donc nous, on était face à notre directeur d'établissement et là il fallait passer à des directeurs de région, donc encore on s'est retrouvés face à d'autres directions, comme ça m'arrive régulièrement maintenant, où on a des directeurs de sécurité qui viennent de la Traction, on a des directions qui viennent de l'Exploitation quand on les interpelle sur des problématiques des droits d'alerte, quand on va siéger ça vient dans les entités de là où ils sont. Et comprendre leur métier aussi parce que c'est tout un vocabulaire ».*

L'appui sur ces réseaux de militants soulève cependant des questions de protection car ils agissent comme relais des représentants du personnel mais ne bénéficient pas du statut de salarié protégé. Pour cette raison, leur rôle se limite souvent à transmettre les informations des représentants aux salariés, et vice-versa. Intermédiaires entre représentants et salariés, ils ne portent pas de problématique ni ne posent de questions auprès des directions. Ces intermédiaires ne bénéficient pas non plus d'heures de délégation, ni de moyens pour assurer leur travail. Toutefois, les salariés identifient petit à petit ces anciens élus ou ces militants, forts de leur expérience et formation syndicales, comme les relais de leurs représentants et prennent l'habitude de se confier à eux ou de les solliciter pour des questions : « *c'est important que nos camarades soient bien informés parce que si eux on leur pose une question et qu'ils ne sont pas en capacité de répondre, ils ont un peu l'air bêtes* » explique ainsi le délégué syndical central CGT de **Betindus**.

4.3.3 Des organisations syndicales qui assurent l'articulation entre différentes échelles et parfois les missions de proximité

Dans plusieurs cas, les organisations syndicales prennent ainsi en charge l'articulation entre les CSE locaux et le CSE central. Si le CSE central est composé d'élus des CSE locaux, ce sont les collectifs syndicaux qui assument la préparation des réunions et la remontée des problématiques du local au central. Avec le découpage des entreprises en plusieurs établissements distincts, les organisations syndicales permettent d'assurer une identité unifiée et une visibilité aux différentes revendications et problématiques qui font surface dans les différents CSE, non, parfois, sans tensions, comme à **Agrochim**.

A Agrochim, des difficultés d'harmonisation des revendications du collectif syndical que révèle une « grève gilets jaunes »

A Agrochim, pour s'assurer d'une visibilité des pratiques et revendications qui ont lieu au nom de l'organisation syndicale dans l'entreprise, la section syndicale de la CGT a mis en place une « coordination syndicale nationale », qui organise des réunions préparatoires au siège de la fédération la veille de chaque réunion du CSE-C. De même, la communication entre les élus CGT des différents sites s'opère tous les mois par téléphone. Cette communication entre représentants du personnel est d'autant plus importante que les problématiques locales sont fréquemment renvoyées au niveau central par les directions d'usines. Cette articulation entre local et central, opérée par la CGT ne se fait cependant pas sans quelques conflits entre les différentes échelles de l'entreprise. L'épisode, surnommé « *grève gilets jaunes* » par les acteurs, est une illustration des tensions entre ces différents niveaux soulevés par la structure de la représentation du personnel dans l'entreprise. L'enjeu en niveau central pour l'organisation syndicale est alors de « *discipliner* » et « *canaliser* » les mécontentements qui se manifestent au niveau local, selon les mots du secrétaire du CSE central.
A l'été 2019, une grève « spontanée » se déclenche en effet dans deux usines d'Agrochim. Cette mobilisation fait suite aux NAO de la même année, et a pour revendication principale l'augmentation des primes de poste et d'ancienneté. La CGT avait signé dans le cadre des NAO de 2016 (soit 3 ans auparavant) un accord visant l'alignement des bases de calcul de ces primes (déterminées par la grille des minima Agrochim) sur la grille des minima UIC (grille de la convention collective : Union des Industries Chimiques, devenue France Chimie en 2018) au terme d'une quinzaine d'années. Des salariés souhaitant l'accélération de cette convergence se sont ainsi mobilisés sur ces deux usines. Si cette grève ne répondait officiellement pas à un appel de la CGT, la mobilisation mélange des salariés syndiqués à la CGT et des salariés non-syndiqués. Dans une des deux usines, le porte-parole du mouvement est par exemple le secrétaire du CSE de l'établissement, syndiqué à la CGT. Pourtant, au sein de la CGT, certains représentants se montrent très critique du mouvement : *« à quoi ça sert* [les NAO] *si en local on demande autre chose ?! »* s'indigne ainsi le secrétaire du CSE central. La stratégie de la direction a consisté en ce que la DRH décrit comme *« un vrai travail de pédagogie »*, c'est-à-dire une communication massive par les boîtes mails des salariés, et à « *offrir le ventre mou* [de salariés suiveurs] *à la CGT* ». Après un déplacement du délégué syndical central CGT sur les sites et un référendum sur la reprise du travail gagné à une voix, le mouvement a donc été repris officiellement par la CGT et transformé en négociations.
L'« *accord sur la modification de la base de calcul des primes de postes et d'ancienneté (convergence vers la grille des minis Agrochim)* », signé le 30 septembre 2019, prévoit la convergence des bases de calcul à compter de 2021, soit une accélération significative. Le préambule de l'accord indique qu'« *eu égard au niveau des budgets limités d'augmentations annuelles, et dans un contexte de tension du marché du travail, il a semblé opportun d'accélérer ce mouvement de convergence afin de répondre au mécontentement croissant d'une partie des salariés* ». C'est donc, in fine, une victoire syndicale même si le délégué syndical central demeure assez critique sur les « rebelles » qui opèrent en local : *« pendant la grève sur les retraites, ils ont triplé leurs salaires en dormant sur place. Aujourd'hui, ils demandent une prime Covid alors que ça* [la crise sanitaire] *s'est plutôt bien passé. Ils devraient plutôt s'intéresser aux problèmes de leur usine, qui est arrêtée sans arrêt depuis trois ans. Il y a de gros problèmes techniques et un risque de rachat. Il vaudrait mieux demander des investissements pour pérenniser l'outil de production. Et puis, les primes, c'est du salaire désocialisé »*, commente-t-il.

Des épisodes similaires ont été relatés à Train. Certains conflits autour de questions de sécurité liées à des accidents (comme en Champagne Ardennes) ou encore autour de conditions de travail et de salaire (comme dans un technicentre de la région parisienne) – ces deux épisodes ayant lieu à l'automne 2019, quelques mois après la mise en place des CSE - ont pu être interprétés comme des problèmes liés à la fusion des instances, à la diminution du nombre de mandats, au recul de l'encadrement qu'exercent les organisations syndicales en matière de régulation des conflits. Bien évidemment, le lien doit être aussi fait entre ces mutations de la représentation et le conflit sur les retraites à l'hiver 2019 dans lequel de nombreux agents de Train se sont fortement engagés. Si une « gilet-jaunisation » des conflits du travail constitue bien plus épouvantail qu'une réalité, ces conflits ont marqué plusieurs de nos interlocuteurs. A

Agrochim mais aussi à Train, ils ont ainsi été interprétés comme un signe des difficiles articulations entre collectifs syndicaux, sinon comme un symptôme du recul syndical qui accompagne malgré tout, dans de nombreuses entreprises, la fusion des instances représentatives.

En effet, il nous faut ici nuancer nos observations précédentes. Si certaines organisations disposent d'un tissu militant suffisant pour tenter de faire face à la concentration des mandats, tel n'est pas le cas partout ; la surcharge, en particulier du côté des représentants syndicaux, peut aussi aboutir à des déficits de régulation. Ainsi, avec la disparition des délégués du personnel, ce sont dans certains cas aux délégués syndicaux qu'i incombe la prise en charge des réclamations individuelles et collectives, et ce y compris dans des entreprises où il existe des représentants de proximité. A **CAF 1** par exemple, les constats recueillis indiquent que les questions ou revendications des agents sont souvent traitées par les délégués syndicaux (qui d'ailleurs les portaient déjà avec les autres délégués du personnel *« non-DS »* à l'époque) :

> *« Ce sont plutôt les délégués syndicaux qui portent les revendications individuelles des salariés »* (Christelle, Directrice de la CAF 1).
>
> *« Les gens nous contactent nous* [les DS] *plus facilement que le CSE »* (Adrien, DS CFDT).
>
> « *Le CSE est rarement saisi en cas de difficulté (...) Ce n'est pas un réflexe de saisir le CSE »* (Nadia, élu cadre du CSE).

Lors des confinements, alors que les CSE sont tantôt ignorés par les directions, tantôt surchargés (voir *supra*), la proximité passe d'autant plus par les organisations syndicales et le réseau ou collectif militant. Cette pratique s'est largement accentuée dans beaucoup d'entreprises. A **Agrochim**, la CGT désigne sur chaque site un référent responsable de communication avec les salariés, dont le rôle est de diffuser les comptes rendus de réunions des instances et d'appeler individuellement les salariés. Le secrétaire du CSE central explique : « *Les gens sont quand même assez avides d'informations. On est quand même le seul relais de ce qu'il peut se dire dans les instances légales*. » En effet, si la mission des élus est de représenter les salariés dans les instances, elle est aussi de représenter les instances auprès des salariés. Dans certains cas, la crise semble mettre en avant l'utilité des représentants du personnel auprès de leurs mandants, qui se tournent vers eux en période de crise. Le délégué syndical CGT d'une usine d'Agrochim résume : *« ça a remis en avant notre travail* (sous-entendu syndical) *de tous les jours qui passe inaperçu habituellement* ».

A **Train**, c'est l'idée cheminote même (en particulier par la gestion des activités sociales et culturelles, restées unifiées), sinon l'interpénétration fonctionnelle des entités de plus en plus découpées par les politiques de la direction depuis dix ans (par « produits » puis par « activités »), que les organisations syndicales défendent et tentent aussi de faire vivre en pratique. Toutes vents debout contre un « dépeçage » de Train qu'elles identifient depuis une dizaine d'années, en lien avec l'ouverture à la concurrence qui se réalise à l'automne 2021, les organisations syndicales, et tout particulièrement la CGT, envisagent leurs fonctions et leurs pratiques comme des manières d'articuler les niveaux locaux, régionaux et nationaux. Le secrétaire CGT d'un CSE francilien explicite ainsi cette prise en charge, par l'organisation syndicale, de l'unité selon lui irréductible de l'organisation ferroviaire que permettent des pratiques *syndicales* de proximité (et non institutionnelles ou seulement représentatives) au-delà des mandats :

> *On a des syndicats partout, avec des mandatés partout, depuis diverses entités, et qui vont voir tout le monde. C'est la réponse qu'on a construit avec le temps, à l'agrandissement des structures de l'entreprise, à la séparation des activités de l'entreprise, à toutes ces choses-là, parce que comme elle nous tuyaute volontairement, y compris à d'autres fins, à des fins d'ouverture à la concurrence, on fait du tuyautage par produits pour pouvoir vendre ou du TER ou du Voyageur, pour pouvoir ouvrir à la concurrence et pouvoir*

ceci, aussi par question de budget, pour identifier des budgets, d'où viennent… Enfin bon ! Il y a un tuyautage qui est fait, et du coup il y a un tuyautage du salariat aussi. Et nous, on s'oppose à ça, puisque nous, on veut une entreprise unique à intégrer. De ce fait-là, on ne peut pas avoir une structuration syndicale qui ne soit pas unique et intégrée. Si on porte comme revendication fondamentale, l'unicité et le fait d'avoir une entreprise intégrée, on ne peut pas, nous, accepter de se laisser tuyauter. Donc on résiste aussi par ce prisme-là, et ce qui permet aussi à nos militants d'être aguerris sur tout ce qui se passe. Parce que l'institutionnalisation par instance, comme elle est souhaitée par l'entreprise, elle fait que je ne connais pas les roulements d'un conducteur de train, je ne connais pas la responsabilité d'un conducteur de train, je n'en parle plus jamais dans aucune instance, puisque je suis à Réseau, et je ne sais plus ce qui s'y passe. Je ne sais pas comment un vendeur de billets de train fait, je ne sais pas quel produit il vend, et donc je deviens culturellement un idiot pour l'entreprise, qu'on peut manipuler. Et en plus de ça, je n'ai plus de solidarité vis-à-vis des autres parce que je ne connais pas leurs problématiques.

Mais du coup, ce que je comprends, c'est que vous travestissez en fait la manière dont le mandat est construit autour de périmètres, non ? Pour faire fonctionner l'entreprise de manière territoriale et pour maintenir cette revendication d'unité et d'intégration ?

L'idée ce n'est pas pour faire fonctionner l'entreprise, c'est pour répondre le plus possible aux besoins des cheminots. C'est comment on s'adapte à la pénurie ou de moyens ou à l'agrandissement des espaces. Comment on maintient notre objectif de masse : convaincre les masses, éduquer les masses, de manière le plus efficacement possible. (souligné par moi)

Les pratiques de proximité sont ainsi, tout au moins dans le discours - mais un discours très articulé théoriquement ici (voir *infra*) - placées au centre du fonctionnement de l'organisation syndicale par la CGT de Train. Cette organisation cherche ainsi à investir les IRP, y compris les représentants de proximité, de manière singulière. Elle n'y parvient pas partout – même si de par les modalités des entretiens réalisés suite à des recommandations, il nous a été donné à voir des vitrines de représentation et des modes de fonctionnement valorisés par chacune des organisations. La position de la CGT contraste avec celle d'autres syndicats, qui n'ont pu, faute de puissance militante notamment, contrecarrer les effets de la fusion des IRP à Train. Comme l'énonçait de manière crue et maussade un négociateur CFDT lors d'un de nos premiers entretiens (juin 2020), « *en deux ans, la représentation du personnel a beaucoup perdu : les CSE sont éloignées du terrain, complètement, et vraiment. On y discute de rien, elles sont saturées par les visions très politiques des OS, on y fait des déclarations liminaires parfois très éloignées des sujets. Et moi, j'ai beaucoup de militants, d'élus, qui sont écœurés, parce qu'ils s'engagent sur des mandats, mais ils sont pris dans des systèmes qui ne répondent en rien à leurs aspirations. Pour moi, les CSE, c'est une machine à essorer les gens* ».

Bref, entre CSE tout autant qu'entre RdP, l'hétérogénéité est de mise, entre secteurs d'activité, entre entreprises, mais aussi en leur sein et entre CSE. Quelques figures de représentants de proximité se dégagent toutefois.

4.4 Trois figures hétérogènes de RdP, selon l'investissement des organisations syndicales dans ce rôle

Tout comme pour la mise en place des CSE, les organisations syndicales jouent donc un rôle majeur dans l'investissement dont le mandat de représentant de proximité fait l'objet. Certains juristes ont d'ailleurs insisté sur ce rôle central des organisations syndicales quant au devenir et à la consistance de cette nouvelle figure de représentant :

> *Seules les organisations syndicales peuvent décider de leur destin et faire en sorte qu'ils deviennent de réels substituts* [aux anciens délégués du personnel] *ou un parachèvement de la représentation du personnel*, analyse ainsi Simonneau (2020, p.436)

Si la doctrine juridique anticipait un rôle décisif des organisations syndicales dans les attributions données aux représentants de proximité et inscrites dans les accords, notre étude constate qu'il en va de même dans la mise en œuvre de ces accords, en termes de pratiques

quotidiennes de représentation et de place que prennent les représentants de proximité dans le dialogue social de l'entreprise. De fait, non seulement les organisations syndicales se trouvent propulsées aux devants de la scène dans la mise en œuvre des CSE. Concernant les formations, par exemple, toutes celles qui sont proposées aux représentants de proximité – rappelons que les accords n'en prévoient que dans 33% des cas – se font dans le cadre syndical. L'investissement des organisations syndicales dans le mandat de représentant de proximité et les pratiques qui en résultent sont cependant hétérogènes, à la fois d'une entreprise à l'autre, mais aussi d'une organisation syndicale à l'autre au sein d'une entreprise, voire d'une échelle à l'autre au sein de la même organisation syndicale dans la même entreprise.

Comme on l'a vu dans la partie précédente, les prérogatives, moyens et pouvoirs des représentants de proximité diffèrent grandement selon les accords. Il en va de même pour la mise en œuvre de ces accords, comme les sous-parties précédentes en donnent de multiples aperçus. Nous proposons de regrouper les pratiques des représentants de proximité en trois catégories, à partir des 5 cas où l'institution est présente. La première, dont CAF 1 est un exemple sans doute extrême, rassemble les entreprises étudiées dans lesquelles les représentants de proximité n'ont que peu de moyens et de pouvoir dans l'entreprise et ne sont pas ou peu investis par les organisations syndicales (1). La deuxième rassemble les structures dans lesquelles les représentants de proximité sont davantage investis mais sous la forme de maillons dans une chaîne de dialogue social qui se déploie de l'échelle locale à centrale et sans véritablement que des enjeux stratégiques ne leur soient attribués par les autres élus et les organisations syndicales (2). Le troisième cas, illustré principalement par Train, rassemble les représentants de proximité bénéficiant d'une plus forte capacité d'action. Ils sont considérés par les organisations syndicales – tout au moins certaines - comme des mandataires visant à construire de possibles revendications liées aux problématiques locales, bien plus que comme de simples porte-paroles des salariés dans des instances institutionnelles ou des récepteurs des informations du management (3).

4.4.1 Des RdP sans moyens et peu investis syndicalement, à part pour mettre le pied à l'étrier

A **CAF 1**, l'unique représentante de proximité, Claire, a ainsi pour seule attribution la gestion des aides à destination des agents liées à l'achat ou à la location de logements : elle informe sur les offres de location, oriente les agents et gère les dossiers individuels. Elle bénéficie d'une seule heure de délégation par mois, pour une charge de travail équivalent à dix à quinze demandes par an. CAF 1 semble illustrer un cas très spécial de représentant de proximité. En effet, on peut considérer que si la représentante de proximité en a le titre, elle n'en a pas le statut « classique » associé (la personne chargée de la contribution logement employeur). De plus, la représentation de proximité en pratique (au sens des fonctions traditionnelles de réclamations individuelles et collectives par exemple, plus revendicatives) est assurée essentiellement par d'autres représentants du personnel, notamment les délégués syndicaux. L'accord CSE de la CAF 1 n'assure pas de remplacement « poste pour poste » des DP par les RdP : pour autant, est-ce que s'exprime un manque en termes de représentation du personnel sur le terrain, au plus près des salariés, pour recueillir leurs doléances ou questions, qu'elles soient individuelles ou collectives ? A vrai dire, non... les témoignages convergent sur le fait qu'il y a peu de différences dans le traitement de ces questions tel qu'il est à l'œuvre sous le mandat actuel du CSE par rapport aux mandats de l'ex-CE, les questions de proximité passant déjà souvent par les DS à l'époque (les trois DS étaient alors tous DP).

Betindus illustre également ce cas, le ou les représentants de proximité prévus dans l'accord n'étant pas mis en place par faute de candidatures. Là aussi la proximité passe par d'autres canaux, figures et pratiques que par ce nouveau mandat, les organisations syndicales ne l'investissant clairement pas, de façon peut-être involontaire. Dans ce désintérêt intervient sans doute également le manque de relais dans les sites concernés. Enfin, sans avoir mis en place de représentants de proximité pour l'instant, les prévisions de négociations de la déléguée syndicale CGT d'**APH** semblent s'inscrire dans cette catégorie également : sans heure de délégation, sans réelle fiche de poste et sans autonomie, le mandat que prévoit la déléguée syndicale destine le RdP à être un simple relai du CSE dans des établissements isolés et non une réelle instance.

Cette première figure d'un RdP aux faibles pouvoirs peut aussi être pensée par les syndicats comme l'occasion de « mettre le pied à l'étrier » pour de nouveaux syndiqués, en leur confiant une première mission explicitement conçue et présentée comme à faible responsabilité. A **Aéro**, les trois organisations syndicales interrogées soulignent ainsi que le mandat de RVS constitue une bonne voie d'entrée dans le mandat syndical parce qu'il permet d'être au plus près des salariés, de mieux cerner leurs attentes et les problématiques au-delà de son seul poste ou de sa seule équipe (élargissement des perspectives), ainsi que de déterminer les voies pour y répondre au sein d'un collectif syndical. Il faut ajouter que la vague de nouveaux entrants dans le mandat de proximité ne provient pas que de la substitution du mandat de RVS au mandat de DP. Elle s'explique également par un contexte de vieillissement syndical marqué par de nombreux départs en retraite. Toutefois, la dimension d'apprentissage associé au mandat de proximité n'est pas nouvelle ; elle était déjà prégnante pour les DP. Ce mandat permettait déjà de recevoir une formation et une culture syndicales, d'entamer un dialogue avec les salariés et les militants, de lire et comprendre un accord, et sa négociation, de redescendre l'information, etc.

> *Des anciens DP, je n'en ai pas, ils sont partis à la retraite. Ce sont plutôt des nouveaux depuis les dernières élections il y a deux ans. Je pense que RVS, c'est une bonne base pour être en contact avec les gens, être près des gens dans les bureaux ou dans les ateliers, être confronté au plus près aux problématiques de chacun. C'est une bonne méthode pour apprendre les bases du syndicat* (DS CFTC BL Aéro S.).

Du point de vue de l'insertion dans le mandat, et dans un contexte d'arrivée massive de nouveaux mandatés, la suppression des réunions avec la direction permet du coup un engagement plus serein. Un RVS nommé par la CGT insiste sur ce point :

> *Il y en a beaucoup qui veulent être représentants et quand ils commencent, ils ne souhaitent pas avoir de réunion avec la direction. Forcément, les rencontres avec la direction pour des gens qui débutent dans le monde du syndicalisme, ça reste impressionnant. Aujourd'hui, c'est une première marche qui convient bien aux nouveaux représentants* (RVS CGT BL Aéro S).

A **Electrolyse**, du côté de la CFDT, les principales qualités exigées de la part des candidats s'attachent à ce que ceux-ci partagent les valeurs du syndicat, témoignent d'un sens du collectif, et fassent montre d'une intention de s'investir durablement dans le travail de représentation du personnel. Le syndicat envisage ainsi le choix de son Représentant de Proximité comme investissement sur une personnalité.

> *...quelqu'un qui ait des valeurs qui soient proches de l'organisation syndicale, qui ait des notions de collectif, qui ait un peu de temps, qu'on puisse quand même quelque part miser… Le but c'est déjà de les aguerrir, qu'ils acquièrent des connaissances entre parenthèses DP, économiques, d'hygiène et sécurité, pour que ce soit les futurs militants de demain, quoi c'est ça, c'est ça le but quand même,* développe F.D coordonnateur CFDT.

Le coordinateur de la CGT rencontré indique quant à lui les difficultés rencontrées par son syndicat dans le choix des candidats, rechignant à confier cette tâche à ses militants les plus

inexpérimentés, tout en observant que le mandat de RdP risque de frustrer les membres plus aguerris, habitués à endosser davantage de responsabilités et à bénéficier de marges de manœuvres plus étendues. C'est en outre un mandat plus précaire que les autres, remarque-t-il. En effet, en tant qu'elle a pour objet de pallier l'éclatement géographique des établissements les plus importants en y installant un relais sur chaque site, la fonction de Représentant de Proximité ne peut être conservée en cas de mobilité inter-sites. Tout représentant se trouvant dans ce cas est immédiatement révoqué et remplacé.

> *On avait suffisamment d'élus, en CSE, CSSCT, au point qu'ils avaient du mal, même, à combler entre les élus titulaires et suppléants de combler les chaises disponibles. Pour le référent, même nous, on s'est dit « mais qui mettre ? », même si on avait des potentiels parce qu'il y avait des élus à proposer, ce n'était pas… Alors pas quelqu'un qui soit trop jeune dans le syndicat, mais pas aussi quelqu'un qui ait déjà connu des mandats importants. Parce qu'on pense que quelqu'un qui a déjà exercé une activité syndicale assez… qui était déjà, par exemple, membre du CSSCT, se retrouver référent de proximité, il se trouve un petit peu lésé, voilà. Ce mandat-là, il est un peu frustrant, oui parce que tu as un rôle d'observateur, de relais, mais tu n'as pas la liberté d'action qu'a un membre du CSSCT, qui lui-même de toute façon n'a pas la liberté d'action qu'avait le CHSCT* (T.D coordonnateur CGT).

Le profil de L.P, représentante de proximité CFTC, constitue en tout état de cause un exemple topique du type de candidat sélectionné par les organisations syndicales pour ce mandat. Sympathisante et électrice de la CFTC depuis de nombreuses années, ce n'est qu'en 2019 que cette salariée de la société depuis plus de 20 ans, en désaccord avec l'évolution de la politique salariale de l'entreprise, rejoint officiellement l'organisation comme représentante syndicale. Cumulant dans un premier temps sans aménagement ses fonctions professionnelles et syndicales, elle accepte de basculer à 100 % de temps syndical en septembre 2020. La conversion de son temps salarié en un temps entièrement dédié au syndicat coïncide avec le besoin de la CFTC de remplacer un Représentant de Proximité ayant abandonné son mandat. Le profil de L.P semble d'autant mieux convenir à la fonction que, populaire parmi les salariés, elle a auparavant obtenu « *énormément de voix* » de la part des salariés, en tant que candidate aux élections du conseil de surveillance actionnariat d'Électrolyse.

> ***L'enquêteur : Je me demandais juste, peut-être, si vous saviez pourquoi c'était à vous qu'on avait proposé […] ?***
> *Alors, clairement c'est qualité d'écoute et aussi être un peu connue. Comment dire ? Bien que nouvelle arrivante au syndicat, on a présenté notre candidature pour les élections au conseil de surveillance, actionnariat Électrolyse, et il se trouve que j'ai eu énormément de voix. Donc du coup ça a conforté mes collègues pour dire : ah ben finalement, bien qu'elle arrive tout juste, son nom n'est pas connu dans le syndicat, et c'est elle qui a pratiquement le plus de voix donc il y a peut-être quelque chose à faire. Donc je pense, oui, ça a joué, ça* (L.P RdP CFTC).

Cette figure de RdP marchepied vers un plus grand investissement, dont témoigne l'attention portée aux jeunes entrants à qui il s'agit de faire découvrir le syndicalisme, suggère déjà des conceptions et pratiques associées au rôle de RdP que l'on peut observer dans nos autres monographies. Capteur, relai ou maillon d'une chaîne, il est inséré dans des pratiques de représentation qui vise à articuler « terrain » et « proximité » avec instances, réunions formelles et discussions avec l'employeur.

4.4.2 Capteurs, relais ou maillons de pratiques syndicales locales de représentation et/ou de dialogue social

Même s'ils ne disposent pas toujours de beaucoup de moyens, les représentants de proximité bénéficient dans ce second cas, le plus fréquent dans nos monographies, d'une autonomie plus grande et de missions plus larges dans leur périmètre d'action. Ils ont pour mission de représenter les salariés, parfois face aux directions locales, tout en restant conçus comme des relais, des capteurs ou des maillons d'une chaîne de représentation qui va des salariés aux CSE. Les RdP, syndicalistes en formation bien souvent, demeurent cantonnés à des rôles de remontée d'informations et sont rarement investis de rôles stratégiques au sein du dialogue social.

Mis en place uniquement sur deux établissements des onze que compte l'UES et cantonnés par l'accord au rôle de relai d'informations entre les salariés et la CSSCT, les représentants de proximité d'**Électrolyse** voient par exemple explicitement définie leur mission comme relevant des enjeux de « *santé, sécurité et conditions de travail, sur le terrain, au plus près des situations de travail et des salariés de leur établissement* ». Outre la transmission d'un rapport mensuel d'activité, les représentants de proximité ont la charge de réaliser des inspections et de formuler consécutivement des recommandations à la CSSCT d'établissement. Ils peuvent enfin être conviés « *aux groupes de travail mis en place par la direction dans le cadre de projets impactant significativement les conditions de travail, de santé ou de sécurité et nécessitant une concertation des collaborateurs* ». Du côté des organisations syndicales, on relève toutefois que le représentant de proximité est davantage placé en situation d'observateur que d'acteur.

> *Au niveau du rôle, parce que dans le rôle c'est un petit peu, on l'a mis dans l'accord, mais ce rôle d'observation, le relais par rapport au CSSCT et au CSE, mais pas trop de pouvoir en lui-même décisionnel. Il ne peut pas confronter, intervenir comme le ferait le CSSCT, qui lui-même est de toute façon limité par rapport à ce que le CSE lui mandate, tu vois ? Donc, il y a toute une hiérarchie au niveau du processus décisionnel qui est passable. […] C'est des actions très « observateur », c'est souvent observateur. Parfois, certains sont convoqués à des CSSCT, ça arrive, parce qu'ils peuvent être invités, ça a eu lieu, parce qu'ils l'ont demandé sur un thème particulier, en disant « on peut participer ? », et il n'y a pas eu de refus de la Direction ni bien sûr des OS, des membres élus, il n'y a pas eu de refus. Mais ce n'est pas très courant, ce n'est pas systématique. Voilà. Ils ne participent pas systématiquement. C'est un rôle un peu difficile, je veux dire, parce que finalement, c'est un observateur, relais bien sûr au CSE, mais ce relais, il transmet l'information aux élus du CSE, et puis, quand il veut partager sur des thématiques importantes, s'il y a des restructurations, s'il y a des changements importants sur le site, il n'est pas trop convié aux réunions préparatoires et aux réunions du CSE, il n'est pas d'office convié. Voilà.* (T.D coordonnateur CGT)

L'entretien réalisé avec L.P, représentante syndicale CFTC et Représentante de Proximité sur le site de Montpellier, confirme la faiblesse des moyens d'intervention de cette nouvelle instance. Alors qu'elle nous décrit sa mission de signalement des situations problématiques rencontrées par les salariés, nous l'interrogeons sur le type d'action qu'elle serait susceptible d'entreprendre face à un cas de harcèlement dont elle convoque l'exemple. Elle nous répond que quelles que soient les mesures à prendre, celles-ci restent du ressort de la CSSCT mais en aucun cas de son rôle de RdP. En dépit du fait que l'établissement de Montpellier accueille cinq Représentants de Proximité, ceux-ci ne disposent en outre d'aucun espace ou outil d'échange par lequel pourraient se comparer ou croiser les expériences. Notre enquêtée peine même à nous renseigner sur l'éventuelle présence d'un autre Représentant de Proximité sur le site dont elle a spécifiquement la charge. Si fin 2020 au début de son mandat elle a pu échanger avec certains de ses homologues parisiens, c'est de sa propre initiative, dans le but de profiter de leur expérience pour affiner sa compréhension de la fonction. Disposant de capacités d'interventions

limitées – si ce n'est inexistantes – et n'étant conviés aux réunions des instances que sur demande de leurs présidents, les Représentants de Proximité semblent surtout envisagés comme un moyen de décharger les élus CSSCT – déjà fortement mobilisés par leurs engagements auprès de la CSSCT et du CSE – d'une partie de leur travail de terrain.

> *Moi je pense que ce sont vraiment dans ces trucs localement, nous, vu que les mandats qu'ont les gens, quand ils sont par exemple, quand ils sont élus au CSSCT, ils sont aussi élus au CSE, donc ils font partie du CSE. Alors quelqu'un qui fait déjà six réunions du CSE, des réunions du CSSCT, les visites, ... ça commence à prendre du temps tout ça. Et vu que ça prend du temps, il n'a plus tellement le temps, après, de faire ce fameux travail. Parce que même quand on fait des visites, les visites c'est quatre heures, bon c'est un peu l'idée. […] Sur les aspects conditions de travail, on l'avait par les membres du CHSCT avant, mais les CSSCT ne font pas trop, à part les visites, je vois, ils font les visites, les comptes rendus de réunions, qui est transféré après, ils participent au CSE pour ces comptes rendus des réunions du CSSCT, mais ils ne font pas beaucoup, au fond ce travail de terrain, voilà, de terrain, discuter. Quelques-uns le font un petit peu, mais pas tellement, et ça, le Représentant de Proximité joue vraiment ce rôle de renfort, d'observateur, voilà. D'observateur et relais sur le terrain, oui. C'est lui qui permet souvent, il dit « ben tiens, j'ai discuté avec telle équipe », il y a une équipe qu'ils ont changée dans leurs projets, etc., et ça amène des changements. Que nous, on n'aurait pas eu ce genre d'informations aussi rapidement. Ou à cette granularité, on n'aurait pas eu l'info. Voilà. Donc ils travaillent vraiment sur le terrain et je vais dire « proche », voilà. C'est d'être très proche du salarié.* (T.D coordonnateur CGT)

D'après ce responsable syndical CGT, les Représentants de Proximité seraient ainsi en mesure de capter « les signaux faibles » du terrain, mais sans que son organisation syndicale (ni les autres) ne conçoive véritablement cette fonction autrement que comme un relais et un capteur visant à faire remonter les informations au sein des instances stratégiques (CSE, commission SSTE).

Le cas de **Sport-Equip** témoigne d'un rôle plus affirmé des représentants de proximité, inscrit dans une chaîne qui n'est pas seulement celle des instances, où se traiteraient les difficultés les plus importantes, mais celle du dialogue social lui-même qui se noue au sein des magasins. Les représentants de proximité sont en effet mis en place dans chaque magasin. Chargés des réclamations individuelles et collectives mais aussi des missions de santé et sécurité, ils sont en lien avec les directeurs des magasins – de façon informelle, à travers la formulation de questions écrites sur une tablette, via une application partagée (type Drive) ou la demande de réunions mensuelles – et rapportent les problématiques n'ayant pas pu être traitées au sein du magasin ou qui concernent plusieurs magasins aux CSE régionaux (un CSE rassemble en moyenne 12 magasins). Selon l'accord collectif signé au sein de cette enseigne, chaque élu CSE est automatiquement représentant de proximité de son magasin, à moins que le magasin ne dispose pas d'élu du CSE. V.M., représentant de proximité qui n'est pas élu au CSE par ailleurs, explique :

> *Nous, notre rôle c'est de comprendre le concret du magasin. Comme les anciens DP, mais on balaie un peu plus large avec des attributions qui touchent aussi la santé et la sécurité, on est un peu une fonction de relais entre les salariés et notre directeur de magasin.*

Les représentants de proximité sont pensés pour remplacer les anciens délégués du personnel dans l'entreprise, mais en sont toutefois une version amoindrie. En effet, l'accord ne leur garantit que très peu de moyens – 8 heures de délégation uniquement dans le cas où le représentant de proximité n'est pas élu CSE par ailleurs – et une faible capacité d'action – les représentants de proximité doivent nécessairement privilégier l'oral pour échanger avec leurs

directeurs de magasins. De surcroît, aucun lien n'est assuré avec le CSE ou la CSSCT. Des différences se font jour toutefois entre organisations syndicales : si les représentants de proximité affiliés à la CFDT exigent toujours des traces écrites de leurs directions, ce n'est pas nécessairement le cas des représentants de proximité affiliés à l'UNSA.

Dans son magasin, V.M., par ailleurs salarié à temps partiel, est accompagné par un autre représentant de proximité, qui est quant à lui élu CSE et délégué syndical. Il a conscience de pouvoir assurer son activité de représentation plus efficacement grâce à l'existence d'un rapport de force que lui procure cette association.

> *On échange entre nous et avec les salariés par les groupes Whatsapp mais c'est pas évident, il y a beaucoup de messages et on est pas tous connectés au même moment. Pour les tournées c'est difficile de voir tous les salariés alors on prend la température par rayons avec les responsables de rayons. Après au quotidien c'est naturel d'aller voir ses collègues et de leur demander comment ça va. Ou alors c'est des collègues de collègues qui viennent nous voir.* […] *Dans mon magasin, on est dans un bon échange avec le directeur donc ça se passe bien même s'il est pas obligé d'alimenter le Drive et qu'il pourrait ne pas le faire. Après, c'est aussi parce qu'il sait que derrière,* [S.C., l'autre représentant de proximité, aussi élu CSE et délégué syndical central de la CFDT] *il lui laisse rien passer et que ça peut aller très loin. Donc on est plutôt bien lotis et c'est pas le cas de tous les magasins. On est vraiment dans l'humain, ça dépend des directeurs. Il faut avoir quelqu'un* [sous-entendu, comme représentant de proximité] *qui a le bras long comme* [S.C.].

En effet, par *« avoir le bras long »,* V.M. signifie être en mesure de faire remonter les problématiques non traitées aux CSE régionaux, que les élus se chargeront de faire remonter au CSE central en l'absence de réponse satisfaisante. Les représentants de proximité s'inscrivent ainsi théoriquement dans une chaîne allant du plus local - au plus proche des salariés dans les magasins - au niveau le plus central de l'entreprise. Cependant, ils n'ont réellement ni les moyens d'assurer une véritable proximité avec les salariés – les tournées par exemple sont difficiles à réaliser de façon efficace – ni la capacité de faire remonter les problématiques – rien ne leur garantit de réponse de la part de la direction locale. Ils ne rencontrent les CSE ou la CSSCT qu'à l'occasion des déplacements des élus en magasin et se trouvent de fait soumis à des rapports de force ou de coopération très hétérogènes selon les magasins, l'attitude des directions de ces derniers et les ressources que chacun de ces RdP peut (ou non) mobiliser pour régler en local les problèmes.

Une troisième situation, un peu différente, est illustrée par le cas **Aéro**. Le rôle du syndicat et des RdP (ou plutôt RVS dans cette entreprise) y est plus affirmé, tourné vers la vie syndicale plutôt que vers le dialogue social, en particulier à la CGT. A **Aéro** BL, en effet, la fonction de représentant de proximité est bien plus modelée par les stratégies syndicales que dans d'autres entreprises, les RVS n'étant pas en contact avec la direction mais avant tout avec les autres élus et militants syndicaux. Il est intéressant de noter, alors, les différentes manières dont les syndicats se saisissent de ce mandat et lui donnent un sens différent dans une même entreprise.

Ainsi, la CGT met en œuvre une stratégie d'inclusion, dans laquelle le représentant de proximité s'insère dans un collectif syndical dont l'axe central est de « *faire du terrain* » et qui, dans cette perspective, fait en pratique abstraction des différences entre les mandats. Et, pour pallier l'absence de débat avec la direction, la CGT met en avant une polyvalence du travail syndical. Elle donne alors aux RVS plus de responsabilités dans le syndicat, ce qui implique plus d'engagement et de relations pour qu'ils trouvent un sens à leur investissement et accélèrent une socialisation et formation syndicale. D'une certaine manière, le débat prend d'autres formes. A un débat frontal avec la direction succède un débat entre les mandatés et les

élus de la CGT, notamment grâce à la participation aux réunions préparatoires des réunions plénières du CSE.

> *Les débats, ils les ont avec nous dans le syndicat. Ils essaient de comprendre comment ça fonctionne et comment ça s'organise. Aujourd'hui, dans ce rôle-là, ça nous aide à monter en compétence (RVS CGT BL Aéro).*

> *Aujourd'hui, vu que pour les RVS, il n'y a rien de légal, ils sont un peu noyés dans la masse avec nous dans la vie syndicale. Moi je fais aussi bien du boulot de RVS qu'eux et les élus CSE font aussi bien du boulot RVS qu'eux puisqu'on est limité par le nombre d'heures (...). Toutes les questions qui émanent du terrain, qui étaient un peu l'aspect DP, remontent par toutes les strates de nos élus et de nos mandats. On a mis en place un tableau de tout ce qui remonte du terrain. (DS CGT BL Aéro S.).*

Cette stratégie d'inclusion s'explique aussi par une articulation plus resserrée entre les RVS et le CSE. Dans la mesure où la voie électronique ne convient pas et où les délais sont trop longs, la réunion de CSE est le moyen vers lequel les élus CGT se tournent naturellement car c'est elle qui permet le plus de se rapprocher de ce qui existait en matière de DP (régularité mensuelle, réunion entre les parties laissant la place au débat, traçabilité des échanges).

> *Vu que les questions ne pouvaient être transmises à la direction que tous les trois mois, on s'est dit : aujourd'hui, l'instance la plus régulière, il ne reste que le CSE, donc on en réfère en permanence au CSE (RVS CGT BL Aéro).*

> *Quand on n'a pas la réponse, ou quand c'est plus l'aspect économique, industriel et autre, on formule les questions qui vont CSE-E ou on fait remonter ça à la CSSCT. Et sur l'aspect revendicatif des DP, sur les questions qui étaient revendicatives, on essaie de les mettre en CSE-E parmi les questions qu'on pose au patron. Des fois, il nous les retoque, mais ce n'est pas grave, on les repose en direct lors du CSE-E. S'il ne veut pas nous répondre, on dira : on va transmettre aux salariés que vous ne voulez pas nous répondre sur cette question-là (DS CGT BL Aéro S.)*

Le mandat de RVS apparaît comme un mandat avant tout syndical, moins riche dans les rapports avec la direction mais plus formateur au niveau syndical, ouvrant sur un rôle plus global, des tâches plus générales que celles des anciens DP. En poussant cette logique, la stratégie empruntée pourrait conduire à un mandat qui permette d'acquérir potentiellement plus de compétences pour un mandat CSE ultérieur.

A la CFTC, le mandat de représentant de proximité est plutôt utilisé comme un moyen de résolution pragmatique des problèmes. Les RVS collectent les questions sur le terrain et les remontent au sein de l'organisation. Le syndicat a un rôle de modérateur, de cadrage et de précision des questions. Le DSC a un rôle d'encadrant : « *leur donner un coup de main à transmettre une question la plus claire possible : aller à l'essentiel dans les questions, ne pas avoir des questions multiples* » (DSC CFTC BL Aéro S.). Partant du principe que le protocole de remontée des questions en vigueur est inadapté pour les questions ne pouvant être anticipées et nécessitant des réponses rapides, le travail syndical consiste à les hiérarchiser pour distinguer celles qui sont importantes, qui engagent tous les salariés – qui seront alors posées en CSE – et celles moins centrales. Pour ces dernières, le syndicat essaie alors de trouver une solution en mobilisant les services appropriés dans l'entreprise ou en demandant une réunion bilatérale avec les RH.

> *Sur des choses très générales qu'on peut anticiper, où on peut s'y prendre des semaines avant, on respecte le protocole. Sur un événement qui arrive tout de suite, nécessitant une réponse dans la semaine. Là, du coup, on va avoir tendance à aller directement voir les RH pour en débattre et avoir une réponse. Mais on ne peut plus suivre le protocole parce que la réponse est trop courte pour pouvoir dire : on la pose, on attend la réponse, et on vous l'amène. En CSE, on va remonter deux ou trois questions sur des choses importantes, pour lesquelles on va considérer qu'elles doivent être débattues en CSE pour avoir une réponse officielle de la direction (DS CFTC BL Aéro S.).*

A la CFE-CGC, enfin, « *le RVS est totalement transparent* » (DSC CFE-CGC BL Aéro). Cela s'explique notamment par un constat de départ sur le mandat de DP : A BL Aéro, le mandat

de DP était « *déjà sur le déclin : c'est un mandat qui avait peu d'intérêt pour les syndiqués, et il y avait peu d'intérêt des salariés d'avoir des DP* » (DS CFE-CGC BL Aéro). Il semble, d'une manière générale, que la CFE-CGC n'ait pas cherché à le réinventer. Il y a donc une responsabilité syndicale à cet état de fait. Ainsi, les représentants de proximité nommés par ce syndicat ne prennent pas leurs heures de délégation.

> *Un RVS CFE-CGC ne va pas sortir de son bureau et aller voir le bureau à côté ou le bâtiment d'à côté. Ce n'est pas comme ça que j'avais vendu la désignation auprès des salariés. Je l'avais vendue comme la possibilité d'avoir des infos directement de la part du syndicat, d'avoir la légitimité de les recevoir, d'avoir des heures de délégation pour participer aux réunions de la section syndicale, et, éventuellement, de faire un peu de prospection et de développement syndical (DSC CFE-CGC BL Aéro).*

> *Nos RVS ne prennent pas leurs heures de délégation. Ils prennent entre 0 et 1h par mois sur 30. Et la plupart du temps c'est 0 (...). C'est en partie notre responsabilité à nous. Je devrais leur botter les fesses mais j'ai énormément de mal et je ne veux pas les embêter plus que ça (DS CFE-CGC BL Aéro S.).*

Toutefois, les représentants de proximité de la CFE-CGC sont plus actifs sur le site de R. qu'à S.. Cela tient à la personnalité de la responsable des RVS, une ancienne déléguée syndicale et représentante syndicale au CSE, qui joue un rôle central.

> *Les RVS ne se voient pas si je ne les invite pas à se voir. Ils captent l'information, ils me font des mails, ils m'appellent, je centralise l'information mais ils ne se voient pas. Une fois tous les trimestres, on se regroupe dans une salle et on essaie de se mettre au point. C'est moi qui déclenche ces points dont l'objectif est de sortir une liste de questions à la direction. On échange avant pour voir si certaines questions ne sont plus d'actualité et on procède à une hiérarchisation et à une rationalisation des questions sinon la direction ne répondra pas* (RVS CFE-CGC BL Aéro R.).

La captation d'informations par les autres RVS se fait davantage de manière informelle que dans le cadre précis du mandat et des heures de délégation. Cette informalité engendre des difficultés de conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Elles existaient déjà pour les DP : *« certains jouaient le rôle – notamment pour que ça leur profite et pour avoir des infos – d'autres non »* (RVS CFE-CGC BL Aéro R.) mais elles ont été accentuées pour les RVS en raison de la concentration d'un plus grand nombre d'heures sur un plus petit nombre de personnes.

> *Les collègues ne pointent pas les heures dans l'outil, on fait du relationnel au quotidien, des échanges à la pause-café, des points informels qui permettent de capter ce qui se passe. Nous ne sommes pas au niveau de ce qu'on veut mettre en place mais on arrive à capter des souffrances, des points à ramener à la direction mais c'est à petite échelle. On n'est pas au point auquel on aimerait amener ça demain* (RVS CFE-CGC BL Aéro).

4.4.3 Un mandat stratégique, premier étage pour revendiquer et faire vivre l'organisation syndicale

Le cas de **Train** constitue un condensé des différentes manières dont, en pratique, se vivent les mandats de RdP. Il associe à la fois, comme à Aéro, un mandat fortement investi syndicalement, un mandat de représentant des salariés devant les directions, et enfin un mandat d'animation du dialogue social local, comme à Sport-Equip. Et là aussi les organisations syndicales l'ont investi différemment, ces différences s'expliquant à la fois par des conceptions distinctes du syndicalisme mais aussi par la capacité de chacune des organisations à encadrer et former ce mandat de RPX, voire à repenser, comme à la CGT, les pratiques syndicales.

4.4.3.1 Contourner la commission RPX, tout en utilisant le mandat, pour régler syndicalement les cas individuels et revendiquer collectivement : audiences et demandes de concertation immédiate

A la CFDT, « *le RPX, ce n'est pas un DP* » insiste ainsi une RPX, suppléante CSE d'un CSE s'étalant sur le Nord-Est Normandie, anciennement DP, pour souligner à quel point la proximité du DP a disparu, même dans le mandat de RPX.

> *« Les missions des RPX et des DP ne sont pas les mêmes, non, clairement. Les DP, c'était traiter les sujets locaux, plus ou moins tous les sujets, parfois on était hors de compétence mais c'était rare et on le traitait au niveau régional. Les RPX, c'est davantage du marchandage avec la direction de l'établissement, c'est plus compliqué. Le directeur d'unité technique (DUT) veut qu'on traite thème par thème, il saucissonne : un coup qu'on parle un coup sécurité, un autre RH. On nous demande d'être généraliste toujours mais autrement et sur une seule instance, en fait. Rien n'est cadré, on a pas vraiment de mission définie à mes yeux. C'est de la concertation avec le DUT, mais il fait comme il veut, et un peu quand il veut. En plus, c'est dangereux d'écrire pour lui : plus on est cadre, moins on a de liberté, selon moi. Pour des réunions qui ont lieu une fois par trimestre, clairement, c'est une perte énorme. En termes de proximité, on a vraiment énormément perdu. Moi je suis à la circulation à N. Et on me demande un avis sur une équipe caténaire qui bosse à 100 km, je ne peux pas me déplacer, c'est impossible, quel avis je peux rendre ? Autant avant, c'était bien dimensionné, pour les grandes lignes, c'était correct, autant maintenant, défendre un collègue qui est à 80 km qu'on connaît pas, dont on connaît pas le métier… comment défendre les conditions de travail de collègues qu'on connaît pas ? On était clairement plus nombreux avant et sur des périmètres plus petits. On pouvait y aller dans la journée, là, c'est souvent plus possible ».*

Ainsi, les questions individuelles ne sont plus abordées dans les commissions RPX et doivent passer par d'autres canaux, ce que renforce encore la faiblesse du nombre de réunions : « *c'est tous les trimestres, sur une journée* », ajoute-t-elle. « *Ça ne se passe pas mal mais c'est vraiment différent. Je me demande toujours comment je vais formuler ça ou ça pour éviter que ma question se fasse renvoyer. C'est déjà arrivé qu'on aborde des questions individuelles qui n'étaient pas prévues mais c'est rare. Or la majeure partie du travail d'un représentant du personnel, c'est de traiter ces questions individuelles. Donc cela se fait en off, par mail ou par téléphone, ou via des audiences* ».

La perte de proximité (ici implicitement liée aux « cas individuel ») apparaît compensée par l'usage d'autres canaux, comme la fin de la citation précédente l'évoque. Ce sont alors des demandes *syndicales* qui sont formulées pour évoquer les questions qui ne trouvent plus d'instance pour être discutées et réglées. Bien que certaines organisations utilisent davantage que d'autres ce canal, toutes se sentent contraintes d'y recourir pour tenter de trouver une réponse de la direction aux problèmes liés à la proximité. C'est ce que signale un autre RPX de la CFDT, également élu d'un CSE de l'Est de la France.

> *Maintenant avec le CSE, on a perdu toute cette proximité et toutes les problématiques précises doivent être gérées par des audiences, et la négociation. Alors l'audience, quand on veut faire du dialogue social, et ensuite par ce qu'on appelle de la DCI, Demande de Concertation Immédiate, quand on veut mettre un peu plus de pression, quand l'entreprise ne souhaite pas nous entendre. Donc, l'audience c'est au bon vouloir, il n'y a pas de délai pour nous recevoir, c'est au bon vouloir de la Direction. La DCI c'est une procédure, une démarche bien cadrée où l'entreprise doit nous recevoir dans les trois jours, et à la fin on a un compte-rendu. L'audience, il n'y a pas de compte-rendu. Donc quand on veut aborder les sujets où il est nécessaire d'avoir une trace écrite, on va plutôt vers de la DCI. Ce qui est mal vu par l'entreprise parce que, pour elle ça veut dire qu'on entame un bras de fer, et qui peut aboutir sur un conflit social. Sauf que, pour les partenaires sociaux, il y a deux manières de pouvoir s'exprimer avec l'entreprise, c'est soit par l'audience, soit par cette fameuse demande de concertation immédiate.*
>
> ***Du coup, il y a plus de demandes d'audience ? Ou plus de DCI depuis le CSE en fait ?***
>
> *Oui tout à fait. Parce que le CSE c'est la réunion plénière où on aborde des sujets généraux, et puis, il ne faut pas se le cacher non plus, il y a aussi l'influence politique. Quand vous voulez négocier quelque chose pour les salariés, par exemple, du télétravail ou des avantages, mettre des conditions de travail améliorées sur un chantier, vous y allez au nom de la CFDT, seul en bilatéral avec la Direction, pour ensuite montrer aux salariés qu'on fait quelque chose pour eux. Il y a aussi, il ne faut pas se le cacher, des enjeux politiques*

et électoraux. Et puis après, en fonction du réseau et des connaissances que vous avez, il vaut mieux traiter certains sujets, surtout quand ça a trait à des difficultés de relationnel d'un salarié sur son poste, ou d'un problème d'avancement, ça ne se traite pas en séance plénière. Il faut le traiter en bilatéral avec le DRH, ou la Direction.

Donc même une organisation comme la CFDT demande beaucoup plus d'audiences, fait plus de DCI qu'auparavant ? Parce que j'imagine qu'il y a des organisations qui sautent dessus plus rapidement que d'autres …

Oui. Tout à fait.

Même vous, vous êtes obligés d'en passer par là finalement parce qu'il n'y a plus ces instances comme pouvaient l'être les DP où on pouvait régler un peu ces choses-là quoi ?

Oui on allait dans le détail, effectivement. Alors auparavant quand il y avait les DP et le CH, les audiences existaient aussi. Mais c'était un peu moins. Donc régulièrement on demande une audience pour régler des cas, soit d'organisation, soit des cas personnels. Là j'étais dernièrement, on a fait une audience pour le cas d'une personne qui avait un déroulement de carrière qui n'était pas conforme à la règlementation, qui se sentait péjorée. Ce genre de choses, bon ça l'était déjà avant, ça, vous le réglez en bilatéral, pas en séance plénière.

Par exemple depuis le début de l'année, vous avez demandé beaucoup d'audiences ? (l'entretien a lieu en juin 2021)

En nombre d'audience, on est globalement à oui, une dizaine d'audiences. Et puis des DCI, on en est à trois ou quatre.

Après vous ne savez pas non plus ce que font les autres organisations syndicales ?

Ah oui, ça on ne le sait pas, elles ont, je ne veux pas la citer, mais la CGT, des DCI elle en fait pas mal, elle préfère privilégier ce type de rapport de force que la discussion. Pour nous CFDT, on… On commence par une audience, on est plutôt une OS estampillée Négo, on essaie de négocier, on n'est pas fermés, on discute. Après quand on va vers la DCI, c'est quand on souhaite quand même avoir un relevé de décision bien précis où l'entreprise se positionne clairement, qui peut être opposable si jamais on sent que le sujet peut après être difficile à gérer ».

La proximité trouve donc à s'exprimer et les RPX sont bien en première ligne : car ce sont eux qui vont faire remonter ces situations individuelles, ces « questions DP » qui ne trouvent plus d'espaces pour être traitées, et vont être à l'origine de ces audiences *syndicales* ou demandes de concertation immédiates. Tous les RPX de la CGT rencontrés ont particulièrement témoigné de ces pratiques, à l'image de Gaspard, déjà évoqué plus haut et qui déclare :

Mais après nous syndicalement, on a d'autres moyens, mais qui ont toujours été là. C'est-à-dire qu'on a toujours les audiences, ça, c'est une manière d'interpeller la Direction sur des problématiques individuelles, et après ça les DCI, les demandes de concertations immédiates qui peuvent donner lieu à un préavis ou pas. C'est une première rencontre sur des demandes et des attentes, par exemple comme je vous le disais sur l'emploi, on en a fait une la semaine dernière, on a terminé il était dix-huit heures…

Oui, ça permet des premiers échanges…

Oui, voilà, jeudi dernier, c'est un premier échange, où la Direction fait ses choix, accepte ou n'accepte pas, nous propose d'avancer, où on a chacun notre compte-rendu, notre vision personnelle syndicale, et la vision de l'entreprise et la réponse. En bas, on a trois cases à cocher, une qui donnera lieu à un préavis, une qui ne donnera pas lieu après à un préavis, une qui donne lieu à réflexion, temps de réflexion qui peut être jusqu'à quinze jours de réflexion, et au bout de ces quinze jours voilà, on est obligés de spécifier si on fait une demande de concertation, parce que le préavis n'est pas déposé, d'ailleurs il y a d'abord une concertation avant le préavis, obligatoire, enfin obligatoire non, ce n'est pas une obligation, l'entreprise peut la décliner. Et dans ce cas-là, c'est acté de toute façon, parce que c'est le match, mais voilà. Et donc derrière, c'est une dernière négociation, un dernier échange ».

Il en résulte un usage des commissions RPX centré sur les questions de santé sécurité et une difficulté, sinon une impossibilité pratique, à aborder les cas individuels, comme cela a déjà étét souligné dans un autre CSE de Train. Les cas individuels sont ainsi l'objet de ces demandes d'audience, voire de DCI lorsque aucune audience n'est accordée ou que les problèmes

persistent et montent en intensité[460]. C'est ce dont témoigne toujours Gaspard, décrivant les réunions auxquelles il participe comme RPX.

> *La RH se cantonne à vouloir faire des demi-journées, mais en finalité on fait des journées complètes, parce que la pertinence de nos arguments fait qu'elle est obligée de rester à échanger. Et ça, à chaque fois c'est des grands débats, c'est pareil ou… En fin de compte, elle accessoirise la réunion, en fin de compte on la fait parce qu'il faut la faire.*
> ***Oui, c'est plutôt descendant pour elle, elle passe des infos et puis en fait, vous, ça argumente en face, et il faut répondre, quoi.***
> *Voilà. Et elle se retrouve, c'est là où elle se retrouve dans la situation où elle se rend compte qu'il y a des vrais questionnements sur…*
> ***Et du coup, c'est des réunions qui sont beaucoup axées finalement santé-sécurité, quoi.***
> *Oui, normalement oui.*
> ***Plus que réclamations individuelles ?***
> *Ah oui, tout à fait, ça nous arrive de faire remonter des situations individuelles qui sont vraiment…, mais maintenant on en est arrivé où on fait beaucoup de dialogue en off, donc il n'y a rien d'officiel, où on interpelle la Direction directement sur les problématiques. Si on voit que ça n'avance pas du tout et qu'ils ne veulent pas en prendre compte, ou alors ils persistent dans la situation, c'est là, voilà qu'on passe au cran supérieur, où on rentre en audience, où là ils sont obligés de faire des écrits, ils sont obligés de prendre acte, d'acter les choses, donc on voit.*
> ***C'est plutôt l'audience que dans la réunion RPX en fait, pour les réclamations individuelles ?***
> *Oui, oui. C'est l'audience. Finalement la réunion RPX elle ne sert pas à ça, parce qu'elle est trop éloignée, c'est des sujets… Et puis il y a certains sujets qu'on n'a pas envie de débattre avec les autres organisations syndicales, ça dépend des personnes.*

Alors que les RPX sont en charge de la santé sécurité *et* des réclamations individuelles et collectives, on voit qu'à Train, les secondes ne sont plus abordées en réunion. Elles le sont par d'autre canaux (échanges « en off », par téléphone, mail, réunions ; par des demandes d'audience et de demande de concertation immédiate). Néanmoins, les RPX restent en première ligne sur ces sujets ; ils utilisent d'autres outils que ceux prévus. Il faut dire que les seules commissions RPX et l'usage des tablettes sont soit boycottés par la CGT, délaissés par manque de formation (comme l'a évoqué un RPX de l'UNSA) ou ne fonctionnent pas bien (sinon pas du tout pendant de longues semaines), comme l'a évoqué une RPX CFDT.

4.4.3.2 Des RPX mis au service de l'organisation syndicale à la CGT

Au-delà de ce découpage selon les sujets, non prévu dans les accords CSE à Train, et des pratiques que mettent en place les RPX de toutes les organisations syndicales, les militants de la CGT ont témoigné plus largement d'une recomposition de leurs activités syndicales. La participation aux instances, notamment à ces mandats de RPX, est mise au service de leurs organisations et du militantisme syndical, pour leur donner un nouveau souffle. Le bilan que tire Gaspard en fin d'entretien de sa nouvelle fonction de RPX, après avoir été plus de 10 ans DP, est éclairant de ce point de vue, tant il retrouve les manières dont d'autres responsables CGT rencontrés ont décrit comment leur organisation entendait faire face aux transformations de la représentation qu'ont imposé les ordonnances de septembre 2017. Les deux extraits d'entretien suivants, mené avec Gaspard, illustre d'une part ces pratiques quotidiennes et ces objectifs *syndicaux* que visent la participation, la préparation et la communication que les RPX font des réunions qui les regroupent, et d'autre part, le bilan réflexif qu'il fait de cette fonction

[460] Six militants CGT, issus de trois CSE différents, ont été rencontrés dans une gare parisienne en juin 2021, tous étant soit élus ou suppléants CSE ou CSSCT (certaines commissions CSSCT comportent des membres désignés par le CSE sans en être membres, dans certains accords CSE de Train), soit RPX (et parfois les deux). Ils ont également tous témoigné de ces pratiques complétant les commissions RPX, réunions de CSE et de CSSCT par ces demandes d'audience et ces demandes de concertation immédiates.

de RPX, qui lui a même, selon lui, « *redonné du temps* » au service de l'organisation (c'est-à-dire des cheminots, selon lui).

> ***Du coup si on revient à ces réunions RPX elles ont lieu, c'est tous les deux mois ? Trois mois ?***
> *Alors tous les deux mois à peu près oui. Tous les deux mois, une réunion… L'ordre du jour, c'est par désignation de l'entreprise, c'est l'entreprise qui fait ces propres choix. Nous, sous pression, on a réussi à avoir des comptes rendus parce qu'en fin de compte ils ont commencé par ne pas vouloir en faire. Et puis, ben, nous on a fait les nôtres, on leur a dit, ben oui, vous ne voulez pas le faire, ben nous on va faire les nôtres auprès des cheminots, on leur fera un compte-rendu et un retour de ce qui… Et après, l'entreprise s'est rendu compte qu'on communiquait beaucoup, ce qui ne leur plaisait pas, c'est normal, parce qu'on n'est pas obligatoirement dans les mêmes réactions. Et c'est vrai qu'ils se sont dit, il faut qu'on produise quelque chose si on veut avoir notre mot à dire. Donc ils ont sorti, voilà …*
> ***Donc maintenant il y a des comptes rendus.***
> *Voilà, et on a obtenu d'avoir de la documentation parce qu'ils ne nous donnaient pas de documentation, même le RH maintenant… alors c'est aussi un autre moyen, ils nous inondent d'informations. Après ça, en fin de compte, on sait décortiquer énormément de documents, mais on le prend sur notre temps personnel, on le fait… On se voit tous les midis, tous les midis on se voit, on travaille sur les sujets.*
> ***Tous les quatre RPX CGT là notamment ?***
> *Oui, on est même cinq, six. Il y a aussi des anciens, ceux qui étaient aussi mandatés, des anciens CH, qu'on n'a pas re-mandatés mais pour construire aussi un futur corps militant qui va nous remplacer, parce qu'on n'est pas éternels non plus. Parce que l'idée c'est d'avoir un turn-over puis créer un nouveau corps militant qui soit capable de reprendre la relève.*

Le second extrait d'entretien, plus long, se présente comme un bilan ; il s'agit d'ailleurs des derniers mots de Gaspard lors de notre entretien. Après avoir souligné qu'il en retirait du positif sur l'étendue de ses missions (comme nous l'avons déjà signalé, Gaspard indiquant que cela *« a permis de s'ouvrir à d'autres prérogatives, tout ce qui est CSSCT, CHSCT, et d'avoir une vision complète en réalité de notre rôle de représentant du personnel »),* Gaspard inscrit ce bilan dans celui que son organisation syndicale peut tirer de la réforme des instances dans son entreprise. Et de ce point de vue, le bilan est plus inattendu ou distinct des seules critiques et désolations souvent énoncés. Gaspard souligne qu'on « *a réussi à se restructurer syndicalement et à se recentrer, tout en se redéployant en réalité* » :

> *Au niveau organisation, on s'est dit dans un premier temps que ça allait être très compliqué, et en fin de compte au niveau temps on s'y retrouve beaucoup. On a réussi à se restructurer syndicalement et à se recentrer, mais tout en se redéployant en réalité. C'est-à-dire qu'on s'est recentré sur le temps de dégagement, mais en même temps ça nous a permis de nous redéployer différemment, et de prendre des décisions qu'on aurait dû prendre depuis très longtemps d'ailleurs, de nous obliger à s'ouvrir encore plus vers nos syndiqués, parce qu'on a tendance, une fois qu'on est militant et qu'on est titulaire DP, à se recentrer. Et là ben ça nous a obligés à déléguer nos obligations, quoi. À aller vers les camarades, et puis ben comme pour la parité voilà, ce n'est pas qu'un mot, syndiquer. C'est au cœur du syndicat, il faut aussi le faire, quoi. On a tendance à vraiment se recentrer, à être tellement accaparé par les instances qu'en fin de compte on ne fait pas. Et là, de par ce manque de temps, de dire « ben oui, maintenant il faut qu'on aille chercher les camarades pour nous aider à travailler, à faire le boulot, à remonter les informations ».*
> ***Ça a permis de rendre plus actif le syndicat de base, en fait ?***
> *Encore plus oui. Et à rendre le syndicat encore plus actif. Quelque part, c'est peut-être pour ça qu'on a aussi énormément de syndiqués. Là on a fait vingt-trois cartes depuis le début de l'année…*
> ***OK, donc ça, c'est un peu les dimensions positives finalement, inattendues un peu ?***
> *Oui tout à fait. Dans le négatif, un détachement complet, enfin une impression d'instances inutiles. C'est vraiment…*
> ***Laquelle ? Le CSE ou la commission RPX ?***
> *Alors les réunions RPX, bon, nous on en retire de la substance, mais oui, c'est des instances dans lesquelles on siège où, on le sait très bien, mais qui sont vraiment des chambres d'enregistrement. Ce n'est pas dans ces instances-là, même en CSE, on est complètement détaché de la réalité, déconnecté de la réalité. Si on n'a pas des militants qui viennent y mettre une part de concret, on est complètement… enfin voilà, on est dans une sphère qui est complètement déconnectée de ce qu'il se passe sur le terrain, quoi. Et nous, ce n'est pas possible, puisque derrière c'est des agents, des personnes, quoi. La finalité, c'est qu'on parle de problématiques qui vont toucher des gens, quoi.*
> ***En DP, en CHSCT, on pouvait parler du terrain, alors que là…***

En face de nous, on avait une Direction qui connaissait ses agents, qui savait de quoi on parlait, des problématiques du quotidien, et puis on se voyait beaucoup, et puis il y avait beaucoup de militants, donc il y avait beaucoup de représentants, donc les informations circulaient énormément, quoi.

C'est ça qui fait que les réunions RPX, ce n'est pas la même chose ? C'est parce qu'il y a moins de monde ? Qu'est-ce qui fait que les réunions RPX, ce n'est pas pareil que les réunions DP avant ?

Parce qu'on était reçu par un Directeur qui avait des moyens et des compétences. Qui connaissait son établissement. Maintenant, on est face à une RH qui est complètement déconnectée, qui connait, pour parler de métier elle ne connait pas mon métier. Elle ne connait pas le métier de la Maintenance.

Le Directeur d'établissement n'est pas là ?

Ah non, il ne vient pas. Il ne siège pas. Il ne siège pas du tout. Donc toute la politique d'établissement et d'entreprise, principalement c'est lui qui la fait, c'est comme ça que ça marche, et c'est comme ça qu'ils sont formés, et c'est la manière dont ils fonctionnent. Donc RH, elle n'a pas cette politique-là, elle n'a pas les décisions, elle n'a pas la main. Oui, c'est plus un échange d'informations où on est en accord ou en désaccord, mais dans tous les cas il n'y a rien qui ressort de tout ça. On pouvait parler en DP d'une problématique d'une personne parce que tous les représentants ont cette obligation quand même de réserve. Donc on pouvait échanger sur des problématiques personnelles de gens qui étaient limite, voilà, à vouloir se suicider des choses comme ça des fois, des choses qu'on pouvait évoquer. Là, c'est dans un mode restreint, parce qu'on le fait quand même, mais on est beaucoup détaché. Même là (dans ces réunions RPX) on est dans un véritable détachement parce qu'en réalité, que ce soit un RH ou le Directeur de région RH, ils vont… comment dire, ils n'ont pas d'obligation à s'impliquer puisque, en fin de compte, les réunions RPX, c'est les sujets que l'entreprise veut aborder. En fin de compte, tout ça, c'est aussi pour emmener les représentants du personnel dans des instances, les détacher du terrain, c'est surtout ça, les déconnecter du terrain, et en réalité ne plus avoir, enfin, limiter un maximum l'impact des militants au sein des équipes.

Vous le ressentez vraiment comme ça, quoi ?

Oui, oui. Parce qu'après ça l'entreprise, elle joue à beaucoup de jeux, il ne faut pas croire. C'est normal, quand on veut ne plus avoir de contestations, on essaie de faire taire par tous les moyens. Donc là c'est un moyen. On détache le corps militant, on les met dans des instances, dans plein d'instances, RPX, CSSCT, les CSE, et puis on vous occupe, on vous occupe, et puis vous n'êtes plus sur le terrain. Comme vous êtes très peu nombreux, vous avez beaucoup de mandats, et du coup beaucoup de temps à passer dans les instances. Certaines organisations syndicales c'est comme ça qu'ils fonctionnent, nous non. Et donc du coup, ce détachement fait que ben, nous, on arrive à limiter ce détachement, mais ça permet à l'entreprise d'amener à limiter notre présence. Or notre présence, c'est l'ADN de la CGT, quoi.

Gaspard est un militant de terrain : délégué du personnel pendant 10 ans, très investi dans sa section CGT et diverses luttes locales portant sur la fermeture d'un atelier et l'évolution d'un métier dans ce technicentre de maintenance en banlieue parisienne, il devient suppléant CSE après les élections de novembre 2018 et RPX en 2019, après la signature d'un accord, en février sur le périmètre de son CSE. Le bilan qu'il dresse est donc particulièrement intéressant. Au-delà des difficultés de traitement des enjeux de proximité, il souligne à quel point la fusion des instances et la création de la figure des représentants de proximité a pu modifier, sinon transformé en partie les modes d'organisation, de représentation et des pratiques syndicales, et la nature du dialogue social à Train. On y retrouve des considérations stratégiques que d'autres responsables de ce syndicat ont évoqué (il est frappant ici de retrouver des idées très proches émises par des acteurs qui ne se connaissent pas directement, même s'ils font partie de la même organisation syndicale). Une dernière citation, relatant encore une fois les pratiques, mais d'un secrétaire de CSE très impliqué dans la fédération CGT cheminote illustre ces manières d'investir stratégiquement le mandat de RPX, et de faire de la proximité un outil syndical, mis au service des cheminots, selon ce responsable, c'est-à-dire, in fine, de l'organisation dans lequel il s'investit.

En fait, le CSE ne s'occupe pas de ces RPX.

C'est-à-dire ? C'est lui qui les nomme quand même ?

C'est moi qui les nomme en séance, oui. Mais après, ils travaillent dans leur syndicat, avec leur secteur. C'est-à-dire que moi je ne dis pas aux RPX ce qu'ils doivent faire. Ils ont les syndicats, ils ont un secteur, s'il y a un sujet revendicatif sur tel ou tel truc, c'est travaillé dans les structures de l'organisation. Nous, l'instance CSE, elle est là pour aller chercher des informations auprès de l'entreprise sur tel ou tel dossier, être consultée et rendre des avis sur tel ou tel dossier. Après le CSE ne peut pas traiter de « monsieur n'a

pas eu son heure payée, alors qu'il a fait une heure supplémentaire »… Là on a des RPX, des agents ont l'avis des RPX, ils peuvent appeler les RPX, et les RPX font des tournées, mais avec les syndicats. Nous on a un fonctionnement syndical à la CGT, qui est particulier. C'est-à-dire que nos tournées ne sont pas orientées vers l'endroit où on a un mandat.

4.5 La crise sanitaire : de la mise au premier plan des enjeux de proximité et de santé-sécurité aux difficultés des RdP à exercer leurs mandats

Ces trois figures pratiques de représentants de proximité ne peuvent néanmoins être décrites adéquatement sans évoquer les effets de la crise sanitaire sur le travail de représentation. Nos enquêtes ont en effet été menées entre l'été 2020 et l'été 2021. Quelques mois, et au plus une année et demi après leur mise en place, les représentants et les enjeux de proximité ont ainsi gagné une actualité certaine, tout en étant confrontés à des difficultés évidentes. La crise sanitaire a énormément pesé sur la capacité des IRP à proposer des solutions et a souvent demandé un engagement important des représentants du personnel qui ont ressenti de fortes tensions dans l'exercice de leurs prérogatives. Les RdP ont-ils pour autant été en première ligne de cette période qui ne se résume pas au confinement strict du printemps 2020 mais s'étend sur de longs mois où alternent des mesures diverses mais souvent fortement impactantes sur l'activité (couvre-feux, activité partielle, télétravail, protocoles sanitaires…) ? Les logiques profondément descendantes et la centralisation des échanges qui ont marqué les manières dont les CSE ont tenté de contribuer à la gestion de la pandémie ont mis au jour, une figure fantomatique des RdP. La fragilité institutionnelle qui a marqué autant leur naissance (ou non naissance) lors des négociations, que les règles conventionnelles qui président à leur existence ou leur mise en œuvre, se confirme sans nul doute.

Il est évident que le bouleversement de l'organisation du travail qui résulte de la pandémie et des mesures prises pour y faire face met à mal la proximité. Il intensifie le travail de l'instance, souvent créée depuis quelques mois, dans un contexte d'urgence où les décisions sont prises très rapidement. La situation inédite de pandémie a ainsi pu représenter un véritable « stress-test » pour la nouvelle architecture des CSE au sein des entreprises : c'est-à-dire une mesure de la capacité de réponse de cette nouvelle architecture à une situation extrême (*i.e.* jamais considérée dans les documents d'évaluation du risque par exemple), dans un contexte où le CSE et les éventuels CSE locaux ne sont mis en place que depuis quelques mois, et donc où ces « IRP » nouvelle formule » sont loin de leur vitesse de croisière. Même si nos monographies s'appuient sur des entreprises qui avaient mis en place le CSE depuis plusieurs mois (voir un peu plus d'une année), les acteurs n'avaient pas toujours stabilisé le fonctionnement des instances et des mandats, de multiples jeux sur et autour des règles autant que de processus d'apprentissage étant en cours lorsque le confinement est décrété, à la mi-mars 2020. Au défi de la mise en place du CSE, avec parfois de nouvelles majorités syndicales, s'est donc ajouté un défi à la nature et à l'ampleur inédites, dans une situation où le CHSCT n'existe plus en tant que tel. La commission qui remplace ce dernier est inféodée au CSE et son mode de fonctionnement reste donc, lui aussi, à roder et à parfaire, au moment où la santé et la sécurité des salariés se trouvent au cœur du travail de représentation. Dès lors, le développement du télétravail s'est fait dans beaucoup d'entreprises « en urgence » (celles qui n'avaient pas d'expérience de télétravail ou qui ne l'avaient pas expérimenté à grande échelle) sans préparation ou réflexion sur les conditions préalables à la mise en place de cette mesure. La commission SSCT avait normalement ici pleinement un rôle à jouer dans l'encadrement et la mise en place des mesures de sécurité et de prévention sanitaire.

4.5.1 Un stress-test pour les instances, qui met largement à mal la proximité

De manière générale, c'est l'ensemble du « dialogue social » des entreprises qui a été soumis à un stress-test par le contexte sanitaire. Même si, dans certaines entreprises, minoritaires, des échanges nombreux et nourris et un véritable dialogue ont pu s'instaurer, le résultat général de nos enquêtes conduit à esquisser un tableau plus sombre. Par l'urgence, l'obligation d'agir et le manque de maturité des nouvelles IRP, le dialogue social instauré au sein des CSE a pu ainsi être escamoté au profit de décisions unilatérales de la part des directions, tenue par une obligation générale de sécurité. Plus encore, le dialogue social a pu être contourné, alors que les directions ne garantissaient pas, voire ne se préoccupaient pas de, la sécurité sanitaire des salariés (les masques étaient loin d'être disponibles pendant de longues semaines).

Rappelons que doit être mis en œuvre un plan de continuation de l'activité (PCA) et que le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) doit être actualisé en prenant en compte la nouvelle problématique du COVID-19. Ces obligations incombent aux directions. Plus largement, les confinements, qui ne se résument pas au premier, entre le 17 mars et le 11 mai 2020, et dont la sortie est progressive, mais se succèdent ensuite à l'automne puis l'hiver 2020-2021, bouleversent profondément l'organisation du travail et nécessitent des adaptations rapides. Normalement, le CSE doit être consulté pour chacune de ces adaptations : mise en place du télétravail, élaboration de protocoles sanitaires pour les salariés sur place, fermeture d'établissements, puis protocole de reprise du travail sur site, etc. Au vu de l'urgence et des contraintes liées aux distances physiques et dans certains cas à un manque de proactivité des IRP (comme cela été le cas à CAF 1, où les élus ont été très peu présents au début de la crise sanitaire), les directions n'ont pas nécessairement consulté le CSE de manière formelle, ni même informellement leurs membres. Dès lors, comme nous le soulignons plus loin, le rôle joué par les IRP dans cette situation de crise s'est borné bien souvent à constater les mesures prises par la direction. L'information s'est substituée à consultation des représentants du personnel et donc à des solutions co-construites ou même simplement débattues collectivement (Michelon, in Pélisse (dir.), 2021).

Un exemple d'ajustements organisationnels, les cas de CAF 1 et Electrolyse

Le télétravail a constitué une modalité essentielle de gestion de la crise sanitaire en mars 2020 pour faire face à la montée de la première vague COVID-19. Instaurant une distance physique (et donc limitant les pratiques habituelles de proximité des représentants du personnels), voire aussi temporelle, le recours au télétravail massif a nécessité une adaptation technique qui dans certains cas s'est faite progressivement afin d'assurer la mise à disposition d'ordinateurs et de connexions à distance sécurisées. L'organisation du travail mise en place en réponse à la crise sanitaire a ainsi pu présenter différentes phases, contingentes au pourcentage d'équipement des salariés, à l'existence de connexions à distance, au niveau d'activité maintenu (et donc au taux de chômage partiel éventuellement retenu par l'entreprise) et aux obligations familiales (garde des enfants en âge d'aller à l'école, obligation de s'occuper de personnes dépendantes, etc.). Dans certaines organisations, la montée en charge du télétravail était ainsi dépendante des capacités d'accompagnement technique au fil des jours et des semaines. Par exemple, lors du premier confinement à la **CAF 1**, c'est 50 agents qui au bout de semaine exerçaient en télétravail, puis au bout de trois semaines (le pic du télétravail pour cette organisation), 115 à 120 agents. CAF 1 a eu recours (comme elle n'avait pas droit au chômage partiel) à la dispense d'activité pour certains salariés afin d'ajuster le nombre de salariés en travail à domicile aux capacités techniques d'une telle organisation, chaque semaine. Pour le cas d'**Electrolyse**, le télétravail a été mis en place sur les sites tertiaires suite à un accord cadre (après une négociation « éclair » qui aboutit à un accord le 19 mars, trois jours après l'annonce du confinement par E. Macron). L'accord cadre précise

les mesures relatives au télétravail, aux congés et à l'activité partielle. Pour la production industrielle, le télétravail n'est pas possible, mais certains sites connaissent moins de difficultés que d'autres à la reprise d'activité comme les différents sites de production sont automatisés de manière très variable.

De tels bouleversements organisationnels remettent en cause la capacité des représentants – élus ou non – à assurer une représentation de proximité. La situation de distanciation la plus flagrante est bien sûr celle de l'éloignement physique de l'entreprise à travers la pratique du télétravail. Mais sur les lieux du travail aussi, tout est fait pour limiter les contacts entre salariés et imposer une distanciation physique afin de réduire les risques de contamination. A **Agrochim** par exemple, la direction générale décrète la réduction des équipes avec roulement pour la production, la logistique et la maintenance : une équipe de quart qui compte en temps normal 8 salariés fonctionne ainsi avec 6 salariés et les effectifs affectés à la maintenance courante ont été divisés par 2. Les équipes ont des horaires décalés afin d'éviter que les salariés se croisent dans les vestiaires. La distanciation physique est un des premiers gestes barrières à mettre en place pour empêcher la propagation du virus. La proximité est ainsi mécaniquement remise en cause entre les salariés isolés à leur domicile (en télétravail ou en arrêt maladie) et les salariés éclatés en petits groupes sur le lieu de travail. La proximité est d'autant plus difficile à rétablir que l'appartenance à une identité commune n'est plus saillante du fait de l'éclatement des situations (diverses formes d'arrêts du travail, télétravail dans des conditions plurielles, travail sur place avec différents enjeux). F.D., coordonnateur CFDT d'**Electrolyse**, relève un net « *clivage cols blancs, cols bleus* » entre les cadres des établissements tertiaires ayant massivement pu profiter de la conversion de leur activité en télétravail et les salariés des sites de production incités à réinvestir les usines, alors même que l'inquiétude ne les avait pas quittés. Selon son homologue CGT, en juin 2020, à l'issue du confinement, les sites de production auraient retrouvé 100 % de leur main d'œuvre, alors que fin juin seul 50 % des effectifs tertiaires auraient réintégré leurs sites. Il existe dans beaucoup de cas une inégalité de moyens et de conditions entre les salariés en télétravail et ceux sur place. Pour les représentants du personnel, et en particulier les organisations syndicales, cet éclatement complexifie la prise de position : il est difficile de savoir quoi revendiquer, négocier ou même sur quoi communiquer lorsque les salariés rapportent des conditions et demandes très différentes, parfois contradictoires, et que les représentants sont conscients de n'avoir accès qu'à une bribe de leurs demandes du fait de cette distanciation.

Autre facteur de remise en cause de la proximité : les CSE sont surchargés par l'accumulation des mesures, les changements dans les protocoles sanitaires et la réduction voire le non-respect des délais de consultation. Selon le Code du Travail, les élus du CSE disposent d'un mois après information pour rendre un avis avant que celui-ci ne soit réputé négatif[461]. Entre le 3 mai et le 23 août 2020, les élus du CSE disposent d'un délai de 8 jours[462] avant que leur avis ne soit rendu négatif. Les élus doivent ainsi rendre un avis sous 8 jours en fonction des informations données et partagées avec eux par les employeurs. Ces informations prennent souvent la forme de centaines de pages de données sur la situation économique de l'entreprise ou les politiques RH, une lecture technique, dense et chronophage. A partir de mars 2020, les CSE sont donc rapidement surchargés, y compris lorsqu'il s'agit de simplement appliquer les mesures décidées par les autorités publiques : mettre en place du télétravail, oui, mais pas n'importe comment, par exemple. Les instances sont ainsi sur-sollicitées, tout en ne disposant que de peu de moyens (heures de délégation et délais de consultation) pour exercer leurs

[461] Ce chiffre peut descendre jusqu'à 15 jours selon les accords collectifs d'entreprises et augmenter jusqu'à 3 mois s'il y a intervention d'experts.

[462] Délai pouvant aller jusqu'à 12 jours en cas de recours à une expertise.

missions. Cette configuration engendre parfois même des tensions entre élus, comme à **APH**. La secrétaire du CSE y décrit une « *période de fatigue extrême, voire une période – j'ai pas peur de le dire – conflictuelle entre nous élus. On ne se comprenait plus, on ne se supportait plus, et face à la direction ça pouvait se sentir* ».

Le confinement de mars 2020 marque le début d'une année de bouleversements dans l'organisation du travail. L'hétérogénéité des conditions de travail complexifie l'établissement d'un lien de proximité entre les salariés et leurs représentants. Les repères habituellement adossés à la proximité – identité commune, présence physique, fréquence des contacts – sont compromis par la crise. Cette proximité semble pourtant plus que jamais nécessaire, à un moment où les représentants ont théoriquement un rôle important à jouer dans l'entreprise, notamment en termes d'information-consultation et de remontées du terrain vers les lieux de prise de décisions. Pourtant, la crise entraîne soit un contournement des instances, non sollicitées pour ne pas ralentir la prise de décisions, soit une sur-sollicitation de ces instances, théoriquement supposées être consultées sur les changements importants dans l'organisation du travail.

4.5.2 Des CSSCT loin d'être toutes en première ligne

Si le CSE (central) est souvent consulté, le rôle de la commission SSCT dans la réflexion et la mise en place de mesures de sécurité sanitaire et d'accompagnement des salariés – rôle qu'on aurait pu penser central pour les acteurs dans la gestion d'une crise sanitaire - semble être plus incertain. Ainsi, dans les CAF pour lesquelles nous avons pu mener des entretiens, la CSSCT n'a pas joué de rôle important dans la gestion de crise. Pour **CAF 1**, une seule réunion de la commission a eu lieu après le premier confinement, sans qu'il soit procédé à un bilan en termes de santé au travail à l'issue de la période. A **Sport-Equip**, aucun acteur ne mentionne le rôle des CSSCT, alors même que tous les CSE d'établissements ont une commission SSCT. A l'inverse, dans certains cas, c'est l'instance CSSCT ou certains de ses membres qui se sont eux-mêmes impliqués dans la gestion de crise sanitaire par une forte présence sur le terrain d'évaluation de la situation et de communication avec les salariés. Par exemple, l'adaptation de la stratégie sanitaire au sein de l'entreprise **Electrolyse** s'est peu reposée sur les RdP mais davantage sur des élus de la CSSCT qui ont fait preuve d'engagements exceptionnels à cette occasion. Ils ont été beaucoup mobilisés tant par les salariés que par la direction, comme en témoigne le coordinateur CFDT :

> « *L'ensemble des élus (...) avec leur casquette CSSCT* [se sont rendus] *sur les différents sites* [et ont fait] *quelque part le boulot (...) effectivement la Direction nous a impliqué dans les mesures à mettre en place pendant le COVID, pour les sites industriels* ».

Dans le cas de l'entreprise **Agrochim**, qui bénéficie de CSSCT d'établissements (les CSSCTE), la cellule de crise mise en place par la direction organise une réunion mensuelle avec les représentants du personnel, dans laquelle est également un représentant par OS présente par site, généralement est un membre de la CSSCTE (suite à une décision conjointe des organisations syndicales lorsqu'il s'est agi de mettre en place les CSSTE). A noter aussi que la poursuite de l'activité de Agrochim (fabrication d'engrais), considérée comme à une « activité essentielle à la vie du pays » par l'entreprise et les pouvoirs publics ce que ne partageaient pas les représentants du personnel, a constitué un sujet important de tension entre organisations syndicales et direction. Dans cette entreprise, face au manque de matériel de protection (masques, gel hydroalcoolique, etc.) mis à la disposition des salariés dans les premières

semaines du confinement, des droits de retraits ont été déclenchés au sein de certaines usines suite à l'occasion de réunions extraordinaires de CSE et CSSCTE.

La crise sanitaire questionne donc directement les apports possibles de la CSSCT et de ses membres à sa gestion. En creux, l'expérience de la gestion de crise interroge également, la pertinence de la suppression des CHSCT. En effet, les CHSCT (et les CHSCT d'établissement) auraient-ils été en capacité d'apporter plus de solutions ou de réactivité aux enjeux amenés par l'urgence sanitaire ? Le statut de personne morale du CHSCT qui dispose d'un budget propre (instance « sœur » du CE) et de capacité à priori d'intervention plus large lui aurait-il permis plus ? Rien n'est moins sûr, pour des IRP confrontées à l'urgence, encore une fois, d'une situation sanitaire inédite et imprévisible.

4.5.3 Des échanges souvent très descendants, des élus informés plus que consultés

Cependant, si les réunions de CSE se maintiennent voire s'intensifient, assurant un contact souvent hebdomadaire entre élus et directions, les représentants du personnel n'ont pas de véritable rôle à jouer dans la gestion de crise. La distinction entre information et consultation des élus est brouillée, et les élus sont plus informés que consultés. Les réunions CSE sont ainsi souvent prises comme l'occasion de communiquer sur la gestion de crise et de faire descendre les informations le long de la chaîne hiérarchique, sans prise en compte des avis rendus par les élus ou de leurs retours d'expériences émanant des salariés. La proximité entre élus et salariés, qui leur assure un suivi de la crise dans le quotidien du travail, est ignorée. Parfois, cette situation crée des tensions entre directions et représentants du personnel, comme à **APH**, où la secrétaire du CSE raconte :

> *Ce qui m'a beaucoup agacée dans cette période c'est que nous on était très attachés à dire « plus vous serez proches du terrain, plus vous irez chercher les informations sur le terrain et plus on y arrivera » or c'est pas les chefs de service qu'on est allé questionner sur les changements, c'est les directions. Et moi je suis très attachée au fait que les directions ne connaissent pas ou plus le travail de terrain. […] Ils ont fait ça avec leur regard à eux, de techniciens. Et les gens étaient épuisés parce qu'il y a des mesures et des réglementations qui s'imposent, mais il y a aussi la réalité du terrain.*

A Train, la conjonction entre une mise en place de CSE mettant à mal la proximité (diminution drastique du nombre d'instances et de mandats, périmètres très élargis, etc.) et la crise sanitaire n'a pas abouti à une marginalisation de l'instance CSE, ni même des commissions RPX. « Cela a continué à fonctionner » souligne cet élu CSE du collège cadre, et RPX de ce CSE, même s'il note combien le distanciel qui continue encore en juin 2021 lors de notre entretien (réalisé par zoom) a des effets puissants sur la manière dont se tiennent ces réunions.

> ***Du coup, quel bilan vous tirez finalement de cette conjonction (entre fusion des instances et crise sanitaire) ?***
> *Alors le bilan c'est que l'instance a continué de fonctionner, ce qui était une bonne chose, mais par du distanciel. Donc tous les CSE ont été réalisés en distanciel, toutes les réunions préparatoires, toutes les IRT [équivalent d'une commission RPx dans ce périmètre], tout s'est fait en distanciel. Alors le côté positif, ça avait au moins le mérite d'exister et ça a permis de fonctionner et d'avoir les infos. Le côté négatif c'est que quand vous êtes derrière votre ordinateur, inconsciemment ça bride un peu la parole. C'est beaucoup plus simple pour notre DRH, c'est beaucoup plus simple de mener ça en distanciel parce que quand vous n'avez pas les gens en présentiel, il y a cette habitude déjà à l'outil, à Zoom, les personnes qui ne sont pas à l'aise, il y a des personnes qui ont des difficultés à prendre la parole et puis l'effet de groupe est très différent. Donc l'entreprise elle, c'est sûr, elle souhaiterait continuer jusqu'à la fin du mandat (silence). Et puis quand vous êtes en présentiel, et que sur certains sujets, les partenaires sociaux ne sont pas d'accord, vous demandez une interruption de séance, et ça permet de discuter et d'apaiser les tensions, de trouver un point de négociation commun pour proposer à la Direction. Quand vous êtes en distanciel, ce n'est pas*

très possible, ça. Même si les réunions d'intersyndicales se sont déroulées sur certains points bien précis, mais c'est vraiment un handicap dans le dialogue. On s'aperçoit que… Autant, quand on avait des CSE en présentiel, le CSE durait la journée, on allait jusqu'à l'heure de fin, autant en distanciel quelquefois les sujets, même si c'était des sujets importants, étaient traités plus rapidement, parce qu'il y avait moins de discussions, moins d'échanges. Le distanciel a quand même réduit les échanges.
Là vous, vous êtes revenus en présentiel ? Ou c'est toujours en distantiel ?
Non c'est toujours en distanciel encore. Les CSE, puisqu'on est quand même trente-cinq personnes autour de la table, c'est resté en distanciel, mais les IRT, la dernière IRT s'est faite en présentiel parce qu'on n'est que six autour de la table. On a pris une salle qui peut contenir vingt personnes, la distanciation physique est là et les conditions sanitaires sont requises. Donc les IRT ont repris en présentiel.

A contrario, dans d'autres entreprises, lorsque les représentants sont intégrés à la gestion de la crise, ou simplement tenus au courant, c'est bien souvent en réaction à des tentatives de passage en force des directions. A **Betindus**, le délégué syndical central CGT explique avoir dû recourir à des menaces et à l'inspection du travail pour être consulté sur le protocole sanitaire envisagé par la direction :

> *Pendant un mois et demi, deux mois, c'était le souci puis ils ont mis le protocole sanitaire avec des protections, des horaires décalés, etc. Mais au début, nous les OS on était contre la reprise, on a parlé d'un DGI ou d'un droit d'alerte, on a été aidé par l'inspection du travail mais finalement on a pas à se plaindre, quand ils nous ont rappelé, tout avait été mis en place. On a pas à se plaindre par rapport à ailleurs, même s'il a fallu intervenir parce que sinon on retournait travailler dans des conditions… On a échangé quelques courriers. Ça a pas été simple. Finalement on a pas fait de droit de retrait ou de droit d'alerte parce que le problème c'était le respect de l'info-consult mais on a repris avec un protocole sanitaire respecté. On a eu du mal à le mettre en place mais une fois que ça a été fait, ça a été bien fait. De toutes façons les salariés auraient pas accepté.*

Ainsi, les représentants du personnel ne sont pas toujours consultés, ou bien uniquement dans le but de valider les décisions déjà prises par la direction, voire prise par la direction avec les organisations syndicales, mais au niveau central plutôt que local. La gestion de la crise interroge ainsi la coordination entre les échelles centrale et locale des entreprises.

4.5.4 La proximité mise à mal par une forte centralisation des échanges

La gestion de la crise a ainsi de manière assez généralisée exacerbé la centralisation du dialogue social, de la prise de décision et de la représentation du personnel. Même si cette tendance était déjà engagée avant la crise, la manière dont celle-ci a été géré a significativement renforcé une forme de centralisation et de distanciation entre niveaux central et local. Ce sont en effet le plus souvent, dans notre enquête, les CSE centraux vers lesquels les directions se sont tournées pour l'information-consultation sur les protocoles sanitaires, rendant caduque l'implication des CSE locaux. Quatre raisons contribuent à expliquer cette tendance au moment de la crise.

- Premièrement, pendant le premier confinement, les autorités publiques dictent des mesures qui s'appliquent uniformément sur la France métropolitaine. La plupart des directions peuvent ainsi instaurer un même protocole sans distinction d'établissement, de région, ou d'activité de production. Pour les directions, il n'y a donc pas de raison de consulter chaque CSE, alors même que les consignes sont les mêmes pour tout le monde.
- Deuxièmement, les prises de décisions dans les entreprises sont elles-mêmes centralisées : les directions locales ne disposent souvent que de très faibles marges de manœuvre et appliquent des consignes qui proviennent des sièges sociaux.
- Troisièmement, le CSE central étant composé d'élus de CSE locaux, l'instance est envisagée comme un espace de rassemblement, où s'expriment différents retours

d'expérience du terrain, ce qui rendrait obsolète la consultation au niveau local. Cependant, les majorités électorales pèsent fortement sur ce système : il est possible qu'une organisation syndicale minoritaire soit relativement exclue du CSE central alors même qu'elle est majoritaire dans certains établissements par exemple.

- Enfin, quatrième raison pour laquelle les CSE centraux sont privilégiés pendant la crise sanitaire : le dialogue social y est souvent moins conflictuel, car mené par des quasi-professionnels de la négociation et du droit, qui ne se côtoient pas au jour le jour et ne se rencontrent bien souvent qu'à l'occasion de ces négociations.

De manière générale, les CSE locaux ont souvent été mis de côté, et n'ont disposé que de très faibles marges de manœuvre pour adapter des protocoles sanitaires fixés au niveau des sièges sociaux. Une telle organisation ne relevait pour autant pas d'une évidence. Les CSE locaux, parce qu'au plus proche des lieux de travail, auraient pu être considérés comme les plus aptes à établir des protocoles sanitaires efficaces, et le CSE central aurait pu se contenter d'un rôle d'harmonisation et de mise en conformité juridique des pratiques. De fait, certains protocoles sanitaires ont même été contestés par les élus locaux. Dans les entrepôts de **Sport-Equip** par exemple, la direction générale, après consultation du CSE central, a décidé de modifier les horaires des équipes afin d'éviter que des salariés se croisent. Or, dans l'entrepôt des Hauts-de-France où travaille le délégué syndical CFDT, cette mesure ne fait pas sens auprès des élus : les plages horaires sont allongées avec des salariés pouvant finir 30 minutes plus tard qu'avant alors même que l'entrepôt est suffisamment grand pour accueillir plus de personnes qu'il n'y en travaille et possède deux portes, permettant d'éviter les contacts entre deux équipes. Grâce à cette connaissance de leur entrepôt, les élus saisissent le CSE local et évitent ainsi aux salariés un changement d'emploi du temps. Lorsqu'au cours de l'année 2020 certaines directives sont édictées régionalement, l'implication des CSE locaux tend à s'accroître. Ce renversement de tendance ne se fait pas pour autant dans une optique de plus grande proximité, mais bien parce que la mise en conformité juridique ne concerne que certains établissements plutôt que l'entreprise dans sa globalité.

Les représentants locaux ne semblent ainsi généralement pas prendre part aux processus d'élaboration des solutions : l'expertise du CSE, de la CSSCT ou encore la proximité que les élus entretiennent avec les salariés qu'ils représentent sont largement ignorées. Les instances représentatives du personnel sont généralement contournées, notamment les CSE locaux qui sont délaissés au profit des CSE centraux, ou mises dans la boucle de manière formelle et descendante – au mois de mars jusqu'à la routinisation de la crise dans le courant de l'année 2020 qui permet un retour de l'information-consultation et des négociations. Ce constat laisse penser à un respect de la lettre du droit mais pas tellement de l'esprit de la représentation collective en entreprise. La proximité entre élus et salariés est ainsi ignorée par les directions dans la gestion de crise.

Encadré : Les contre-exemples d'Agrochim et d'Electrolyse

A Agrochim et Electrolyse, les CSE locaux sont consultés sur les plans de continuité de l'activité et plans de reprise de l'activité, pour lesquels les directions sollicitent l'avis des élus locaux de chaque usine ou site.

A **Agrochim**, pour respecter les délais d'information-consultation des élus, le déconfinement et la reprise de l'activité sont ainsi décalés du 11 au 18 mai 2020. Après un vote négatif dans une usine, les élus ne souhaitant pas que les salariés puissent être sanctionnés pour non-port du masque, les protocoles sont validés : « *On a beaucoup travaillé, la version finale était la version 16* » raconte le directeur d'une usine Agrochim. Signe de l'intégration des représentants du personnel dans la gestion de crise, la DRH explique s'être engagée, en mars 2020, à faire relire toutes

les communications de la direction centrale aux représentants des instances centrales de l'entreprise. Pour certains envois, il s'agissait de s'accorder sur l'interprétation faite d'une mesure législative ; pour d'autres, il s'agissait d'une façon plus informelle et moins contraignante de consulter les avis des représentants. La DRH explique : « *on est vraiment en mode co-construction. C'est-à-dire qu'on n'a pas non plus des élus bourrins qui sont extrémistes et qui ne comprennent rien… Quelque part c'est un peu du donnant donnant, c'est à dire que nous on les inclut : plus ils sont inclus, plus ils comprennent et moins ils nous font suer sur sites. Donc oui, ça se passe plutôt pas mal sur ça* ».

A **Electrolyse**, si la gestion de la crise sanitaire interne s'organise prioritairement au niveau du comité de groupe réunissant direction et coordonnateurs syndicaux avec une « *négociation éclair* » (selon l'expression de la direction), lancée quelques jours en amont et effectuée en une semaine qui permet à l'entreprise de se doter d'un accord cadre de gestion de la crise dès le 19 mars dans le cadre d'une stratégie « *hiérarchique* », « *top down* », si ce n'est « *militaire* » (A.J., direction AS), les CSE et CSSCT d'établissements sont fortement mis à contribution pour organiser l'adaptation locale de l'accord. Le coordinateur CFDT souligne ainsi : « *en parallèle, on a mené localement, les délégués syndicaux, les CSE avec les CSSCT, je dirai, toute l'adaptation locale. Le but a été d'amener entre autres un accord-cadre ; il y a eu des choses qui ont été ramenées sur le… les gros points qui ont été… c'est de décaler le plan salarial, c'est de mettre en place le télétravail. Voilà. Et ensuite, tout de suite, ça s'est mis en place en parallèle les mesures dans les établissements* ». Face au flou qui entoure les définitions des activités critiques que le gouvernement appelle à maintenir, c'est l'ensemble de sa production qu'Électrolyse tend à chercher à redémarrer. La tâche n'est pas aisée, tant les situations des établissements de l'entreprise s'avèrent hétérogènes. Les différents sites de production du groupe étant variablement automatisés, les protocoles locaux de reprise d'activité doivent notamment prendre en compte la disparité des densités salariales au sein des usines. Effectuées à distance, les réunions exceptionnelles des CSE d'établissement sont en conséquence nombreuses, pas moins d'une dizaine, peut-être une quinzaine, estime le coordinateur CFDT, concernant le CSE de Montpellier sur la durée du premier confinement.

A travers des directions centrales réticentes à l'intégration des élus locaux dans la gestion de crise, alors même qu'ils sont les plus proches du terrain, c'est une volonté de se recentrer autour d'un noyau de personnes restreint qui se dessine. Cette volonté se retrouve également chez les élus dans le cas d'**APH**, où les élus du CSE décident par exemple de ne pas mobiliser leurs suppléants et les élus non syndiqués pendant la crise sanitaire, alors que l'instance est particulièrement sollicitée : le CSE d'APH est réduit aux seuls membres du bureau syndical, ayant reçu des formations et bénéficiant de leurs expériences de précédents mandats.

Comme ce constat le laisse penser, les représentants de proximité (quand ils existent) sont sollicités ou engagés dans la gestion de crise de manière très variable selon les organisations. Jamais aux premiers plans dans les échanges ou les prises de décisions, ils ont toutefois pu parfois participer à l'adaptation et la mise en œuvre locales et pratiques des règles décidées (ou plutôt, le plus souvent, avalisées) dans les CSE centraux, voire les commissions CSSTE et leurs élus, avec qui ils échangent ou dont ils sont également membres dans certains accords.

4.5.5 Les fantômes de la proximité pendant la crise sanitaire ? Quels rôles pour les RdP ?

Lors des confinements et déconfinements, les représentants de proximité apparaissent donc globalement écartés de la gestion de la crise. Ils ne bénéficient pas du droit à l'information ou à la consultation dans les accords et commencent à peine à prendre leurs marques dans ce nouveau mandat lors du premier confinement. A **Sport-Equip**, en mars 2020 et jusqu'en janvier 2021 au moins, les représentants de proximité n'ont ainsi toujours pas reçu la formation à laquelle leur donne droit l'accord les instaurant. Ils sont souvent désemparés quant au rôle qu'ils ont à jouer dans cette crise, que ce soit auprès des salariés ou auprès des directions. De façon plus surprenante, durant la crise, les représentants de proximité n'entretiennent pas particulièrement de contacts privilégiés avec le terrain et les salariés. S'ils indiquent de temps en temps s'être déplacés sur leurs lieux de travail pour aller au contact de leurs collègues qu'ils représentent, ce sont majoritairement les délégués syndicaux et dans une moindre mesure les élus CSE qui sont cités comme acteurs du le maintien d'une proximité avec les salariés. Pourtant, pour la responsable des relations sociales de Sport-Equip, les représentants de proximité ont constitué des « *acteurs clefs de la crise sanitaire* » à qui ont incombé de nombreuses responsabilités : valider les protocoles sanitaires, relire et signer les DUER avant la réouverture des magasins ou après chaque changement du protocole sanitaire, etc. V.M., représentant de proximité dans un magasin de la région parisienne, explique ainsi avoir été peu en contact avec les salariés, mais avoir maintenu des réunions par visioconférence avec le directeur du magasin : « *nous, aussi bien que lui, on a cherché à garder le contact. C'était presque comme une consultation des représentants de proximité au final.* » Avec la reprise, il raconte s'être déplacé sur son lieu de travail pour vérifier l'application du protocole sanitaire : *« lorsque la situation est devenue quasi-ingérable à la réouverture, c'était notre rôle de dire là il faut tout revoir. Et le directeur a été réactif. »* Après avoir lancé une enquête sur la suractivité des salariés, les représentants de proximité de son magasin imposent au directeur un groupe de travail qui se conclut par la présence du directeur sur le terrain aux côtés des salariés pendant 2 heures : « *on avance, il se passe des choses* », conclut V.M. Si ces deux entretiens, dont l'un avec un représentant de proximité, mettent en avant le rôle des RdP dans la gestion de crise, la plupart des acteurs, y compris d'autres représentants de proximité (mais dont le mandat se couple avec celui d'élu CSE ou de DS), s'accordent pour autant à dire qu'ils ont été plutôt globalement absents pendant la crise pour les raisons évoquées ci-dessus.

Ainsi, à **CAF 1**, les élus et la représentante de proximité sont les *« grands absents de cette crise sanitaire »* selon la directrice, une situation qui n'a pas échappé aux salariés dont les plaintes sont remontées à la direction. A **Electrolyse**, sur les sites en étant pourvu, l'adaptation de la stratégie sanitaire impulsée depuis le comité de groupe s'est là aussi peu, sinon pas du tout, reposée sur les représentants de proximité.

> ***Vous parliez de certains salariés qui avaient des craintes en revenant au travail… est-ce que les Représentants de Proximité ont joué un rôle là-dedans ? Je ne sais pas, pour rassurer, pour faire le lien avec le CSE… ?***
> *Alors en toute honnêteté, je vais vous répondre « je n'en sais rien ». C'était plus l'ensemble des élus, qui déjà ont tenté avec leurs casquettes de représentants CSSCT d'aller sur les différents sites et de faire quelque part le boulot.* (F.D., coordonnateur CFDT)

D'après F.D., si tant est qu'on puisse parler de proximité, celle-ci aurait davantage reposé sur l'engagement exceptionnel de l'ensemble des élus et plus spécifiquement des membres de la CSSCT dans le travail de terrain. L.P, RdP CFTC, abonde :

> ***L'enquêteur : vous avez été en tant que Représentante de Proximité, enfin représentant en l'occurrence plus généralement, vous avez été comme ça mobilisée pour essayer de gérer ?***

Pas moi particulièrement, mais aux élus en général, mais, comment dire je me rattache à eux quelque part, parce que des fois j'oublie que je ne suis pas élue…Non, mais je veux dire, que je sois représentante syndicale ou élue, nous dans notre syndicat on se partage le boulot. […] Donc du coup à nous tous, effectivement la Direction nous a impliqués dans les mesures à mettre en place pendant le COVID, pour les sites industriels évidemment. (L.P RdP CFTC)

Contre la consigne de privilégier le travail distanciel, certains élus – mais aucun RdP - auraient obtenu l'autorisation de revenir sur les sites, en recherche de contacts avec des salariés d'usines. Le suivi des cadres, compliqué par le télétravail aurait quant à lui été essentiellement effectué par le truchement des managers et des RH. Bien que cela puisse relever de ses attributions de Représentante de Proximité, L.P confirme, indiquant avoir essentiellement suivi la situation des salariés s'étant signalés à elle ou qu'elle même identifiait, n'osant pas prendre l'initiative d'appeler des salariés inconnus.

L'enquêteur : Comment vous avez eu connaissance de ces cas de souffrance qui, à priori du coup sont quand même moins visibles ?
Alors ça, c'est toute la problématique. Soit c'est des gens qu'on connaît avant, un petit peu par relationnel, à ma connaissance on a un appel, où nous-mêmes on se sent légitime pour passer un petit… Moi c'est ce que j'ai essayé de faire avec ceux que je connais. Après aller appeler des gens que je ne connais pas, pour leur dire si vous vous sentez bien, non je n'ose pas le faire. Alors qu'effectivement, en tant que Représentant de Proximité, en théorie, si les gens étaient au boulot, on est tout à fait habilités à passer dans les bureaux, et dire comment ça va, voilà quoi. Mais là, effectivement, avec cette situation de télétravail, moi personnellement je n'ose pas appeler des gens que je ne connais pas. (L.P RdP CFTC)

CSSCT pareil, on a dû avoir plus d'une dizaine de réunions par Skype, nous on le faisait par Skype, pareil, pour cette reprise, à la fois pendant la période de confinement et parce que, même quand, dans le tertiaire il n'y avait pas de salariés présents sur site, mais ils télé-travaillaient, donc nous, on demandait comment se passait ce télétravail. Et ça, c'était via les relations manager/salariés, qui remontaient au RH et qui remontaient après… On n'avait pas la possibilité de consulter, puisqu'ils étaient chez eux, d'avoir un contact avec les salariés aussi rapide qu'on a quand on va sur un site. (T.D coordonnateur CGT)

La problématique de l'accès au site s'est également posée à **Aéro** où la crise sanitaire a entraîné une divergence des régimes de travail. Lors du premier confinement, le télétravail s'est fortement développé pour les cadres, atteignant 100% pour certains métiers. Là où les RdP ont été concernés par cette problématique de l'accès au site, le problème ne s'est pas posé directement sous la forme d'une impossibilité d'accès mais indirectement, à travers un changement dans le lien avec leur DS qui lui ne pouvait y accéder en raison du télétravail : *« Le télétravail a été mis en place à grande échelle. Nous, on en faisait partie. Les RP temps plein étaient en télétravail donc ça a posé quelques soucis à S. »* (DSC CGT BL Aéro). Le rôle des RdP s'inscrit alors dans une stratégie syndicale. Dans le cas de la CGT, le DS coordonne leur activité et est en lien étroit avec eux. La distance induite par le télétravail produit inévitablement une modification des échanges, une perte de contacts et de mesure de l'ambiance par le DS, qui a une influence sur l'activité des RdP et leur façon de travailler, celle-ci pouvant être d'autant plus préjudiciable pour les RdP lorsque c'est leur premier mandat syndical. Les DS se sont alors efforcés de maintenir le lien à distance.

« Sur les autres sites (…), comme on n'avait déjà les C2SCT-E qui y accédaient régulièrement, il y avait toujours quelqu'un. Sur R., on a estimé qu'il y avait toujours des représentants qui étaient sur place, avec les RVS qui travaillaient aussi qui nous ont remonté comment ça se passait. On avait un retour en permanence de nos RVS et de nos C2SCT » (DSC CGT BL Aéro).

Passée une période de fermeture de deux semaines au début du premier confinement, les personnels de production ont été appelés à reprendre le travail sur site. Cela a pu être le cas pour certains mais pas pour d'autres, en fonction des secteurs. Pour ceux n'ayant pu reprendre le

travail, un accord de récupération des heures et jours perdus a alors couvert deux semaines de non-travail avec maintien de la rémunération, ce temps non travaillé devant être rattrapé ultérieurement. A l'issue de cette période, l'activité partielle a été instaurée puis, quelques semaines plus tard, un plan de 704 suppressions de postes (dont 201 à S.) a été annoncé. Le niveau de production est resté en retrait tout le reste de la fin de l'année 2020, ce qui a suscité de nombreuses incompréhensions dans les ateliers et des tensions avec les RVS qui ont peiné à comprendre le sens des décisions prises et y ont trouvé une forme d'incohérence : incohérence de faire revenir les salariés sur site alors que l'activité restait en retrait et incohérence d'instaurer un crédit d'heures Covid alors que le niveau déprimé de l'activité ne permettait pas à tous les salariés de rattraper ces heures.

> *« On a été évacué le 17 mars à midi. Quelques jours plus tard, les représentants syndicaux sont convoqués pour discuter sur une reprise d'activité. Il y a eu une opposition de notre part puisqu'on était dans une situation sanitaire où les hôpitaux débordaient, il n'y avait pas de moyens de protection pour le personnel hospitalier, pas de moyens de protection pour les salariés de l'entreprise, avec beaucoup d'inconnues sur les effets de la maladie. C'était surprenant de la part d'une direction d'entreprise qui nous disait en parallèle que ça allait taper fort puisque le parc mondial d'avions était cloué au sol. On n'a pas eu de réponse à nos questions, à savoir sur leur volonté de reprendre au plus vite la production sans couper trop la chaîne sachant qu'on nous annonçait 3 mois après qu'il y avait 704 suppressions d'emplois »* (DSC adjoint CGT BL Aéro).

> *« [Le dispositif de récupération des heures et jours perdus] n'a pas été compris car quelques mois après, on nous annonçait une baisse de charge. Donc on mettait un crédit à certains salariés sachant que derrière il n'y avait pas de possibilité de le rattraper (...). Ils ont été contraints de l'avouer, ils ne voyaient pas comment faire pour rattraper les heures sachant qu'en parallèle ça coûtait de l'argent, ils avaient avancé de la trésorerie pour que les salariés ne soient pas en manque de rémunération »* (DSC CGT adjoint BL Aéro).

Les attentes vis-à-vis des RVS se sont alors intensifiées, car en l'absence des DS ils devenaient l'un des principaux relais syndicaux et, durant cette période, les RdP ont été fortement sollicités pour expliquer le fonctionnement des dispositifs d'adaptation à la crise (garde d'enfants, activité partielle puis APLD, compteur d'heures perdues) à des salariés inquiets et prompts à l'exprimer sous forme de tensions.

> *« On essaie de bien expliquer les choses. Si aujourd'hui on est en APLD, c'est que la situation est critique. On est en crise sanitaire. Aujourd'hui avec la crise, les gens ont besoin d'être beaucoup rassurés. On a beaucoup de négatif, c'est très difficile à gérer. On fait beaucoup de social. Les gens sont explosifs. Dès qu'ils sont mécontents, ils rendent leur carte alors qu'il y a des gens ça fait des années qu'ils étaient syndiqués et on n'a jamais eu de soucis. Et là au vu de ce tout ce qui s'est passé aujourd'hui, l'APLD, les gens ne sont pas contents »* (RVS CFTC BL Aéro, site de S.).

> *« Tout ça, ça fait beaucoup de questions, d'interrogations, les gens n'étaient pas contents. On n'a pas un rôle de RH mais des fois les gens comme ils sont adhérents, ils veulent une réponse tout de suite auprès du syndicat. Donc on va chercher les infos dès qu'on peut auprès des RH, on envoie des mails, moi je vais faire le lien avec notre DS, on se contacte pour essayer d'avoir les informations au plus vite et au plus juste pour pouvoir répondre aux gens en temps voulu »* (RVS CFTC BL Aéro, site de S.).

Bien qu'ils aient eu accès au site, ceux-ci se sont retrouvés limités dans leurs contacts avec les salariés pour deux raisons : une limitation de leurs propres déplacements d'une part et une moindre présence des salariés sur le site en raison du télétravail et de l'activité partielle d'autre part.

> *« On était restreint à rester sur nos postes de travail et on n'était certainement pas invité à aller dans d'autres secteurs et à aller au contact du personnel. Ca a duré de mi-mars jusqu'à septembre. On s'est restreint d'un fonctionnement normal. Pendant ce temps-là, le fonctionnement syndical était réduit à néant. A néant. Il n'y avait que quelques représentants qui étaient nos leaders syndicaux qui eux fonctionnaient par visio qui était le seul outil disponible. Le reste, c'était néant. A partir de septembre, on a pris une décision collective : on a des masques, on est protégé par les masques donc on peut retourner au contact.*

On est revenu à un fonctionnement normal parce que ce n'était plus possible de continuer comme ça. Il fallait répondre à l'attente » (RVS CGT Aéro BL, site de S.).

En sortie de crise, déjà éprouvés par cette dernière, les RVS doivent faire face à la persistance des écarts de régimes de travail et la reprise pose de nouvelles contraintes aux collectifs de travail compte tenu de la poursuite de de l'APLD. Il en résulte des tensions sur la production qui se répercutent sur l'organisation du travail.

« Depuis fin 2020, la DG a négocié un APLD partant du principe que pendant 2 ans on aura besoin de chômage pour pallier la baisse d'activité. C'est vrai que c'est réel pour beaucoup de sites d'Aéro. Pour le site de S., depuis le début de l'année, cet accord-là ne nous sert à rien car nous à S. on fait de la pièce élémentaire. Il faut qu'on soit 6 mois en avance sur l'augmentation cadences. Il en a découlé que depuis le début de l'année on a utilisé 0 heure de chômage pour tous les salariés de S.

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. Aujourd'hui, n'ayant pas de chômage depuis le début de l'année, on a bien vu que c'est une tromperie. Nous, à S., contrairement à d'autres sites de Aéro BL, on n'en avait pas besoin. Aujourd'hui, l'augmentation de cadences, on la subit. On a commencé le mois de janvier, on était à 12 000 h de retard. Aujourd'hui, on arrive à récupérer difficilement. On a utilisé comme outils :
− La régulation des heures Covid
− La reprise des intérimaires (au début c'était pour remplacement de maladie, maintenant pour surcharge ponctuelle)
− Les heures supplémentaires, ce qui était impossible il y a 3 mois puisqu'on n'avait pas le droit de dépasser 35 heures parce qu'on était sous cet accord d'APLD. Maintenant c'est possible. Maintenant, ils nous disent qu'en gros, c'est juste une assurance, comme une assurance voiture. C'est au cas où. On a un accident on peut sauver tout le monde avec ça. Ce n'est pas comme ça que c'était présenté au départ mais bon… » (RVS CGT BL Aéro, site de S.)

« On a eu un PSE et une charge de travail qui n'a pas baissé. Les RVS sont sous l'eau et ont du mal à dégager du temps pour le faire » (RVS CFE-CGC BL Aéro, si de R.).

En en restant à ces exemples – l'enquête a recueilli moins d'éléments sur le rôle des RdP durant les confinements et déconfinements à Train -, il est clair que si les représentants de proximité n'ont pas été inactifs pendant ces périodes dans les entreprises, ils n'ont jamais été en première ligne, la gestion de la crise sanitaire ayant globalement accentué les processus de centralisation des instances issus des ordonnances, rendant encore plus aigu les enjeux de proximité.

5 Synthèse : Jeux et enjeux de proximité

Dans une volonté de rationalisation et de simplification du dialogue social, l'ordonnance 2017-1386 du 22 septembre 2017 a entrepris une concentration de la représentation du personnel dans l'entreprise à travers la mise en place des comités économiques et sociaux. Cette nouvelle instance remplace les anciennes institutions élues du personnel : le comité d'entreprise, le CHSCT et les délégués du personnel, dont elle reprend l'essentiel des missions et prérogatives. Dès l'adoption de l'ordonnance 2017-1386, nombreuses furent les réserves suscitées par la fusion des institutions représentatives du personnel et la disparition corrélative des délégués du personnel et des CHSCT : éloignement des salariés de leurs représentants, réduction du nombre des mandats, sur-professionnalisation des élus du personnel, primat des questions économiques sur les questions de santé, sécurité et de conditions de travail. La note d'étape de décembre 2018 de France stratégie pointe en ce sens le risque d'une « centralisation » et d'un « formalisme du dialogue social » [France stratégie 2018].

Les représentants de proximité : un remède conventionnel à la concentration et centralisation excessives de la représentation. La fusion ainsi opérée des institutions représentatives du personnel connaît néanmoins un « tempérament », selon l'expression de Georges Borenfreund [Borenfreund 2017]. Les interlocuteurs sociaux peuvent, par voie conventionnelle, décider de la création de représentants de proximité, le législateur suggérant même que cette création fasse partie de la négociation relative au CSE (C. trav., art. L.2313-7 al. 1). Ce tempérament paraît d'autant plus important que la définition de l'établissement distinct, dans le périmètre duquel les CSE d'établissement sont implantés, fait l'objet d'une définition qui ajoute à la concentration des prérogatives au sein du CSE, une forte centralisation de celui-ci. En effet, en l'absence d'accord, les CSE d'établissement doivent être implantés dans des unités dont le responsable bénéficie d'une autonomie de gestion, notamment en matière de gestion du personnel. La Cour de cassation a retenu dans un important arrêt du 19 décembre 2018[463] une conception stricte de la notion d'autonomie de gestion, laquelle accuse le caractère centralisé de la représentation, et ce même au niveau des établissements [Wolmark 2019]. La possibilité introduite par l'ordonnance 2017-1386 à l'article L. 2313-7 du Code du travail d'une création conventionnelle des représentants de proximité vise à remédier à ces difficultés et à la disparition des institutions qui œuvraient au plus proche des salariés.

Mise en œuvre du remède, identification du symptôme. Toutefois, la création légale de cette instance fait autant figure de remède que de symptôme de la menace d'un éloignement des représentants élus des salariés. La mise en place du CSE a mis en exergue autant qu'elle a accru les enjeux de proximité qui traversent la représentation du personnel. Ces enjeux ont pu être traités via l'instauration de représentants de proximité mais aussi pris en charge par d'autres moyens.

Dès lors, les interlocuteurs sociaux dans l'entreprise se sont-ils saisis de cette faculté d'aménagement de la représentation du personnel dans l'entreprise par l'intermédiaire de négociations d'entreprise indispensables pour mettre en œuvre une représentation de proximité ? Lorsqu'ils l'ont fait, quelles conceptions, quelles définitions, quels mandats et périmètres d'action, quels usages des représentants de proximité ont-ils entendu faire prévaloir ? Comment ont été mis en place ces représentants et quelles pratiques se sont développées en termes de représentation, d'activités de proximité, voire de revendications, notamment dans un contexte économique et social profondément bouleversé à partir de mars 2020 par la crise sanitaire liée à l'épidémie de Sars Cov-2 ? A l'inverse, lorsque les interlocuteurs sociaux n'ont pas saisi cette faculté, quelles voies et conceptions alternatives de la proximité ont pu émerger, avant, pendant

[463] n°18-23655

et depuis cette date, la gestion et les impacts de la crise sanitaire ayant évolué ? Telles ont été les questions qui nous ont guidés tout au long de cette recherche.

Méthode. L'objet « représentation de proximité », dont la détermination est pour une large part laissée aux interlocuteurs sociaux, ne peut être saisi qu'à partir de méthodes mixtes, qui permettent de systématiser l'analyse et d'objectiver des phénomènes de façon quantitative sans perdre de vue la compréhension que permet leur contextualisation. La recherche menée repose ainsi sur l'interdisciplinarité entre la sociologie et le droit, le représentant de proximité apparaissant comme un objet frontière pour ces deux disciplines dont le rassemblement permet de ne pas laisser d'angle mort : étude des enjeux juridiques, analyse fine du conventionnel, confrontation aux contextes de production des règles (via l'analyse des négociations), aux pratiques et aux sens que leur donnent les acteurs du terrain (via des monographies fondées sur des enquêtes auprès des acteurs). Le représentant de proximité est ainsi examiné « sous toutes ses coutures » depuis sa place dans les ordonnances jusqu'à sa place dans le quotidien des relations professionnelles, en passant par la négociation de sa mise en place et sa formalisation dans un accord.

Outils (V. Annexes). Techniquement, la méthode combine plusieurs outils. Le premier, une synthèse des problématiques que la doctrine juridique a identifiées, a permis de repérer des points de difficulté et une partie des questions posées. Le deuxième, la construction d'un échantillon représentatif de 335 accords concrétisant l'invitation légale à mettre en place par accord collectif des représentants de proximité (initialement construit à partir d'un échantillonnage à hauteur de 20% du nombre total d'accords instaurant des représentants de proximité entre le 15 septembre 2017 et le 31 décembre 2019), a permis l'étude statistique et juridique des stipulations des accords collectifs. Ces deux premiers outils s'articulent avec un troisième, l'exploration concrète des pratiques quotidiennes du travail de représentation via des entretiens, l'analyse documentaire et la réalisation de monographies d'entreprises. En effet, l'étude des négociations et des accords donne à voir un tableau du compromis auquel ont abouti les négociateurs, mais ne permet pas de saisir la mise en œuvre des règles relatives à la représentation ni le rôle que jouent les représentants dans les relations sociales au sein de l'entreprise. Les monographies approfondies permettent de mieux saisir les raisons, les effets, les limites du recours à une représentation de proximité, en suggérant des hypothèses que la seule appréhension des textes conventionnels laisse dans l'ombre.

Résultats. De l'application de cette méthode plusieurs séries de résultats ont pu être dégagées, lesquelles révèlent comment la proximité entre les salariés et leurs représentants est mise à l'épreuve dans la nouvelle architecture des institutions représentatives du personnel. La première série porte sur la prise en charge de la proximité par des canaux alternatifs aux représentants de proximité (1). La seconde série permet de dresser les portraits types des représentants de proximité mis en place (2), donnant à voir, dans un dernier temps, la fragilité de l'instance (3), fragilité qu'accentue encore la période de mise à l'épreuve du proche qu'a imposée une pandémie inédite et mondiale toujours en cours.

5.1 La prise en charge de la proximité en dehors des représentants de proximité

La faiblesse du nombre d'accords mettant en place des représentants de proximité (1) témoigne de la volonté, principalement patronale, de ne pas reconduire même sous une forme allégée les délégués du personnel (2). Néanmoins la question de la proximité n'est pas restée absente des négociations, elle a été souvent traitée par d'autres voies. Autrement dit, il ne faut

pas tracer un trait d'identité entre mise en place de RdP et prise en compte des enjeux de proximité (3).

5.1.1 La faible part des accords collectifs mettant en place un représentant de proximité

Volume. Le premier enseignement que l'on peut tirer de la présente recherche porte sur le volume des accords collectifs mettant en place un représentant de proximité entre l'entrée en vigueur de l'ordonnance 2017-1386 du 22 septembre 2017 et la fin de la période de transition pour la mise en place des CSE, soit le 31 décembre 2019. A cette date, au maximum, 2142 accords mettant en place des représentants de proximité ont été signés.

Part. Ce chiffre doit être rapporté au nombre d'accords collectifs (8 616 accords) instituant par voie conventionnelle un comité social et économique que nous avons identifié, après un travail complexe et rigoureux à partir de la base Légifrance. Il en ressort qu'un quart des accords relatifs à la mise en place du CSE contient des dispositions sur le représentant de proximité. En raison de la rareté des accords autonomes, c'est-à-dire, n'ayant pour objet que le représentant de proximité, il est possible d'affirmer que trois quarts des entreprises ayant choisi de négocier la mise en place du CSE ne se sont dotées d'aucun représentant de proximité. Cette proportion rejoint les conclusions d'études plus partielles réalisées antérieurement [EDSM 2019]. Il convient de noter que certains secteurs d'activités sont surreprésentés : 18% des accords de mise en place de représentants de proximité relèvent de la santé humaine et de l'action sociale, alors que ce secteur ne rassemble qu'un peu moins de 8% de la totalité des accords signés entre 2018 et 2019. Cette surreprésentation se constate également dans le secteur de l'administration publique.

Au regard de la proportion d'entreprises ayant choisi la voie conventionnelle pour la mise en place du CSE selon nos estimations (voir partie 3, spéc. 3.1), peu d'entreprises en France sont dotées d'un représentant de proximité.

5.1.2 Le déclassement des délégués du personnel

Le choix d'une représentation allégée. La rareté de la mise en place des représentants de proximité conduit à s'interroger sur les raisons d'une telle absence. Interrogation d'autant plus aiguë que les délégués du personnel étaient implantés dans plus de 84 % des établissements de plus de 50 salariés, et dans des proportions encore supérieures dans les entreprises de plus grande taille, d'après l'enquête REPONSE 2017. Force est de constater que, dans les établissements de plus de 50 salariés, les délégués du personnel n'ont pas été remplacés par les représentants de proximité, ou alors de manière marginale. Il résulte des entretiens effectués que les directions d'entreprise ont pleinement saisi l'occasion des ordonnances pour réduire le nombre de mandats et d'interlocuteurs. Différentes raisons sont mises en avant par les directions : complexité de la coexistence du comité d'entreprise et des délégués du personnel, inutilité/futilité des questions soulevées, lourdeur de la charge de travail des services de relations sociales. De manière rare mais non exceptionnelle, ce constat peut être partagé par certains représentants syndicaux ayant négocié le passage au CSE.

La déconsidération des DP. Plus profondément encore, il affleure dans certaines monographies une forme de déconsidération de l'ancienne institution. Occupés à remonter des questions quotidiennes, parfois bassement matérielles, les délégués du personnel ne sont pas

considérés comme une institution « noble ». Le risque n'est pas négligeable que soient alors laissées de côté les questions pourtant importantes de la réalité quotidienne du travail. Comme l'indique un délégué syndical de l'entreprise AGROCHIM, les « petites questions DP » ne sont plus traitées par les instances. Et comme le cas de TRAIN le montre bien, ces revendications individuelles ne trouvent plus facilement à s'exprimer dans les instances - CSE, CSSCT ou commissions RPX - ce qui ne signifie pas cependant qu'une partie d'entre elles au moins ne soient pas traitées par d'autres canaux, tels que les audiences ou les demandes de concertation immédiate.

5.1.3 Les voies de la prise en compte de la proximité

La proximité, enjeu des négociations. L'esprit des ordonnances du 22 septembre 2017 a finalement permis aux velléités patronales de réduction de la voilure de la représentation du personnel de s'exprimer. Néanmoins la question de la proximité n'a pas été occultée, même lorsque des représentants de proximité n'ont pas été mis en place. La proximité a même souvent constitué une question centrale des négociations relatives à la mise en place de la nouvelle structure de la représentation du personnel. Il ressort des enquêtes entreprises que la proximité a constitué en filigrane ou frontalement, l'un des enjeux principaux qui ont structuré, dans quasiment toutes les négociations, le déroulement des interactions qui ont eu lieu entre le septembre 2017 (date des ordonnances) et le 31 décembre 2019 (date butoir pour mettre en œuvre le CSE)[464]. Cette prise en compte de la proximité a emprunté plusieurs chemins : l'un passe par la réinjection des enjeux de proximité dans la négociation relative au CSE (1), l'autre, plus inattendu, mène, dans certaines entreprises, à une réactivation de l'action syndicale lors de ce moment critique qu'est la mise en œuvre de la réforme (2).

5.1.3.1 La proximité dans les négociations relatives au CSE

Par différents aspects, les négociations relatives au CSE, indépendamment de l'existence de représentants de proximité, révèlent la place des enjeux de proximité.

Le découpage de l'entreprise en établissements. Le premier aspect tient au dessin des contours des établissements. Le découpage de l'entreprise en établissements, plus ou moins grossier, détermine le nombre et le champ d'action des CSE d'établissement et donc leur capacité à se saisir et à traiter les enjeux de proximité. Cette question n'a pas concerné toutes les entreprises (ou UES ou groupes), loin de là ; mais elle a pu être fondamentale dans le cas des (très) grandes entreprises et constituer un enjeu essentiel de la manière dont les distances géographiques, professionnelles, sociales, partisanes ont pu singulièrement s'accroître lorsque le nombre de mandats a singulièrement diminué, ce qui a été quasi systématiquement le cas dans les entreprises que nous avons étudiées.

La composition du CSE. Un deuxième aspect porte sur la composition du CSE. Le nombre d'élus et la présence des suppléants aux réunions constituent des thèmes de négociation récurrents et souvent conflictuels. Ce n'est pas tant le maintien des mandats que la capacité à représenter efficacement qui se trouvent au cœur des négociations. Ainsi certains accords, plutôt que d'emprunter le chemin suggéré par la loi de création d'un représentant de proximité, prévoient un référent hygiène et sécurité par site, permettant la présence d'un élu dans toute l'entreprise disposant des mêmes moyens, notamment en termes d'heures de délégation, que

[464] Des négociations d'accords de mise en place du CSE ont évidemment pu avoir lieu après le 31 décembre 2019. Elles ne sont pas considérées dans cette étude, cette précision impliquant que la crise sanitaire qui se déclenche à partir du mois de mars 2020 – et les mesures de distanciation sociale prise dont la plus radicale, le confinement, est imposée le mardi 17 mars - n'ont jamais influencé les négociations que nous considérons.

n'importe quel autre élu du CSE. Parmi les référents hygiène et sécurité se mélangent des personnes ayant déjà exercé un mandat de représentation du personnel et des nouveaux élus, mais tous sont syndiqués, siègent aux réunions du CSE et bénéficient de formations auprès de leurs organisations syndicales. Les débats sur la composition du CSE conduisent également les syndicats à développer des stratégies relatives aux listes électorales afin que soit assurée une représentation équilibrée des sites ou des catégories professionnelles.

Les commissions du CSE. Un troisième aspect de la prise en charge de la proximité est révélé par les négociations relatives à l'existence et aux domaines d'action des commissions internes au CSE. En ce qu'elle suppose une forme de compréhension des problèmes prosaïques, matériels, quotidiens, la proximité a pu être prise en charge par une inventivité conventionnelle dans le domaine des commissions. Symptomatiques de la nécessité de traiter le quotidien des relations de travail, des commissions « épicerie », « billetterie », ont ainsi pu voir le jour, selon les besoins des contextes locaux.

Proximité et absence de représentants de proximité. Ainsi, différentes stratégies sont mises en place pour que les questions de proximité soient réinjectées dans le fonctionnement du CSE. Ces stratégies ne sont pas exclusives de la création de représentants de proximité, dont la question a toujours été posée lors des négociations relatives à la création de la nouvelle architecture de la représentation. Dans les contextes spécifiques où la question de créer des représentants de proximité a reçu une réponse négative, celle-ci n'est pas justifiée par l'inutilité de la proximité mais plutôt par le fait que la mise en place de représentants de proximité ne garantissait pas nécessairement une meilleure qualité de la représentation. Devant le bouleversement des institutions de représentation induit par l'ordonnance du 22 septembre 2017, l'employeur et les syndicats ont pu convenir de donner le temps au CSE nouvellement implanté de déployer ses effets et de dévoiler ses limites. Dans ce cas de figure, révélé par la monographie APH, la mise en place d'une institution dont l'objet serait de resserrer des liens éventuellement distendus avec les représentants du personnel a été jugée prématurée. Selon la déléguée syndicale de l'association, la fusion exigeait une plus grande maîtrise par les élus du travail de représentation. Toutefois, dans cette association du secteur médico-social où le travail a continué à s'exécuter, et largement sur place, auprès des publics accueillis, les mesures de gestion de la crise sanitaire ont pu rendre encore plus criant l'enjeu de la proximité pour les représentants. Cette déléguée pointe d'ores et déjà les difficultés à aller à la rencontre des salariés et envisage donc de demander l'implantation de représentants de proximité, un an à peine après la mise en place du CSE.

5.1.3.2 La proximité via la revitalisation de l'action syndicale

Redéploiement des stratégies syndicales. Face à la centralisation du CSE et à la nécessité d'obtenir un accord de l'employeur pour aller « au-delà du légal », des syndicats ont choisi de développer des stratégies pour intégrer au sein de leur organisation la problématique de la proximité, notamment par le (re)positionnement des délégués syndicaux sur les questions et enjeux autrefois pris en charge par les délégués du personnel. Ce repositionnement ne passe pas nécessairement par l'investissement de la question des représentants de proximité. Ainsi, dans l'entreprise AGROCHIM, lors des élections professionnelles, la stratégie développée par la CGT a consisté à proposer des listes couvrant tous les secteurs de l'entreprise : logistique, maintenance, production, etc. Le syndicat, du fait de son implantation, a pu constituer des listes homogènes et représentatives des différents métiers des usines. Après les élections professionnelles, la majorité des usines ont ainsi été couvertes par des élus CGT désignés comme des « représentants de secteur ». Ce sont, de fait, ces représentants de secteur qui tiennent lieu de représentants de proximité dans cette entreprise. Le cas de l'entreprise TRAIN laisse également entrevoir que suite au choix unilatéral d'une hypercentralisation des CSE

d'établissement par la direction, les stratégies syndicales se sont (re)déployées vers des questions locales, proches du terrain, quitte à moins investir les lieux institutionnels de la représentation. La CGT, première organisation historique de cette très grande entreprise, s'est en particulier repositionnée en ce sens. De manière proche et dans un univers bien différent, à la CAF 1, la disparition des délégués du personnel combinée à l'éloignement du CSE semble également avoir réactivé le rôle des délégués syndicaux qui traitent les questions ou revendications des agents.

Limites. En dépit de ces chemins, certains de traverse, pour prendre en charge les enjeux de proximité, le recul de la loi en matière de représentation du personnel au profit d'une autoréglementation par les partenaires sociaux interroge sur la place qu'occupe l'exigence de proximité dans le système de représentation des travailleurs. Certes, il est possible de considérer qu'en laissant aux partenaires sociaux le soin de déterminer les nécessités de l'entreprise en termes de proximité, le législateur permet d'adapter la représentation de l'entreprise aux besoins locaux des salariés. On peut toutefois regretter que la signature par l'employeur constitue un passage obligé pour concrétiser les modalités de mise en œuvre du droit à une représentation adéquate. Au-delà du pouvoir ainsi accordé à l'employeur dans la mise en œuvre des droits fondamentaux des salariés, on peut également s'interroger sur le fait que la loi rende facultatifs les modes d'expression des préoccupations quotidiennes et matérielles des salariés au moment où les sciences sociales mettent l'accent sur l'intérêt qu'il faut porter au travail réel, dans une perspective notamment de santé au travail. Il en va d'autant plus ainsi que s'est propagée quelques mois plus tard une pandémie qui a conduit à une distanciation spéciale et sociale, laquelle a bouleversé les activités productives et les conditions de travail. N'étant plus assurée par la loi, la garantie des droits des salariés est désormais tributaire des configurations et des rapports de force au sein des entreprises, voire des établissements, dans un contexte parfois tendu.

Néanmoins, l'invitation légale à mettre en place des représentants de proximité peut renseigner sur les différentes conceptions de la proximité à l'œuvre dans le dialogue social.

5.2 La conception de la proximité à travers la mise en place des RdP

Les facettes de la proximité. Le concept de proximité présente plusieurs facettes que les négociations relatives aux RdP combinent. L'étude fouillée des accords donne ainsi à voir la richesse et la complexité des enjeux de proximité. La première, la plus évidente, renvoie à une proximité quasi géographique. Se jouent alors les questions liées à la négociation des périmètres d'implantation des RdP (1). La seconde, largement impliquée par la première, nommée ici proximité relationnelle, dépend du nombre de salariés couverts par chaque représentant (2). Ces deux faces convergent pour évaluer les conditions de possibilités offertes aux RdP pour aller vers les salariés et saisir leurs préoccupations et revendications. Enfin, une dernière facette de la proximité doit être évoquée : la proximité fonctionnelle. Il s'agit alors de savoir si les fonctions et attributions dévolues aux RdP reflètent la volonté de leur confier le traitement des problématiques liées au quotidien des salariés (3). Il faut toutefois noter que ni l'analyse des accords ni les monographies n'ont mis en lumière la prise en compte d'une "proximité sociale", définie en termes de métier, d'âge, ou de genre, dont la revendication (en termes de classes sociales) a pourtant pu irriguer en partie des logiques partisanes, sinon syndicales, tout au long du 20ième siècle.

5.2.1 La proximité géographique

Inventivité conventionnelle. L'article L. 2313-7 du Code du travail n'impose pas à l'accord mettant en place des représentants de proximité de préciser le périmètre retenu pour leur implantation. L'inventivité conventionnelle a ainsi pu s'exprimer en la matière.

L'activité plutôt que le territoire. Cette inventivité s'est d'abord traduite par le choix de délaisser une circonscription purement géographique de l'aire d'implantation des RdP pour préférer ou, plus souvent, lui adjoindre un périmètre correspondant à des activités exercées par les salariés. La prise en compte, à titre exclusif ou partiel, de l'activité des représentés pour fonder le périmètre d'implantation des représentants de proximité témoigne de la volonté des interlocuteurs sociaux de considérer une communauté d'intérêts nouvelle, ignorée des autres institutions représentatives du personnel dont l'implantation n'est en général envisagée qu'au travers d'un critère géographique. Ces accords esquissent un intérêt collectif assis sur une proximité de tâches, de gestes, de savoir-faire ou bien encore de fonctions. Ainsi, une représentation des travailleurs de nuit a pu être organisée en raison, aux termes de l'accord, « *de leurs horaires décalés impliquant une remontée des informations plus difficile* ». En ce sens, les représentants de proximité implantés sur un périmètre correspondant en tout ou partie à une activité particulière peuvent être présentés comme les outils d'un certain renouvellement de la représentation du personnel. Renouvellement qui traduit une manière de mieux prendre en compte les intérêts et préoccupations de certains salariés ; mais qui peut aussi viser, comme à TRAIN, à calquer la manière d'organiser la représentation du personnel sur des découpages conçus à partir de logiques de coûts, de business unit et de mise en concurrence qui peuvent heurter la représentation des salariés par métiers, autant que par lieux de travail.

L'identité des périmètres. Toutefois, la majeure partie des accords étudiés retiennent un périmètre géographique pour dessiner le ressort des représentants de proximité. Deux grandes hypothèses ressortent des accords étudiés. Dans la première, les représentants de proximité sont implantés au même niveau qu'une autre institution de représentation du personnel : CSE, CSE d'établissement ou CSSCT. L'identité des périmètres d'implantation laisse à penser que l'accroissement de la proximité avec les salariés représentés ne constitue pas l'objectif principal poursuivi par les négociateurs. Il s'agit davantage d'adjoindre à l'institution légalement obligatoire des forces supplémentaires dédiées à certaines questions, et ce afin d'améliorer la qualité de la représentation. Ce cas de figure trahit bien souvent l'alourdissement de la charge de travail des représentants élus, alourdissement que la mise en place de représentants de proximité vise à tempérer. Les représentants de proximité font alors figure de remède très imparfait aux maux que la fusion des IRP a engendrés. Les RdP ont ici un **rôle de correctif**, qui ne peut toujours être efficacement rempli au regard des attributions larges (santé sécurité et revendications individuelles et collectives la plupart du temps).

Les périmètres restreints. A l'inverse, dans certaines entreprises, l'implantation des RdP s'effectue à des niveaux plus décentralisés que ceux retenus pour les autres institutions représentatives du personnel. Les représentants s'apparentent alors à une institution à part entière, consacrée à une communauté de travail particulière, que les interlocuteurs sociaux auront estimée digne de considération et à laquelle aucune autre instance n'est spécifiquement dédiée. En ce cas, la finalité de leur mise en place est peut-être moins de décharger les autres instances d'une partie de leurs missions, que de compléter ou d'alimenter l'action de ces dernières en les alertant sur des situations qui pourraient échapper à leur vigilance. Ainsi, nombreux sont les accords qui mettent en place des représentants sur des sites dans lesquels aucun salarié n'est élu au CSE. Les représentants de proximité jouent ici un **rôle de complément** à la représentation du personnel.

Si ces accords laissent penser que la qualité de la représentation est ainsi améliorée, un doute subsiste lorsque le représentant de proximité se substitue à un CSE d'établissement qui n'a pas été mis en place. Pour le dire autrement, il ressort de différents accords que le représentant de proximité constitue la contrepartie, limitée, au refus patronal de reconnaître un établissement distinct au sens plein. Les RdP assument alors un rôle de **succédané** et la qualité de la représentation paraît être dégradée au regard des standards légaux, qui ne sont pas d'ordre public.

5.2.2 La proximité relationnelle

Taux de couverture. De la détermination des périmètres d'implantation des représentants de proximité découle assez directement le nombre de salariés couverts par chaque représentant. La proximité relationnelle ne saurait être assurée si le RdP est chargé de représenter les intérêts d'un très (trop) grand nombre de salariés. L'exploitation statistique des accords étudiés révèle que dans près de 40% des accords où la construction de ce nombre a été possible, les représentants de proximité couvrent plus de 100 salariés, nombre qui suggère une distance certaine entre les représentants de proximité et les salariés. A l'inverse, dans 33% des accords, les représentants de proximité ont la charge de représenter les intérêts de moins de 50 salariés, rendant plus robuste l'hypothèse d'une capacité à une représentation de proximité.

Appartenance à la collectivité représentée. La proximité relationnelle dépend également de la capacité du représentant à connaître les salariés dont il entend défendre les intérêts, sinon de sa ressemblance aux représentés (en termes de métiers et d'activité mais aussi, éventuellement, de genre, d'âge, etc.). Dès lors l'appartenance au site, à l'établissement ou encore au secteur d'activité des salariés paraît cruciale. Néanmoins, dans 38 % des accords, l'appartenance du représentant de proximité au périmètre représenté est indifférente, aucune clause de l'accord n'y faisant référence ou allusion. Les accords qui admettent ou imposent (dans quelques cas) que le représentant ne partage pas la même réalité de travail que les représentés, ou autrement dit, que le représentant n'appartienne pas à la communauté d'intérêts dont il a en charge l'expression, mettent en jeu la robustesse de la proximité affichée : peut-on véritablement croire en la proximité d'un représentant qui ne fréquente pas, ou de loin, l'univers de ceux dont il porte la voix ?

5.2.3 La proximité fonctionnelle

L'étude des proximités géographique et relationnelle doit être complétée par l'étude du type de missions attribuées aux représentants de proximité. Celles-ci renseignent sur la capacité des représentants à agir sur les enjeux quotidiens ou locaux des relations de travail.

Missions classiques : santé, sécurité et réclamations. Il ressort que 81% des accords confient aux RdP des missions en matière de santé sécurité et conditions de travail et 72% leur attribuent des missions en matière de réclamations individuelles et collectives. Ces pourcentages traduisent pour le premier la volonté du législateur et pour le second une continuité fonctionnelle partielle avec les délégués du personnel, dont l'une des missions centrales consistait précisément dans la transmission des réclamations individuelles et collectives. Les statistiques ici ne sont guère éloquentes pour apprécier la mesure dans laquelle la proximité est prise en charge par les accords. Si l'on s'intéresse plus finement aux formulations conventionnelles, il ressort que de nombreux accords de ce type proclament le

caractère local ou spécifique de la mission ainsi attribuée aux représentants. Néanmoins, les monographies effectuées tendent à montrer que la formalisation de ces missions ne garantit en rien leur mise en œuvre. Les représentants de proximité constituent souvent des institutions peu familières des salariés et à l'action peu reconnue.

Missions additionnelles. Plus novateurs, 51% des accords mentionnent d'autres missions. Celles-ci sont diverses, puisqu'il peut être question de l'information-consultation au niveau local, de la prise en charge des activités sociales ou culturelles, de l'assistance aux salariés dans le cadre de procédure disciplinaire, de l'ambiance de travail, de l'aide au logement etc. Les accords font alors apparaître un RdP spécialisé dans certaines missions. Ainsi, les activités sociales et culturelles, qui constituent une thématique fréquente d'intervention du RdP, s'appuient sur cette institution pour que se déploient à une échelle très locale les actions en faveur des salariés. Cette contribution peut se traduire par l'organisation de certains événements locaux comme l'arbre de Noël, des sorties, etc… (accord Banque Populaire Grand Ouest) ou, plus prosaïquement encore, par la gestion de *« la machine à café »* (accord Pro à pro distribution export). De telles précisions suggèrent que le RdP peut faire figure dans certaines entreprises de « préposé à la convivialité ».

Dilemme. Se dessine ici une alternative nette à laquelle sont confrontés les interlocuteurs sociaux : confier aux RdP un large spectre d'attributions au risque d'une certaine confusion avec le CSE et la CSSCT et d'une dilution de sa mission de proximité ou, à l'inverse, resserrer les attributions sur des préoccupations liées au quotidien des relations de travail au risque de n'en faire qu'un représentant de seconde zone.

La problématique de la robustesse et de l'intérêt de l'instance se trouve également au cœur de la cartographie des différentes figures des représentants de proximité.

5.3 Rôles et figures des représentants de proximité

L'analyse statistico-juridique des accords et les enquêtes effectuées font émerger différentes catégories de représentants de proximité, résultant principalement de trois variables combinées : l'implantation, les missions et les relations des RdP tant avec la direction qu'avec le CSE et la CSSCT. Cette combinaison livre le dessin de portraits-robots, schématiques mais utiles à la compréhension de la mise en œuvre de la réforme entreprise par l'ordonnance 2017-1386 du 22 septembre 2017.

La première catégorie regroupe des représentants de proximité auxquels les négociateurs n'ont pas prêté une attention particulière, comme si l'instance était encore à l'état embryonnaire (1). La deuxième catégorie met en lumière l'existence de représentants de proximité, qui, organiquement liés au CSE, ont pour principale fonction d'améliorer le fonctionnement de ce dernier (2). La troisième catégorie répond davantage aux attentes que le texte législatif a fait naître : les RdP visent à corriger les excès de la centralisation de la représentation dans l'entreprise (3). Enfin, une dernière catégorie, proche de la précédente, souligne la capacité de renouvellement du travail de représentation qu'offre la mise en place des représentants de proximité (4).

5.3.1 <u>Une instance à l'état embryonnaire</u>

Une première figure, décevante, émerge de la lecture et de l'analyse des accords, confirmée par certaines monographies : celle d'un représentant en devenir, à l'état encore embryonnaire. La mise en place des RdP est bien prévue par l'accord mais les moyens, les

attributions et les modalités d'interaction avec les autres acteurs de l'entreprise ne sont pas ou peu déterminés. Cette figure n'est pas négligeable puisque l'analyse statistique des accords fait apparaître un « cluster » de ce type assez important. On serait tenté d'évoquer à leur égard des représentants de papier, fausses concessions de la direction à des organisations syndicales devant concentrer leur effort de négociation dans d'autres domaines. De manière plus prospective (et plus optimiste), il est possible de considérer que ces représentants constituent la première pierre posée vers une représentation de proximité plus robuste, soit une instance dont les modalités précises et le statut se construisent de manière informelle. Même si, à cet égard, les épreuves qu'ont rencontrées depuis mars 2020 les instances représentatives du personnel et le dialogue social dans les entreprises n'ont guère alimenté une montée en consistance ou en importance de ces RdP, serait-ce de manière informelle. Nos monographies ont à l'inverse conforté la dimension très périphérique, sinon totalement absente des RdP par rapports aux élus du CSE et aux délégués syndicaux dans la gestion des mesures liées à la crise sanitaire. Ces dernières, passant par une distanciation sociale qui a pu mettre particulièrement en tension les questions de proximité, ont en effet impliqué (même si c'est souvent sur un mode très descendant et pour les informer plus que pour les consulter) les élus du CSE et les délégués syndicaux, et très faiblement les représentants de proximité[465].

5.3.2 Un complément du CSE

Une deuxième figure se dégage nettement de l'analyse des accords : celle de représentants de proximité ayant pour mission de permettre une amélioration du travail de représentation du CSE. Les RdP font alors office de supplément au fonctionnement du CSE. Pareille figure connaît deux déclinaisons.

La représentation de proximité : une attribution supplémentaire des élus du CSE. Les RdP peuvent constituer une modalité d'organisation interne au CSE. Cette première facette est loin d'être marginale : elle concerne notamment tous les accords où seuls des membres du CSE peuvent être désignés RdP, soit 1/6ème de l'échantillon d'accords. Elle concerne aussi potentiellement les accords, largement majoritaires, qui n'excluent pas qu'un membre du CSE soit également RdP. Les représentants de proximité disposent alors de moyens restreints en général (moins de 5 heures de délégation, pas de formation, pas de moyen de communication vis-à-vis des salariés, pas de liberté de circulation) et leurs prérogatives se limitent au champ de la santé et sécurité. Cette figure laisse à penser que la représentation de proximité n'est finalement qu'une attribution supplémentaire dévolue à certains membres du CSE, et l'institution du représentant de proximité une manière d'organiser et de répartir le travail au sein de l'instance fusionnée, voire de traiter en face à face avec la direction de l'établissement ou du site des questions qui pourraient relever du CSE « plénier ».

Le capteur d'informations. Cette figure présente une autre face, celle du capteur d'informations. Le RdP joue alors un simple rôle de relais entre la « base » et le CSE ou la CSSCT, en raison de leur éloignement des enjeux quotidiens des salariés. Les RdP sont réduits à un rôle de détection au profit de l'instance fusionnée. Très caractéristique, un accord stipule que « *les représentants de proximité auront pour mission de contribuer à la remontée d'information aux membres du CSE et de constituer une alternative aux collaborateurs pour relayer leurs questions, difficultés ou attentes* » (accord Proservia). Les modalités de cette

[465] On retrouve ici un résultat mis en évidence dans le rapport coordonné par J. Pélisse (2021) et notamment son épilogue rédigé par A. Michelon portant sur les manières dont une dizaine d'entreprises ont géré l'année 2020, à la fois en termes de mise en place des CSE et de gestion de la crise sanitaire.

transmission sont variables : inscription d'une question à l'ordre du jour, participation aux réunions, transmission de rapports ou de notes d'activité, envoi de mails… Le cas d'ELECTROLYSE illustre cette conception parmi nos monographies ; l'accord prévoit que les RdP ne sont désignés que dans les sites où aucun élu de CSST n'est présent, et ne leur attribue que des missions restreintes à des questions santé sécurité, en en faisant des capteurs de questions et d'enjeux qu'ils ne sont en charge de relayer qu'aux seuls élus CSST.

Dans un cas comme dans l'autre, la mise en place de la représentation de proximité naît de la prise de conscience des limites du fonctionnement du CSE. Toutefois, l'accroissement du nombre de mandats qui aurait pu constituer un correctif utile a été refusé. Il n'est pas certain que le remède négocié – la mise en place de représentants aux prérogatives réduites – soit réellement à la hauteur du problème identifié par les interlocuteurs sociaux, comme en témoigne le constat partagé par la direction et les organisations syndicales d'une faible prise en compte des RdP par les acteurs – salariés, représentants de CSST, CSE et directions locales -, à ELECTROLYSE un peu plus d'un an après leur mise en place.

5.3.3 Un correctif à la centralisation de la représentation

Le RdP, un remède. Une troisième figure ressort de l'étude de l'échantillon d'accords, figure assez conforme à l'esprit du législateur. Elle vise à corriger les défauts engendrés par la fusion des IRP, notamment par la disparition des délégués du personnel. Elle articule des remèdes à la centralisation territoriale, par la mise en place des RdP sur des sites ou activités mal couverts par la représentation élue, avec des remèdes à l'accroissement des attributions et donc de la charge de travail des élus au CSE, et ce par l'attribution de moyens et de prérogatives relativement importants aux RdP, organiquement détachés de l'instance fusionnée. Les cas de SPORT-EQUIP, mais avec des moyens très limités pour les RdP (8h par mois lorsqu'ils ne sont pas membres d'un CSE), et surtout TRAIN, illustrent le mieux, parmi nos monographies, cette troisième figure de RdP.

Forces du remède. Les degrés de cette correction de l'architecture de la représentation du personnel sont multiples. Au plus haut, certains accords cherchent à remettre en place purement et simplement les délégués du personnel en accordant aux RdP des prérogatives et moyens similaires.

A un degré de correction moindre mais plus fréquent, on trouve des configurations qui combinent une mise en place des représentants de proximité à une échelle plus restreinte que celle de l'implantation du CSE, un taux de couverture des salariés inférieur à 40 salariés, des moyens étendus (accès à une formation, volume d'heures de délégation mensuel supérieur à 10, liberté de circulation, accès à des moyens de communication vis-à-vis des salariés) et des prérogatives importantes, comprenant au moins la santé et la sécurité ainsi que la présentation des réclamations individuelles et collectives. Cette figure ressort clairement de l'analyse statistique par classification ascendante hiérarchique que nous avons menée sur les 335 accords représentatifs de notre échantillon.

Conditions d'efficacité. Cette volonté de permettre une meilleure prise en compte des enjeux de proximité peut toutefois être contrariée par différents facteurs. Tout d'abord, le RdP, lorsqu'il est envisagé comme un outil de correction des remèdes liés à la centralisation du CSE, est souvent soumis à une doctrine de la modularité. Son action est ainsi limitée aux seuls endroits dans lesquels la représentation n'est pas présente du fait de l'éloignement ou de l'absence d'élus au CSE. Au regard des moyens du RdP (inférieurs à celles d'un élu CSE), le risque de dégradation de la qualité de la représentation ne peut être écarté. En somme, les DP ayant disparu, et le CSE étant centralisé, les « trous dans la raquette » de la représentation ne

sont comblés que de manière partielle. Ensuite, l'efficacité de l'action de ce type de RdP dépend largement de la qualité des rapports que le représentant de proximité peut établir avec la direction locale. Sont alors décisives la possibilité et la formalisation de réunions, la mémoire des réclamations et de leur réponse, la constitution de véritables commissions de représentants de proximité, chargées à un niveau très décentralisé de traiter des questions, relevant du champ d'action du CSE. Lorsque l'autonomie des représentants de proximité est assurée peut alors se dessiner une nouvelle approche du travail de représentation.

5.3.4 Une nouvelle approche du travail de représentation

Une nouvelle articulation au sein de l'architecture de la représentation. Enfin, les accords font éclore une dernière figure de la représentation de proximité, dans le prolongement de la précédente. Certains accords ne cherchent plus à corriger les effets de la fusion, mais à se saisir de l'implantation de représentants de proximité pour améliorer la mise en œuvre de l'action du CSE. La mission et les modalités de fonctionnement des RdP laissent entrevoir une articulation sophistiquée entre le niveau macro, celui du CSE, et le niveau micro, celui du terrain, couvert par les RdP. Les accords font ainsi le choix d'une forte spécialisation des RdP sur certaines thématiques sans confier cette spécialisation aux élus du CSE. En cela le représentant de proximité n'est pas un simple supplément au fonctionnement d'un CSE dont la charge de travail doit être allégée ou organisée, mais le reflet d'une réflexion sur les niveaux de représentation et la capacité d'action des élus. Il ne constitue pas non plus une correction des maux liés à la fusion et à la disparition des délégués du personnel. En effet, l'instance conventionnelle répond à des difficultés qui existaient déjà avant l'ordonnance, difficultés générales liées à l'implémentation du travail de représentation. Cette figure du RdP peut d'ailleurs recevoir une appellation innovante, comme dans l'entreprise AERO qui illustre pour partie cette fonction des RdP et dans laquelle les RdP sont dénommés représentants de vie sociale (RVS). Quelle que soit l'appellation, cette manière d'envisager les RdP ouvre d'autres perspectives à la représentation du personnel dans l'entreprise. En somme, les interlocuteurs sociaux n'ont pas subi les effets de l'ordonnance, mais se sont saisis de l'occasion qu'offrait cette dernière, pour tenter d'améliorer la qualité de la représentation ou pour en imaginer d'autres modes.

L'attention à la mise en œuvre. Dans cette perspective, les RdP constituent un relais local mais dotés d'une certaine « souveraineté » pour mettre en musique les choix faits par le CSE ou exercer certaines missions qui sont dévolues à ce dernier. Le domaine des activités sociales culturelles constitue un terrain de prédilection de cette figure, les représentants de proximité étant chargés de mettre en œuvre les activités déterminées par le CSE. Le domaine de la santé et la sécurité des salariés peut également donner lieu à une telle répartition. Quelques accords prévoient ainsi la création, au sein des CSSCT, de référents ayant pour mission de recueillir, de la part des représentants de proximité, les informations locales nécessitant un soutien particulier de la CSSCT voire son intervention sur site. Le représentant de proximité constitue alors une vigie capable de mobiliser l'action des instances centrales. Ces accords envisagent en définitive une nouvelle manière de mettre en œuvre le travail de représentation des élus et de tenir compte des tendances à l'institutionnalisation et à la centralisation de l'action du CSE, tendances que son ancêtre le comité d'entreprise connaissait déjà.

L'esquisse des différentes figures conventionnelles conduit à un tableau contrasté où voisinent des représentants dotés de fortes prérogatives et des représentants sans épaisseur. Dans ce tableau, la fragilité des représentants de proximité occupe ainsi une place non négligeable, au point que l'on peut se demander si la qualification même d'institution de

représentation du personnel peut être accordée à cette instance [Guedes da Costa, Loiseau, 2018 ; Odoul Asorey 2021]. Ce sont alors le caractère facultatif de l'institution et les silences de la loi qui doivent être questionnés.

5.4 Conclusion - Les représentants de proximité : une institution de représentation du personnel ?

La détermination de la notion d'institution représentative du personnel (IRP). La loi ne définit pas ce qu'est institution représentative du personnel. Néanmoins le Code du travail contient une énumération de ces institutions à travers les chapitres de son livre troisième intitulé « Les institutions représentatives du personnel ». On y trouve par exemple le CSE ou le comité de groupe mais non le délégué syndical. Le représentant de proximité y figure certes mais de manière incidente au sein d'une section intitulée « cadre de mise en place du CSE » à l'intérieur du titre relatif au CSE, ce qui ne permet pas de conclure à la qualification d'IRP pour les représentants de proximité.

La jurisprudence n'est pas davantage un guide sûr tant les indications qu'elle a pu livrer sont laconiques. Il ressort notamment de deux arrêts rendus par la Cour de cassation en 2002 que le délégué syndical constitue, en dépit du silence de la loi, une institution représentative du personnel[466]. La motivation du premier arrêt ne permet pas d'en comprendre les raisons. En revanche, selon le second arrêt, « le représentant des salariés » désigné dans le cadre des procédures liées aux difficultés des entreprises ne l'est pas, et ce en raison de la limitation de ces attributions aux seuls actes relatifs à la procédure ouverte à l'égard de l'entreprise. Ces décisions laissent entière la question du ou des critères de qualification : étendue des attributions, statut protecteur (licenciement, heures de délégations), élection par les salariés…

A dire vrai, et en sortant des terrains balisés du droit positif, une institution de représentation du personnel doit pouvoir assurer l'expression des intérêts de salariés, et corrélativement pouvoir entrer en opposition avec l'employeur, tout en étant protégée dans cette mission. Qu'en est-il des représentants de proximité ?

Silence de la loi. Il est tout d'abord nécessaire de rappeler qu'en raison de son mutisme, l'article L. 2313-7 du Code du travail, qui prévoit l'existence des représentants de proximité, ne permet pas de savoir si des conditions suffisantes sont réunies. Plus encore, l'interdiction implicite prévue par ce même article d'élire les représentants de proximité ne milite pas en faveur de la qualification d'institution représentative du personnel, même s'ils sont choisis par ou parmi les membres élus du CSE. Il faut donc se tourner vers les accords collectifs pour savoir si les représentants de proximité constituent ou peuvent constituer une véritable institution représentative du personnel. De ce point de vue, les silences de la loi et l'absence de cadre qu'implique le renvoi quasi intégral de cette nouvelle figure à la négociation et aux règles conventionnelles ont été relevés comme un problème par plusieurs acteurs rencontrés sur le terrain, et pas uniquement du côté des négociateurs syndicaux. A TRAIN, un acteur a souligné par exemple combien, « *en tant que DRH, j'aurais aimé que la loi soit un peu plus coercitive* » pour éviter un rapport de force trop déséquilibré qui pouvait conduire à des positionnements des directions opérationnels du type *« si on veut, on ne fait rien, on aura un CSE sec et on n'en parle plus »*. Car, ajoute ce DRH, *« à ça, vous n'avez pas grand-chose à opposer sinon que cela sera une victoire à la Pyrrhus, et qu'on va s'en mordre les doigts »*[467]. Sachant qu'à ce

[466] Soc. 19 février 2002 et Soc. 27 juin 2002, Dr. Soc. 2002. 1073, note F. Petit

[467] Un autre membre de la direction, interrogé 6 mois plus tard et sans lien avec cet acteur, ancien responsable opérationnelle passant à la DRH a utilisé des expressions très proches, qu'on peut ici aussi, citer à nouveau : « *on*

déséquilibre dans la négociation du CSE et de la dimension entièrement optionnelle des RdP, s'ajoute pour ces derniers un mandat « *non institué* », sans appui sur le Code du travail, ses formes et ses procédures, et souvent peu engageant pour les salariés désignés pour l'exercer, ce qu'ont souligné autant les syndicalistes dans plusieurs de nos entretiens que certains de nos interlocuteurs issus des directions.

Missions. L'expression des salariés exige tout d'abord que le champ des missions dévolues à l'instance soit suffisant. Exception faite du cas de l'accord CAF 1, qui cantonne le représentant à un rôle de gestion du 1% logement, et des rares mais étonnants accords invitant les RdP à contribuer à « la création de valeur de l'entreprise », les interlocuteurs sociaux ont majoritairement accordé aux représentants de proximité des missions suffisamment larges correspondant aux intérêts des salariés. Celles-ci comprennent notamment la santé et la sécurité des salariés et/ou la présentation des réclamations individuelles ou collectives (respectivement 81% et 72% des accords) et, dans la moitié des cas, des missions additionnelles. Les modalités d'accomplissement de ces missions, certes diverses, traduisent également la volonté d'assurer une expression des salariés : recueil de la parole des salariés, formulation de réclamations et d'avis, saisine de l'inspection du travail, participation à des réunions, à des enquêtes parfois. Il convient cependant de noter qu'une part non négligeable d'accords (47%) n'impose pas expressément que le représentant de proximité soit membre de la collectivité dont il censé défendre les intérêts[468], laissant planer un doute sur la capacité des salariés à garantir l'expression de la collectivité représentée. Plus encore, ces missions ont pu être largement bousculées, sinon balayées, par le contexte de mise en place de cette fonction de représentation depuis mars 2020, non sans paradoxes. En charge tout particulièrement de la proximité dans un moment de distanciation sociale maximale (confinements, dé-confinements progressifs et partiels, couvre-feux ; protocoles sanitaires drastiques impliquant explicitement des normes et pratiques de distanciation, du télétravail à la distanciation physique ; etc.), les représentants de proximité ont, dans l'ensemble, largement disparu des pratiques de représentation de personnel, au profit des élus des CSE et plus encore des syndicalistes (notamment délégués syndicaux), lors des échanges et interactions qui ont associé directions et représentants des personnels pour faire face à ces mesures et ces enjeux sanitaires.

Moyens. Reste, quel que soit le contexte, que l'expression des salariés ne peut être assurée que si des moyens et droits spécifiques sont octroyés. A défaut, le représentant n'aurait pas la consistance nécessaire à la qualification d'institution, laquelle exige un minimum de structuration entre des prérogatives, un but et des moyens. Sur ce point, le bât blesse. En effet, si des heures de délégation sont octroyées dans 76% des accords, la possibilité de circuler et donc de rencontrer les salariés sur le lieu de travail, des moyens de communication, et des formations ne sont prévus respectivement que par 35%, 34% et 33% des accords. Il ressort de la classification ascendante hiérarchique mené sur la base d'accords étudiés qu'il existe ainsi deux « clusters » d'accords importants dans lesquels des moyens d'action limités sont corrélés à une certaine pauvreté des missions ou à une imprécision générale sur la détermination, le statut et les prérogatives des représentants. Et même dans les entreprises ayant une forte présence de représentants du personnel ou de militants syndicaux, les moyens – notamment

se rend compte que le fait que le Code du Travail ne dise rien sur les RPX, ça peut être une bonne chose parce que du coup ça laisse place à toute l'imagination possible pour adapter au mieux cette représentation de proximité au besoin du terrain ; mais d'un autre côté le fait qu'il n'y ait aucun cadre finalement, ça fait que la plupart des périmètres n'ont pas su se saisir, n'ont pas su imaginer quelque chose, du côté employeur et du côté OS, n'ont pas su se saisir de cette opportunité pour créer quelque chose en proximité, en local pour régler les sujets vraiment locaux, qui n'ont absolument pas besoin de remonter en CSE ».

[468] Il a été jugé à propos du CHSCT que seuls les salariés de l'établissement concerné peuvent être désignés au sein du CHSCT de l'établissement (Soc., 17 juin 2009, n°08-60.438). A défaut, la désignation est irrégulière (Soc., 10 mai 2012, n°11-21.386).

humains, en nombre de mandats ou de personnes - manquent selon la plupart des acteurs syndicaux rencontrés.

Capacité d'opposition. La qualification d'institution de représentation du personnel exige enfin que l'institution soit en relation, éventuellement conflictuelle, avec la direction[469]. La condition tenant aux relations avec l'employeur impose d'abord une protection contre la rupture du contrat de travail. Celle-ci est accordée aux RdP par les articles L. 2411-8 et L. 2412-1 du Code du travail. Mais cette protection n'est pas suffisante. Il faut également que soient prévues dans l'accord des modalités de discussion avec l'employeur ou son représentant. La figure du représentant simple capteur d'informations au profit du CSE, dégagée plus haut et qui a prévalu depuis mars 2020 dans les rares cas où ces représentants ont été associés à la gestion de la crise sanitaire, s'oppose ainsi à la qualification d'institution représentative du personnel. Plus largement, l'analyse juridico-statistique des accords révèle que des réunions entre les RdP et la direction ne sont prévues que dans moins de la moitié des accords. Dans le même sens, l'étude des modalités de ces contacts révèlent l'informalité fréquente des relations entre représentants de proximité et direction. C'est alors la crédibilité et l'efficacité de la mission de représentation qui semble compromise, tout autant que sa capacité à faire valoir la parole du personnel représenté.

Diversité des configurations – interprétation. Finalement, aucune conclusion nette ne peut être tirée, la diversité des accords ne permettant pas de donner une réponse ferme à la question de savoir si les représentants de proximité constituent une institution représentative du personnel. Le contexte sanitaire et les mesures prises ont en outre brouillé, autant qu'elles ont exacerbé les enjeux de proximité, accentuant encore la diversité des situations. Cette conclusion mitigée est lourde d'enseignements. Effectivement, le fait même que le résultat des investigations soit si équivoque, sans pouvoir être expliqué uniquement ou principalement par le contexte de mise en œuvre de cette nouvelle figure de représentant, témoigne de la fragilité juridique, institutionnelle et organisationnelle de l'instance. Les silences de la loi, qui ouvrent à un éclatement des règles de droit, contribuent à une efflorescence conventionnelle et à une myriade de situations pratiques sans références communes. La loi ne garantit pas que le représentant de proximité puisse assurer une représentation de qualité.

Pareille conclusion plonge ses racines dans une forme de paradoxe au cœur de l'ordonnance 2017-1386 du 22 septembre 2017. Celle-ci, hésitante, cherche, en même temps, à offrir une prise à l'adaptation conventionnelle de l'architecture de la représentation tout en interdisant aux interlocuteurs sociaux de remettre en cause le projet porté par les ordonnances du 22 septembre 2017 de fusion des IRP. L'autonomie donnée aux interlocuteurs sociaux reste enserrée dans des bornes qui menacent son existence même. Caractéristiques de cette hésitation, les incertitudes juridiques qui entourent la légalité d'une délégation des prérogatives du CSE aux représentants de proximité. Cette dévolution d'une partie des attributions du CSE paraît, si ce n'est directement contraire à la lettre de la loi, à tout le moins en porte à faux avec son esprit. L'incitation à la mise en place de représentants de proximité paraît ainsi à la fois promue par un texte qui offre une faculté conventionnelle, et contrariée par une conception implicite mais prégnante d'un RdP sans pouvoir, simple vigie ou appendice du CSE. Cette autonomie collective en trompe l'œil place de surcroît l'employeur en position de force puisque sa signature est indispensable à l'existence des représentants de proximité. ll a ainsi en partie la main sur la manière dont s'exerce le droit constitutionnel de participation des salariés à la détermination de leur conditions de travail.

Comme tout paradoxe, celui-ci n'est qu'apparent et se dissout finalement : le choix législatif d'une fusion des institutions l'emporte sur la devise de la promotion de la liberté

[469] V. Soc. 31 mars 2021, n° 19-25.233, RDT 2021. 460 obs. I. Odoul-Asorey

conventionnelle. Artificiellement ouverte à la négociation collective, et ce dans des conditions qui en accusent l'asymétrie, l'architecture conventionnelle demeure donc soumise au respect de lignes de force dont la pertinence a été à maintes reprises contestée. Le risque souvent pointé d'un éloignement entre les nouvelles instances de représentation et les salariés se réalise.

6 Bibliographie

Antonmattei P.H., Donnette-Boissière A., Mariono C. (2019), « Actualité du droit et de la pratique de la négociation collective », *Dr. Soc.*, p. 1054.

Aucouturier et Coutrot (2000), « Prophètes en leur pays : les pionniers des 35h e les autres », *Travail et Emploi*, 4, 53-72.

Barrat O. et Daniel C. (2002), « La négociation collective, le statisticien, sa lanterne et le débat social, *Revue de l'IRES*, 39, 3-32.

Béroud, Sophie (2013), « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion ». *Participations* 5, nº 1.

Béroud, Sophie, Kevin Guillas-Cavan, et 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 ». *La Revue de l'Ires* 94-95, nº 1.

Béthoux, É., Mias, A., Blache, G., Dupuy, C., Jobert, A., Renoux, J .. & 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. *La Revue de l'Ires*, 84, 91-123.

Blavier, Pierre, Tristan Haute, et Étienne Penissat (2020), « Du vote professionnel à la grève ». *Revue francaise de science politique* Vol. 70, nº 3, 443-67.

Borenfreund G. (2017), "La fusion des institutions représentatives du personnel", *Rev. dr. Trav.* 608

Comité d'évaluation des ordonnances / France Stratégie (2020), « Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail », Rapport intermédiaire, juillet.

Coeuret A. (2019), « La mise en place négociée du comité social et économique », *Dr. Soc.*, p. 378.

Cormier Le Goff A. (2019), « La négociation sur le CSE, un an après son entrée en vigueur », SSL, n° 1847, p. 3.

Cormier le Goff, J. Krivine (2019), « De la négociation sur le comité social et économique à celle du conseil d'entreprise, seul habilité à négocier », *Dr. Soc.*, p. 20.

Dabosville B. (2019), « Les représentants de proximité : à la recherche des traits caractéristiques d'une nouvelle figure de représentants du personnel », *RDT*, p. 387

Delmas P. (2018), « Les représentants de proximité : derrière les mots, quelle réalité ? », *Miroir Social*, p. 1-5.

Didry C. (coord) (2021), Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles, Rapport pour la DARES, 319p.

Dirringer J., et F. Petit (2019), « La négociation préélectorale, une terre mouvante », *Dr. Soc.*, p. 385.

EDSM (Ecole de droit social de Montpellier) (2019), « Analyse de 450 accords relatifs au comité social et économique signés entre le 22 septembre 2017 et le 30 mrs 2018 », Rapport rédigé par les étudiants du master 2 de Droit social, Les réussites du dialogue social, 162p.

Favennec-Hery F. (2017), « Le comité social et économique : une instance à construire », *SSL*, nº 1790.

Ferkane Y. (2018), « L'illégalité d'un accord collectif de travail : causes et conséquences », *RDT,* p. 689.

Ferracci P. (2018), « Ordonnances Macron, la deuxième manche se jouera dans l'entreprise », *Dr. Soc*., p. 73.

Gardin A. (2018), « Santé et sécurité au travail et fusion des IRP : quelles adaptations par la négociation ? », *RJS*, p. 467

Gea F., (2018), « L'accord sur le comité social et économique », *BJT* n° 1, p. 50

Guedes da Costa S., Loiseau G., (2018), « Les représentants de proximité », *Bull. Joly Trav*.

Jeansen E, (2018), « Les représentants de proximité, une représentation du personnel à dessiner », *JCP S*, 1084

Lanouzière H., (2017), « Du CHSCT au CSE : Pour une lecture articulée du nouveau triptyque de la représentation collective en matière de santé au travail », *SSL* n° 1793.

Loiseau G. (2018), « Les moyens du CSE sous l'œil bienveillant du Conseil Constitutionnel : un label sans garantie », *Dr. Soc*., p. 713.

Mischi, Julian (2011), « Gérer la distance à la « base ». Les permanents CGT d'un atelier SNCF ». *Sociétés contemporaines* n° 84, nº 4: 53-77.

Morel C., (1994 (1980)), *La Grève froide : stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Toulouse, Octarès.

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*, p. 589.

Niel S. (2019), « Premiers accords relatifs au fonctionnement du CSE », *Les Cahiers du DRH*, nº266, 1er juillet.

Odoul Asorey I., (2021), « Le représentant de proximité, une institution représentative du personnel ? », *Rev. Dr. Trav*. 2021. 460

Orseu, Amnyos, (2019), « Appropriation et mise en œuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 – Étude de terrain qualitative », septembre.

Pélisse J., (2000), « Le temps des négociations : douze accords de réduction du temps de travail », *Travail et Emploi* 82 (4), 7-23.

Pélisse J. (coord.), (2021), Tensions et conflits du travail dans les établissements français depuis les années 2000, Rapport pour la DARES, 351p.

Reynaud, JD, (1978), « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, 20 (2), 367-376.

Reynaud JD, (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 306p.

Rioche S., « Le comité social et économique dans l'UES », *JCP S*, 2019, n° 3, p. 25.

Terssac (de) G. (dir.), (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud: Débats et prolongements*. Paris, La Découverte.

Tual M.-C., (2018), « Représentants de proximité : ce que prévoient les accords sur le CSE », Les Cahiers Lamy du CSE, nº 187, 1er décembre 2018.S. Guedes da Costa et G. Loiseau, « Les représentants de proximité », *BJT*, p. 60.

Yon K. (2012), « Représentation du travail et représentativité syndicale aux marges du salariat : le cas de la distribution directe ». *Travail et emploi* n° 131, nº 3: 103-18

Wolff L., (2008), « Chapitre 4. Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif, se maintiennent », in Thomas Amossé et al., *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte, pp. 85-101

Wolmark C. (2018), « La caractérisation de l'établissement distinct », *Dr. Ouvr.*, p. 533.

Wolmark C., (2019), « Établissement distinct au sens du CSE : pertinence de la continuité jurisprudentielle ? » *Rev. Dr. Trav.*, 119.

7 Annexes

ANNEXE 1 – Synthèse de la construction des bases CSE, RdP et de l'échantillon d'accords RdP 247

ANNEXE 2 – Retour sur les dénominations des représentants de proximité _____ 262

ANNEXE 3 – Contributions, Cos2 et Eta2 pour les trois dimensions de l'ACM _____ 265

ANNEXE 1 : Synthèse de la construction des bases CSE, RdP et de l'échantillon d'accords RdP

Guillaume Le Lay

Addendum : l'objet de cette présentation est d'exposer d'une manière claire et concise les grandes étapes de la production et du traitement informatique des données qui fondent notre analyse. Elle exagérera la linéarité de ce travail en en laissant notamment de côté la description des aspects les plus techniques (et chronophages), à savoir les opérations intermédiaires de préparation, de nettoyage, de mise en forme des données, d'élaboration des commandes, d'essais infructueux, de vérification des résultats, de modification des commandes etc. Relevons cependant que nous avons été confrontés à une difficulté particulière du fait de l'irrégularité avec laquelle Légifrance met à jours sa base d'accords d'entreprise. Il a ainsi fallu réaliser l'opération en deux fois.

I Premières étapes

Après un examen manuel des accords disponibles sur Légifrance nous avons pu observer que les accords de mise en place du CSE (ci-après « accords CSE » et des représentants de proximités (ci-après « accords RdP ») se répartissaient au sein de deux des nombreux « thèmes » par lesquels le site permet d'affiner les recherches d'accords d'entreprise effectuées à travers lui.

L'obligation légale faite aux entreprises de 11 salariés et plus de se doter d'un comité social et économique, ayant été édictée en septembre 2017 et désignant le 31 décembre 2019 comme date limite de mise en conformité, nous établissons donc de procéder à la récolte de tous les accords relevant des thèmes « Droit syndical, IRP, expression des salariés » et « Elections professionnelles, prorogations de mandat et vote électronique », signés entre le 1er septembre 2017 et le 31 décembre 2019. En dépit du fait que Légifrance propose d'effectuer des recherches plus précises par mots clé nous choisissons de ne pas davantage spécifier notre recherche afin de maîtriser le plus intransitivement possible le processus d'identification et de sélection des accords.

Le 17 février 2020 cette recherche renvoie 13 310 résultats. Le téléchargement des accords que nous réalisons grâce à un script python est effectué sur le site bêta de Légifrance (qui promet de remplacer le site principal à terme) qui, en construction, autorise encore les requêtes importantes sans avoir à en maîtriser l'API, contrairement au site principal. La recherche effectuée sur les deux sites renvoit toutefois le même nombre d'accords : 13 310 résultats au 17 février 2020, date de notre première récolte.

Observant que le site bêta Légifrance introduit chaque accord dont il propose le téléchargement par une page signalétique recensant un certain nombre d'informations utiles (SIRET, APE, raison sociale, date de signature, date de publication, syndicat signataires etc.) nous intégrons à notre script quelques lignes pour récupérer ces données, parallèlement à la collecte des accords elle-même, que nous enregistrons dans des fichiers .txt autonomes. Cette première opération est-elle même réalisée en deux fois du fait que le site bêta n'autorise pas à effectuer plus de 10 000 requêtes d'un coup. Elle nous permet de récolter 13 292 accords. Par soustraction, il apparaît donc que 18 accords seraient manquants. Il semble cependant que le chiffre de 13 310 accords renvoyé par Légifrance soit surestimé. Les dernières pages de notre recherche renvoyant en réalité à des doublons.

I.1 Identification des accords CSE

L'analyse repose sur le traitement croisé du corpus d'accords récoltés d'un côté et des fichiers .txt contenant des informations sur chaque accord que nous avons également récupérés de l'autre. Elle est effectuée grâce au **langage de programmation R**, logiciel libre dédié au traitement statistique. Pour permettre ce traitement, nous convertissons d'une part tous les accords récoltés au format .txt et les intégrons dans l'espace virtuel de R. D'autre part, nous rassemblons les fichiers d'informations que nous avons récupérés en un tableau de données unique facile à manipuler. Certains accords, en réalité vides, résistent à la conversion de format que suppose leur chargement dans l'espace virtuel. Nous nous retrouvons avec « seulement » **13 288 accords**.

Démarche inclusive : recherche de mots-clés dans le corps du texte de chaque accord

Dans un premier temps l'on cherche à sélectionner tous les accords qui admettent dans leur corps de texte au moins une occurrence de la notion de CSE ou équivalent. L'enjeu est d'être exhaustif en envisageant toutes les orthographes auxquelles les accords ont potentiellement recours, y compris d'éventuelles fautes dont un premier examen manuel de notre corpus a révélé qu'elles pouvaient être fréquentes.

Nous recourons ainsi à la **fonction GREP** qui nous permet ici de sélectionner un sous-ensemble d'accords à partir de l'occurrence de termes choisis dans leur corps de texte.

Dans les commandes suivantes, les barres verticales sont des « expressions régulières » qui signifient « ou », tandis que l'astérisque sert à demander à la commande de rechercher aussi bien les pluriels que les singuliers. L'argument « ignore.case = TRUE » indique à la fonction de ne pas distinguer les majuscules des minuscules de manière à retenir les deux formes pour sa sélection, quelle que soit celle indiquée dans la commande.

```
CSEtout <- grep("CSE|C.S.E|Comité Social et économique|comite social et economique|comité social et economique|comite social et économique|comité social économique|comite social economique|comité social economique|comite social économique", accordstxtmin, ignore.case = TRUE, value = TRUE, fixed = FALSE)
```

Résultat : 12 313 accords.

Une fois ces accords sélectionnés, il s'agit de distinguer ceux qui se contentent d'évoquer l'existence d'un CSE de ceux qui le mettent en place, pour conserver uniquement ces derniers.

On procède alors selon la même logique en sélectionnant parmi les accords nouvellement identifiés ceux qui intègrent des expressions afférentes à la mise en place du CSE, à sa composition, aux moyens alloués etc. Le choix des termes à rechercher a fait l'objet d'une réflexion commune, discutée collectivement en réunion d'équipe et guidée par la lecture d'un certain nombre d'accords de mise en place du CSE.

```
CSEmoins ← grep("mise en
place|ressources*|périmètre|crédits*|composition|titulaires*|suppléants*|durées* des
mandats*|durée du mandat|crédits* d'heures", CSEtout, ignore.case = TRUE, value = TRUE,
fixed = FALSE)
```

Résultat : 11 878 accords.

Les accords ainsi sélectionnés restent néanmoins en nombre manifestement trop important. Nous passons donc à une opération d'exclusion des accords dont les titres nous indiquent qu'ils ont un autre objet que la mise en place d'un CSE. En effet la récolte effectuée sur Légifrance intègre de nombreux accords portant sur les modalités de vote, la négociation annuelle obligatoire (NAO), la prorogation de certains mandats ou l'organisation des élections des représentants du personnel.

Démarche exclusive : exclusions d'accords par leur titre

Du fait de la possibilité que certains accords convoquent des notions qui ne relèvent pas directement de leur objet, une telle manœuvre d'exclusion conduirait à la disparition de trop d'accords si nous cherchions les termes à exclure directement dans le texte des accords. La présence de certains termes dans le titre des accords nous donne en revanche un indice fort[1] de l'objet de ces accords et de leur manque de pertinence quant à notre enquête.

Bien qu'il soit difficile de distinguer techniquement dans chaque fichier les titres des accords du corps, des textes qu'ils précèdent, ces titres sont néanmoins listés dans le tableau de données que nous avons construit grâce aux informations directement récupérées sur le site de Légifrance. Après avoir extrait de notre tableau un sous-effectif correspondant aux accords sélectionnés à l'issu des opérations précédentes, nous nous appuyons donc sur ce tableau réduit pour procéder à l'exclusion par les titres.

Les mêmes enjeux s'imposent en termes de synonymie, d'accentuation et de fautes d'orthographe qu'à l'étape précédente. Nous nous efforçons d'identifier ces dernières par la consultation manuelle des différents titres listés dans notre tableaux. Nous procédons de manière progressive en cherchant à exclure un type d'accords après l'autre : accords de prorogations, ; accords sur le vote électronique ; accords NAO ; accords pré-electoraux ; accords d'élections.

Les termes issus des titres et identifiant les accords à exclure :

- prorogations*|progations*|prolongations* → Nous tombons à **9 957 accords ;**
- électroniques*|electroniques*|dématérialisé|dematerialise → **7 864 accords restant ;**
- NAO|négociations* annuelles* obligatoires*|NEGOCIATIONS* ANNUELLES* OBLIGATOIRES* → **7 722 accords restants ;**
- préélectoral|preelectoral|pré-électoral|pre-electoral|pré-elecotral|pre-électoral|pré électoral|pre electoral → **7 229 accords restant ;**
- élections*|elections* → **6 891 accords restant.**

Après la réalisation de chaque manœuvre d'exclusion nous vérifions les titres des accords exclus. L'opération est symétrique à celle précédemment réalisée : nous recherchons parmi les accords exclus ceux dont les titres comprennent le terme CSE ou l'un de ses synonymes. La grande majorité des

[1] Confirmé par la consultation manuelle de plusieurs dizaines de ces accords.

accords ainsi identifiés se contentent d'annoncer avoir été passés « en vue de la futur mise en place d'un CSE » et ne constituent donc pas des accords qui nous intéressent.

Pour ceux dont les titres sont ambigus, nous vérifions le contenu. Si un accord met en place le CSE nous procédons à sa réintégration. Le cas est rare. Toutefois les titres de 45 des accords d'élections exclus indiquent qu'ils sont sans doute également des accords de mise en place du CSE. Une vérification manuelle d'une large partie d'entre-eux confirme que c'est le cas. Nous réintégrons donc ces 45 accords.

À l'issue de ces opérations nous identifions **6 936 accords CSE**. Une vérification manuelle hasardeuse de certains accords nous indique que ce chiffre est encore surestimé, car les accords retenus intègrent une certaine proportion d'accords ne mettant en pas en place de CSE. Leur présence dans notre échantillon tient au fait qu'ils convoquent le CSE, tout en recourant à une terminologie de mise en place d'une autre institution d'entreprise, et ne rentrent pas dans nos critères d'exclusion (accords divers et rares).

Du fait de la difficulté d'essayer de se rapprocher d'un comptage plus fin et craignant davantage de manquer des accords que d'en surestimer le nombre, c'est donc un chiffre **6 936 accords** que nous retiendrons à ce stade pour nos accords CSE. C'est ainsi à partir de cette base d'accords CSE que nous nous efforcerons d'identifier par un procédé similaire les accords de mise en place des représentants de proximité.

I-2 Identification des accords de mise en place des représentant de proximité (ci-après « accords RdP »)

Recherche des accords RdP au sein des accords mettant en place un CSE

Nous procédons de la même manière pour la sélection des accords RdP en repartant de la base d'accords CSE que nous venons de construire. Nous essayons d'abord de sélectionner tous les accords dans lesquels on trouve les termes « représentants de proximité » ou des termes affiliés tels qu'identifiés par Valeria dans son analyse qualitative et doctrinale d'une cinquantaine d'accords :

```
RPCSEmax <- grep("représentants* de proximités*|délégations* de proximités*|représentants* de la vie sociale|commissions* de proximité|désignés* de proximité|commissions* réclamations*|commissions* de proximité|instances* de proximité|représentants* de proximité santé, sécurité et conditions de travail| RPSSCT| commissions* Métier|commissions* politiques* sociales*|référents* en matière de lutte contre le harcèlement et les agissements sexistes|référents* hygiène et sécurité", CSE, ignore.case = TRUE, value = TRUE, fixed = FALSE)
```

Résultat : 1 774

Dans le nouveau corpus obtenu nous sélectionnons les accords convoquant les termes « périmètres* » , « désignations* » et « désignés* », afin de tenter de ne conserver que les accords mettant en place les RdP et non ceux qui les invoquerait simplement en passant.

```
RPCSE <- grep("périmètres*|désignations*|désignés*", RPCSEmax, value = TRUE, fixed = FALSE)
```

Nous obtenons **1 751 accords**, dont on une évaluation manuelle nous indique qu'ils sont là encore légèrement surestimés.

Recherche des accords RdP indépendant des accords CSE

Nous procédons de la même manière en opérant cette fois la sélection des accords RdP à partir de la fraction de notre corpus initial restant à l'issu du prélèvement des accords CSE que nous avons identifiés. Nous ne trouvons aucun accord RdP indépendant, que les juristes de l'équipe ont jugé pourtant possible en droit. L'interprétation que nous faisons pour l'heure de ce résultat est que d'une part ces accords sont très peu nombreux, d'autre part la surestimation des accords CSE à laquelle nous aboutissons intègre sans doute ces accords RdP indépendants qui, bien que mis en place hors CSE, évoquent probablement ce dernier terme dans leur corps de texte. L'identification de ces accords indépendants (qui pourraient être aussi des avenants à l'accord CSE ne portant que sur les RdP – pour en mettre en place ou adapter les règles par exemple) pourrait être déduite rétroactivement de l'évaluation du nombre d'accords RdP indépendants identifiables dans l'échantillon que nous traiterons de manière qualitative.

A l'issue de ces deux opérations, nous avons donc deux corpus d'accords : un corpus d'accords CSE et un RdP (tous deux potentiellement en partie surévalués) auxquels correspondent réciproquement deux tableaux de données contenant les informations de chacun des accords sélectionnés.

I.3 Analyse de la répartition des accords CSE et RdP

Recodage des variables et construction de tables univariée et bivariée.

A l'issue de ce processus d'identification nous travaillons essentiellement sur nos tableaux de données (CSE et RdP) qui renseignent chacun deux variables qui nous intéressent : date de signature et code APE. Cependant ces variables contiennent beaucoup trop de modalités et nécessitent un recodage.

- Nous regroupons les dates de signatures en trimestre puis période de signature, pour nous retrouver avec 3 périodes de signatures (P1, P2, P3) de 3 trimestre chacune.
- Pour le code APE nous utilisons une table de correspondance et regroupons les modalités sous 10 sections.

Nous pouvons alors produire pour chacun des tableaux CSE et RdP une analyse de la répartition des variables grâce aux tables de R.

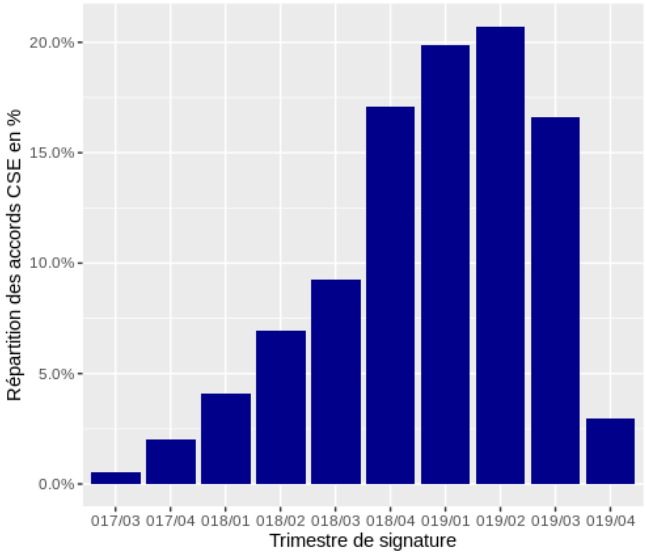
- D'abord univariée. Nous regardons les fréquences des modalités d'une seule variable
- Puis bivariée. Nous regardons les fréquences du croisement des deux variables.

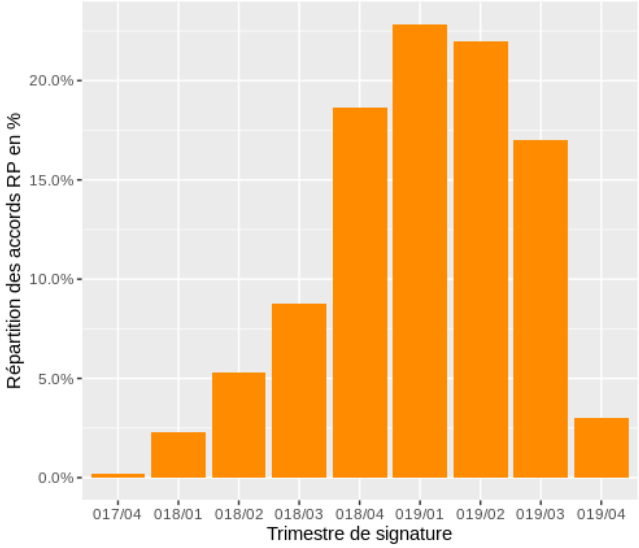
Représentation graphique

Elle facilite l'appréhension et la comparaison et la communication des données. Les fonctions proposées par défaut par R étant peu claires et élégantes nous trouvons une solution plus appropriée

dans le package **ggplot2**. Ainsi, une représentation graphique de la répartition par trimestre des accords signés met en lumière un résultat (temporaire) surprenant :

Pourcentage d'accords CSE (gauche) et RP (droite) signés par trimestre entre le dernier trimestre 2017 et le dernier trimestre 2019 – au terme de la première récolte





La première analyse quantitative menée, et sa représentation graphique, fait ainsi apparaître une décroissance suspecte du nombre d'accord d'entreprise signés à partir du troisième trimestre 2019. Nous attendions au contraire à ce que les trimestre précédent la date limite de l'obligation légale faîtes aux entreprises de plus de onze salariés de se doter d'un comité social et économique, soient caractérisés par un dynamisme signataire supérieur aux trimestre antérieurs.

Vérification faîte, en dépit des paramètres de notre recherche[2] sur Légifrance, nous ne disposons d'aucun accord signé après le 28 octobre 2019. Nous constatons également que nous n'avons récolté aucun accord publié après le 29 novembre 2019. Après vérification sur le site, nous observons en effet que Légifrance[3] n'a publié aucun nouvel accord, entre cette date du 29 novembre 2019 et le 31 janvier 2020 où ont été publiés une poignée d'accords. Entre le 31 janvier et le 25 février on constate une nouvelle pause à l'issue de laquelle Légifrance a publié de façon soutenue des milliers d'accords relevant des thématiques qui nous intéressaient et dont la date de signature correspond à notre intervalle. Plus tard il a en outre été repéré sur le site des accords de mise en place du CSE ou des RdP dont la date de signature remonte à décembre 2019 et la date de publication, seulement à la mi-mars 2020. Enfin nous avons également trouvé quelques dizaines d'accords CSE signés entre janvier

[2] Pour rappel notre recherche portait sur tous les accords des deux thématiques concernées ayant été publiés entre le 1er septembre 2017 et le 31 décembre 2019.

[3] Le site principal, comme le site bêta, qui sont tous deux alimentés parallèlement.

2019 et septembre 2019 mais qui n'ont été publié qu'à partir du 31 janvier 2020 (et pour certains en mars 2020).

Un tel constat nous amène à réviser notre stratégie. Il faudra d'évidence procéder à une nouvelle récolte d'accords, qu'il faudra soumettre aux mêmes modalités de tri et d'analyse. Cependant eu égard au retard important – aggravé par le confinement du printemps 2020 - qu'affecte Légifrance dans la publication des accords, nous convenons d'en différer la date à la rentrée de septembre 2020. Il n'est cependant pas envisageable de soumettre les autres étapes de notre enquête - dépendantes de la bonne effectuation de l'échantillonnage des accords de mise en place des RdP - à un tel report. En tant que ce sont essentiellement les accords signés lors des derniers trimestre 2019 qui paraissent en sous-effectif (correspondant à la période que nous avons défini comme P3), un premier échantillonnage, portant exclusivement sur les périodes antérieures - P1 et P2 - peut être réalisé.

I.4 Échantillonnage des accords RdP

Afin de permettre l'analyse qualitative fine d'une fraction représentative des accords RdP identifiés, nous cherchons dans un premier temps à produire un échantillon d'accords RdP équivalent à 10 % de la totalité de notre base.

Plusieurs stratégies d'échantillonnage sont envisageables :

- **Échantillonnage aléatoire simple** : cette méthode consisterait pour nous à sélectionner au hasard 10 % des accords identifiés. Simple à mettre en œuvre cette méthode offre néanmoins une faible garantie de représentativité eu égard aux variables qui nous intéresse.

- **Échantillonnage systématique** : après avoir choisi un premier accord au hasard ou non, cette technique nous inviterait à retenir, pour la fabrication de notre échantillon, un nouvel accord tous les dix accords sur toute la longueur de notre corpus RdP. Une telle stratégie permettrait de s'assurer qu'aucune région du corpus initial ne soit sur-représentée ou sous-représentée dans l'échantillon produit. Considérée comme plus fiable que l'échantillonnage aléatoire simple, cette méthode manque d'intérêt pour notre enquête dont le corpus est ordonné de manière aléatoire.

- **Échantillonnage aléatoire par grappes** : cette stratégie impliquerait de diviser le corpus initial en sous-groupes appelés grappes puis à sélectionner aléatoirement certaines grappes pour constituer l'échantillon. Répondant à des enjeux de praticité pour certaines enquêtes, elle offre une bonne représentativité à conditions que les grappes soient semblables malgré le fait qu'elles agrègent des « individus » hétérogènes. Dans la mesure où notre propre corpus se prête mal à la construction de grappes homogènes les unes aux autres, cette solution est peu adaptée.

- **Échantillonnage aléatoire stratifié** : ce type d'échantillonnage consiste dans le fait de subdiviser le corpus en différente strates correspondant à une plusieurs variables d'intérêt et à ensuite à procéder à un tirage aléatoire au sein de chaque strate afin de maximiser la représentativité de l'échantillon au regard des critères choisis. Cette technique est de loin la plus précise et la plus adaptée pour produire un échantillon représentatif de notre corpus en regard des variables qui nous intéresse, et offre en outre, consécutivement, de meilleures garanties de représentativité qu'un tirage aléatoire simple en regard des critères laissés de côté.

Nous optons donc pour un ***échantillonnage aléatoire stratifié***. En outre, plutôt que de réaliser une stratification simple par secteur économique (dix strates) ou par période (deux strates dans un premier temps[4]), nous effectuons une stratification croisée de 20 strates[5] dont chacune identifie les accords signés par un secteur économique à une période donnée[6].

1) Construction des strates aux croisement de deux variables

Nous sélectionnons successivement dans notre tableau de données RdP tous les accords répondant aux conditions croisées caractérisant chaque strate. Dans un sous tableau que nous appellerons « P1AZ » nous sélectionnons par exemple tous les accords de notre tableau RdP qui ont à la fois été signés en P1 et appartiennent au secteur AZ. Nous recourons pour ce faire à la fonction **subset.**

Exemple de commandes R pour construire chaque strate :

```
P1AZ <- subset(DFRP, Periode_signature == "P1" & APE_metasection10 == "AZ")

P2FZ <- subset(DFRP, Periode_signature == "P2" & APE_metasection10 == "FZ")
```

2) Tirage au sort de 10 % des accords de chaque strate avec la fonction sample de R.

Nous recourons ici à la fonction **sample.** Nous indiquons nous-même à la fonction le nombre d'accord à tirer pour chaque strate après l'avoir calculé manuellement (en divisant par 10 le nombre d'accord total de chaque strate). L'existence fréquente de décimales dans les résultats obtenus par cette opération de division - tandis que nous ne pouvons sélectionner que des accords (et donc des nombres) entiers - est gérée par le recours à la règle de l'arrondi à l'entier supérieur pour toute décimale égale ou supérieure à 0,5.

```
SP1BE <- P1BE[sample(nrow(P1BE), 3), ] # ici nous demondons à sample de tirer 3 accords dans la strate P1BE

SP2BE <- P2BE[sample(nrow(P2BE), 16), ] # ici nous demandons 16 accords dans P2BE
```

3) Réunion des strates dans unique tableau dit « EchantillonP1P2 »

---

4 Trois à terme.

5 Trente dans un second temps, une fois l'opération également réalisée pour P3.

6 Il faut donc construire dix strates – soit le nombre de secteurs économiques – pour chaque période de signature, ou cela revient au même, deux (puis trois une fois la base complétée) strates – soit le nombre de périodes – pour chaque secteur économique.

```
EchantillonP1P2 <- bind_rows(SP1BE, SP1FZ, SP1GI, SP1JZ, SP1KZ, SP1MN, SP1OQ, SP2BE, SP2FZ, SP2GI, SP2JZ, SP2LZ, SP2KZ, SP2MN, SP2OQ, SP2RU)
```

101 accords sont ainsi sélectionnés sur la période P1 – P2 pour être saisis, soumis à une analyse qualitative juridique puis codés afin de permettre une analyse quantitative du contenu des accords de RdP.

II Seconde étape : compléter les bases CSE et RdP

Initialement prévue pour septembre 2020 notre seconde tentative de récolte est entravée par la conversion du site bêta de Légifrance en site principal, lequel n'autorise plus les requêtes informatiques telle que celle que nous avions réalisée en février de la même année. Après diverses tentatives infructueuses du côté de l'API nouvellement mise en place et du site data.gouv nous avons finalement obtenu de la DILA qu'elle autorise temporairement l'adresse IP du membre de l'équipe ayant la charge de l'analyse quantitative à adresser une requête au nouveau site par le biais d'une version légèrement remaniée (du fait des changements advenus dans l'architecture du site) du script python initialement utilisé.

Comme la première, cette nouvelle recherche porte ainsi sur les accords relevant des deux thèmes « Droit syndical, IRP, expression des salariés » et « Elections professionnelles, prorogations de mandat et vote électronique ». Afin de récupérer l'ensemble des accords publiés avec retard sur Légifrance, au-delà même des accords manquants de la période 3 (P3) notre requête porte sur la totalité de la période potentielle de signature du 1er septembre 2017 au 31 décembre 2019. Afin d'éviter les doublons nous spécifions toutefois parallèlement ne requérir que les accords publiés entre le 30 novembre 2019[7] et le 23 novembre 2020, date à laquelle nous réalisons cette seconde récolte.

Cette recherche nous renvoie 2819 résultats, nous en récupérons 2 817 et autant de fichiers .txt d'informations associés.

De la même manière que lors de la première récolte les 2 817 fichiers sont chargés dans l'espace virtuel R. L'opération est un succès pour **2 799** d'entre eux. Pour 18 accords la conversion échoue (essentiellement des accords vides) ce qui en interdit le traitement statistique. Leur faible nombre n'est cependant pas suffisamment significatif pour remettre en cause les résultats de l'étude.

L'identification des accords CSE puis RdP de cette seconde récolte suit la même procédure que présentée précédemment. Nous obtenons ainsi au terme du traitement des accords de cette **seconde récolte** :

- **1 680 accords CSE**
- **391 accords RdP** (toujours eux même inclus parmi les accords CSE identifiés ci-dessus[8])

[7] Notons que nous aurions aussi bien pu demander de collecter les accords publiés après le 17 février 2020 (date de notre récolte) puisque précisément aucun accord pertinent n'avait été publié par Légifrance entre cette date et la date antécédente du 29 novembre 2019. Cela revient donc au même.

[8] Cette fois un delta de 47 accords a été identifié entre les accords RdP de la base CSE et les accords RdP récupérés sur le reste du corpus total de cette seconde récolte. Cependant après examen manuel, il s'avère que si ces accords évoquent les représentants de proximités, ce n'est qu'en passant et pas pour les mettre en place ou en adapter les règles, de sorte qu'ils ne sont pas pertinents.

C'est à dire au **total** :

- récolte 1 + récolte 2 = 6986 + 1680 = **8 616 accords CSE**
- récolte 1 + récolte 2 = 1751 + 391 = **2 142 accords RdP**

Disposant ainsi de chiffres complets, nous pouvons ainsi réaliser une analyse de nos deux bases, achevées. Un premier chiffre peut d'ores et déjà être produit : 24,8%. Il correspond à la proportion d'accords CSE identifiés instaurant des représentants de proximité. Du fait de la surestimation des accords RdP au sein de notre base, pour les raisons mentionnées plus haut, ce chiffre n'est cependant qu'indicatif.

III Première analyse de l'ensemble des bases CSE et RdP

1) Recodage des variables et construction de tables univariée et bivariée

Elle est effectuée de la même manière que précédemment. Nous procédons d'abord à un recodage des variables.

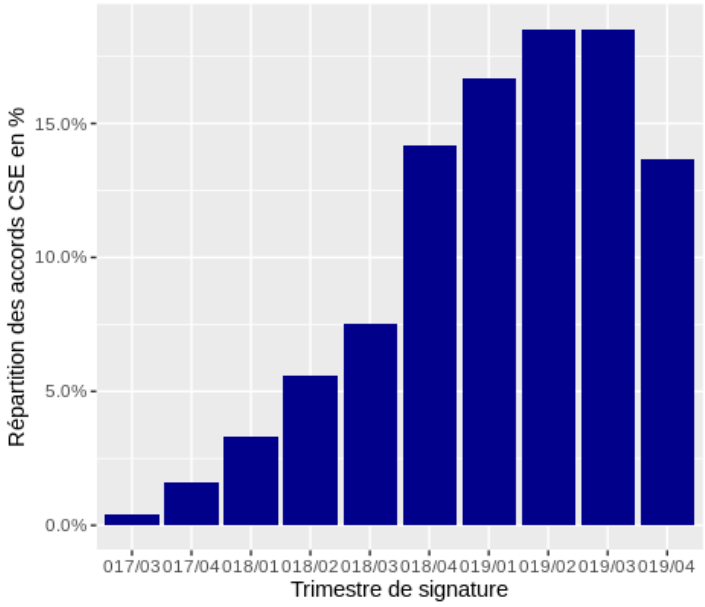
- Nous regroupons les dates de signatures en trimestre puis période de signature, pour nous retrouver avec 3 périodes de signatures (P1, P2, P3) de 3 trimestre chacune.
- Pour le code APE nous utilisons une table de correspondance et regroupons les modalités sous 10 sections.

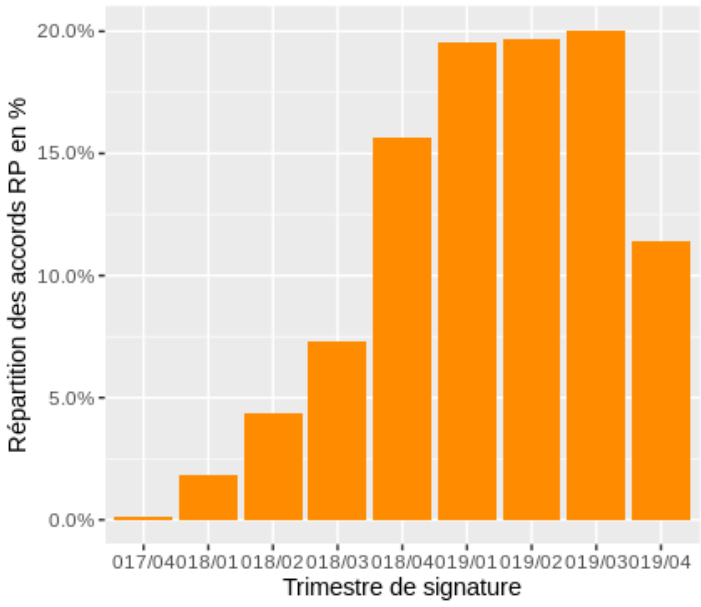
A partir de là nous pouvons produire pour chacun des tableaux CSE et RdP une analyse de la répartition des variables grâce aux tables de R.

- D'abord univariée. Nous regardons les fréquences des modalités d'une seule variable
- Puis bivariée. Nous regardons les fréquences du croisement des deux variables.

2) Représentations graphiques

Pourcentage d'accords CSE (gauche) et RP (droite) signés par trimestre entre le dernier trimestre 2017 et le dernier trimestre 2019





Nous n'observons plus de décroissance des signatures d'accords lors du troisième trimestre 2019. Si le quatrième semestre affecte lui une décrue elle est bien moins importante que lors de la première récolte.

IV Échantillonnage final des accords RdP

Un nouvel échantillon est produit selon le même processus que le premier, au terme d'un échantillonnage par strate en usant de la fonction de R sample. Nous concentrons nos efforts sur la période P3 que nous avions volontairement laissé de côté et identifions 109 accords RdP à ajouter l'échantillon précédemment produit. Mais ce nouvel échantillonnage permet également d'identifier un déficit de l'échantillon en regard de la période P2, une fois rapporté au corpus complet d'accords RdP finalement obtenu. Nous ajoutons ainsi 4 accords P2 (en respectant bien-sûr également la distribution des secteurs économique tel que documentée par la variable APE). Ces opérations portent notre échantillon représentatif de 10 % des accords (en termes de secteur et de dates de signature) RDP à 214.

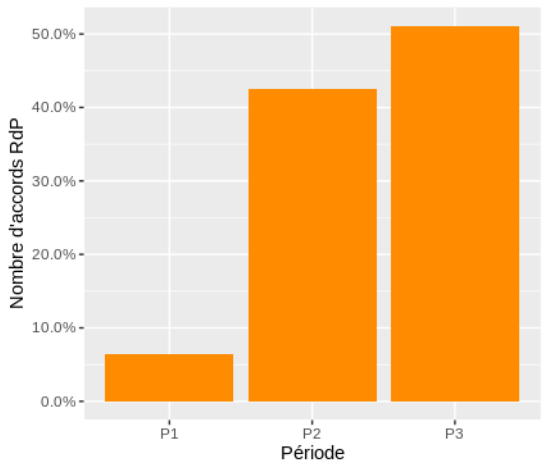
Pour une meilleure représentativité, décision est cependant prise entre temps de porter l'échantillon à 20 % en y conservant les accords déjà sélectionnés au terme de l'échantillonnage à 10 % que nous venions de réaliser. Pour parvenir à la constitution d'un échantillon correspondant à 20 % des accords RdP sans gaspiller le travail déjà réalisé, nous procédons à un nouvel échantillonnage de 10 % sur l'ensemble du corpus. Pour éviter la constitution de doublons, nous extrayons néanmoins au préalable du corpus total d'accords RdP les accords déjà présents dans le premier échantillon à 10 % que nous venions de constituer. Il s'agira par la suite de réunir les deux échantillons réalisés à 10 % pour obtenir, moyennant quelques ajustements que nous décrirons dans le paragraphe suivant, un échantillon d'accords correspondant à 20 % des accords RdP identifiés.

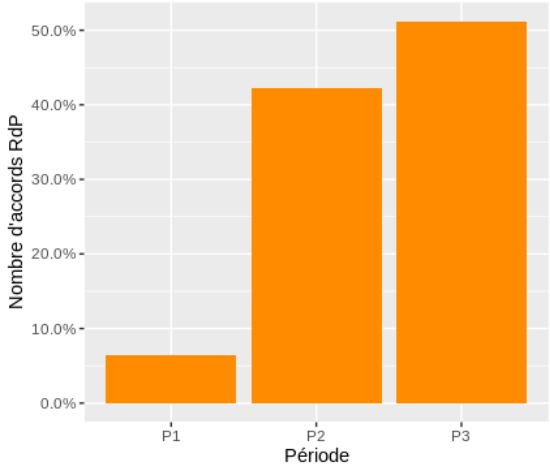
Un nouvel échantillonnage de 10 % des accords est ainsi réalisé pour chaque strate. Nous faisons toutefois face à une difficulté : la règle d'arrondi par laquelle nous gérons les décimales qui suivent de la réduction à 10 % du nombre des accords de chacune de nos strates génère des effets de seuils. Ainsi dans un certain nombre de cas, le fait de procéder par deux tirages successifs à 10 % n'aboutit pas tout à fait au même résultat que le ferait l'opération consistant à n'en réaliser qu'un seul de 20 %. C'est par exemple le cas de la strate SP2JZ (période 2, secteur JZ « information et communication ») : comprenant 34 accords sur le corpus total d'accords RdP, deux sélections successives à 10 % nous conduisent à retenir chacune 3,4 → 3 accords pour 6 accords retenu sur l'échantillon final. Or la réalisation d'un seul tirage à 20 % sur cette strate nous conduirait à retenir 20 %*34 = 7,8 → 7 accords (conformément à notre règle d'arrondi à l'entier supérieur à partir de 0,5). Procéder par deux tirages de 10 % successif risque ainsi de déséquilibrer marginalement le rapport entre les strates (aboutissant tantôt à sélectionner un accord en trop pour une strate, tantôt à en laisser un de côté pour une autre). Aussi ajustons-nous pour chaque strate, dans notre nouvel échantillonnage à 10 %, le nombre d'accords appelés aléatoirement, de manière à ce que toutes admettent, à l'issue de la réunion des deux échantillons, un nombre d'accords équivalents à ce qui aurait été le leur après un unique tirage à 20 %. **Une fois les deux tirages réunis nous obtenons ainsi un échantillon de 430 accords** conforme au chiffre que nous aurions obtenu au terme d'un unique tirage à 20 % réalisé sur chaque strate.

Si ce chiffre est lui-même supérieur de deux points au chiffre de 428 accords (20 %*2142 = 428,4) que nous aurions retenu, avec la même règle de tri des décimales, au terme d'un échantillonnage aléatoire simple (c'est à dire réalisé d'un coup sur toute la base) à 20 %, c'est cette fois du fait d'un effet de seuil divergent entre ce type d'échantillonnage et l'échantillonnage par strate retenu. Il n'est ainsi pas nécessaire de chercher à résorber ce différentiel structurel qui concoure à représentativité supérieure de notre échantillon par rapport à ce qui aurait été obtenu par un échantillonnage simple.

La représentation graphique nous permet en effet de visualiser la représentativité de notre échantillon eu égard à notre corpus total, et ainsi de mesurer l'efficacité de notre stratégie d'échantillonnage.

Répartition périodique des accords RdP





Effectif total

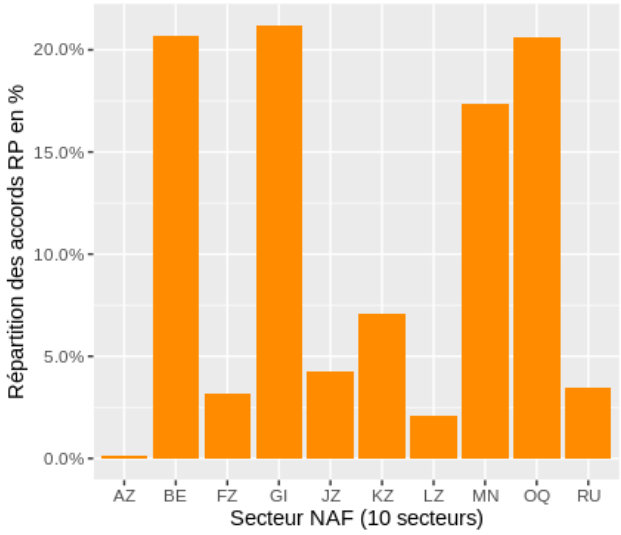
Échantillon à 20 %

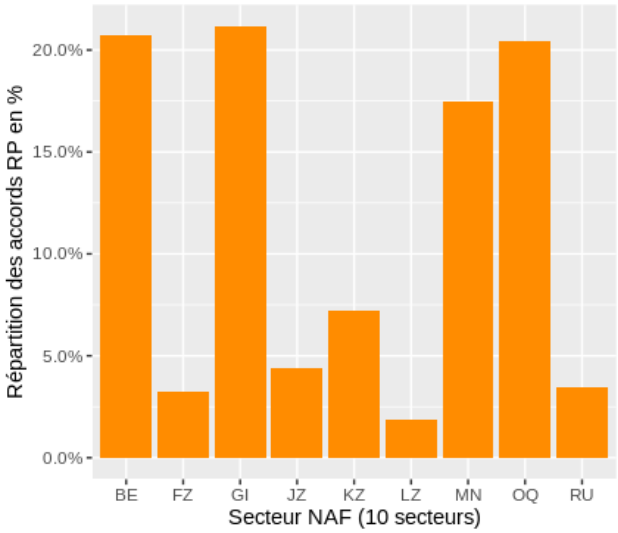
P1 : septembre 2017 – juin 2018 ;

P2 : juillet 2018 – mars 2019 ;

P3 : avril – 2019 – décembre 2019

Répartition sectorielle des accords RdP au seins des 10 secteurs d'activité de la nomenclature NAF





Effectif total **Échantillon 20 %**

AZ - AGRICULTURE, SYLVICULTURE ET PÊCHE

BE - INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE, INDUSTRIES EXTRACTIVES ET AUTRES

FZ – CONSTRUCTION

GI - COMMERCE DE GROS ET DE DETAIL, TRANSPORTS, HÉBERGEMENT ET RESTAURATION

JZ - INFORMATION ET COMMUNICATION

KZ - ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET D'ASSURANCE

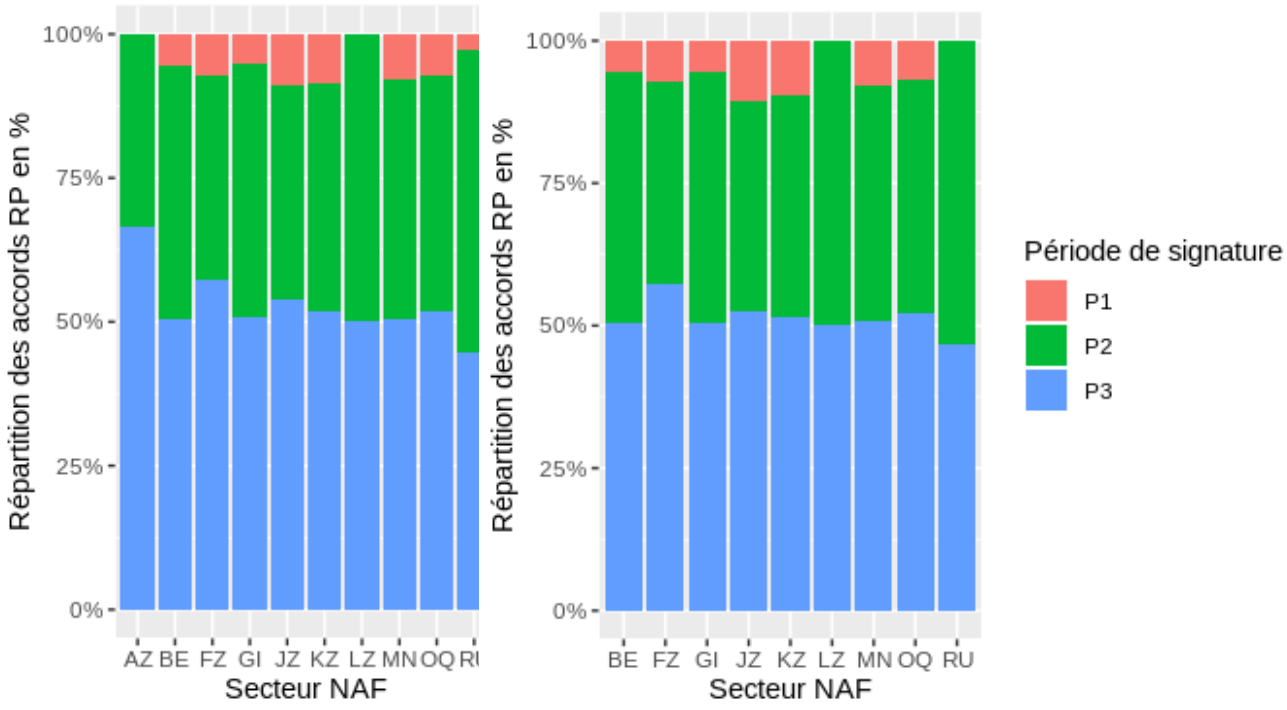
LZ - ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES

MN - ACTIVITÉS SPECIALISÉES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES ET ACTIVITÉS DE SERVICES ADMINISTRATIFS ET DE SOUTIEN

OQ - ADMINISTRATION PUBLIQUE, ENSEIGNEMENT, SANTÉ HUMAINE ET ACTION SOCIALE

RU - AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES

Répartition périodique de l'activité signataire RdP de chaque secteur (en pourcentage)



Effectif total **Échantillon 20 %**

P1 : septembre 2017 – juin 2018 ; P2 : juillet 2018 – mars 2019 ; P3 : avril – 2019 – décembre 2019

Observations : La répartition est globalement respectée. Le secteur AZ (agriculture) disparaît totalement de l'échantillon. Ceci tient à ce que, sur l'effectif total, il n'existait que trois accords

pour ce secteur (deux en P3 et un en P2). Pour les mêmes raisons, il ne subsiste aucun accord de la période P1 pour le secteur RU (autres activités de service). En effet il n'y en avait que deux sur l'effectif total.

ANNEXE 2 – Retour sur les dénominations des représentants de proximité

Valeria Ilieva

La liberté conventionnelle guidant l'instauration de représentants de proximité, les interlocuteurs sociaux sont libres des dénominations sous lesquelles ces acteurs sont créés, engendrant l'emploi d'une diversité de termes pour désigner les représentants de proximité. Parmi nos monographies, soulignons ainsi que deux dénominations alternatives sont utilisées : représentants de la vie sociale à **Aéro** et RPX à **Train**. Certains accords d'entreprise médiatisés par *Liaisons Sociales Quotidien* donnent à voir plusieurs autres dénominations alternatives suggérant parfois différentes conceptions du représentant de proximité. De la recherche sur les dénominations alternatives à celle, légale, de « représentant de proximité », émergent soit des appellations qui remplacent cette dernière, soit des appellations complémentaires.

1. *Des appellations remplaçant la dénomination légale*

Tel est le cas des *« délégations de proximité »* issues de l'*accord du 19 mars 2019 relatif à la mise en place des nouvelles IRP au sein de l'UES Engie Ineo*.

> *L'accord recourt à des délégations de proximité, pour « assister localement les CSEE » et « préserver le dialogue de proximité ». Réunies tous les deux mois avec le représentant de l'employeur sur un « périmètre de proximité », ces délégations devront prendre en charge des « problématiques » individuelles et collectives et des thèmes relevant de l'hygiène et de la sécurité. Chaque réunion fera l'objet d'un compte-rendu, transmis au CSEE. (Extraits LSQ - L'actualité, n° 17840, 21 juin 2019)*

Tel est encore le cas des *« représentants de la vie sociale »* issues des accords du 12 octobre 2018 d'**Aero** :

> *Des accords unanimes signés le 12 octobre au sein d'Aero France procèdent à la « refondation » du dialogue social au sein du groupe. Ce dernier, qui aura de nouveau un comité de groupe, accorde à la représentation du personnel des moyens largement supérieurs à ceux prévus par la législation. Il institue des représentants de la vie sociale, plus de 300 au niveau du groupe. Aero emploie environ 48 000 salariés en France.*
>
> *(...) Classés par les signataires au nombre des mandats syndicaux, les représentants de vie sociale (RVS) sont des représentants de proximité « en phase avec leur environnement professionnel ». Ils ont un rôle affirmé en matière de santé, de sécurité, d'environnement et de conditions de travail, puisqu'ils doivent être des « capteurs des situations à risque ». Ils participent à la régulation des relations du travail, notamment en faisant remonter les réclamations individuelles et collectives, grâce à un outil informatique, après validation de leur envoi par leur responsable syndical. Ils ont aussi un mandat de représentation de leur syndicat sur leur périmètre d'action. » (Extraits Liaisons sociales Quotidien - 2018)*

Certaines sont ainsi plus précises : sur le plan des attributions comme les *« représentants de proximité santé, sécurité et conditions de travail »* issus de l'accord relatif aux nouvelles IRP signé à la Fnac le 18 septembre 2018, ou bien sur le plan de la zone géographique de ce nouveau mandat, comme les *« représentants de proximité régionaux »* issus de l'accord du 26 septembre 2018 signé dans la société de stations-service Argedis. A noter enfin des dénominations plus longues comme *« référent*

représentant de proximité » issu de l'accord Air France du 21 février 2019 relatif au dialogue social de proximité au sein du CSE Pilotage Economique d'Air France.

> *La désignation du référent représentant de proximité. L'accord précise les modalités de désignation du référent, chargé de « coordonner la remontée d'informations vers la direction en amont des réunions du dialogue social ». Il sera désigné annuellement au sein de chacun des quatre périmètres d'intervention à la majorité des représentants de proximité. En l'absence de candidat ou dans l'impossibilité de les départager, le candidat le plus âgé sera alors retenu. La durée du mandat des référents représentants de proximité prend fin avec celle du mandat des membres élus du CSE d'établissement. » (Extraits Liaisons sociales Quotidien – Le dossier convention collective, n° 59/2019, 28 mars 2019)*

2. *Des appellations complémentaires*

Deux types d'appellations complémentaires ont été recensés : celles destinées à créer d'autres acteurs du dialogue social aux côtés des représentants de proximité et celles destinées à la création de groupements. Ainsi, l'accord Renault institue des *« désignés de proximité »*, pensés pour coexister en complémentarité des représentants de proximité et désignés par les organisations syndicales plutôt que le CSE :

> *Des représentants de proximité supplémentaires peuvent en outre être désignés par les syndicats dans chaque établissement de plus de 2500 salariés. Ces « désignés de proximité » accompagnent les représentants de proximité « dans l'ensemble de leurs missions ». Ils participent, notamment, aux réunions des commissions de proximité ». (Liaisons Sociales Quotidien – L'Actualité, n° 17720, 26 décembre 2018)*

Plus troublantes peuvent être d'autres appellations complémentaires dont l'accord ne précise pas formellement le statut de représentant de proximité ou son lien avec l'instance. Tel est le cas du « *référent hygiène et sécurité* » issu de l'accord du 8 janvier 2019 de **Betindus**. En effet, si la qualification de représentant de proximité déclenche l'application d'un régime juridique spécifique, qu'en est-il de ces figures supplémentaires ? Leur régime relève-t-il de celui du représentant de proximité ?

Certaines appellations sont destinées à créer des groupements, de représentants de proximité exclusivement comme la *« commission de proximité »* issue de l'accord du 27 septembre 2018 de Framatome, ou des groupements mixtes où se réunissent les représentants de proximité avec d'autres acteurs du dialogue social – côté salarié avec par exemple les *« commission métier »* et « *commission politique sociale »* des accords EDF du 28 juin 2019 ou côté employeur avec par exemple *« l'instance de proximité »* des accords France Télévisions du 9 mars 2018.

Encadré : Extraits Liaisons Sociales Quotidien – L'Actualité, n° 17592, 18 juin 2018

France Télévisions mettra en place un comité social et économique (CSE) central, dix CSE d'établissement, et pour les établissements de plus de 500 salariés, des représentants de proximité. Le secrétaire du CSE central pourra, s'il le souhaite, être détaché à temps plein ou bénéficier d'un crédit d'heures équivalent à un temps plein. C'est ce que prévoient deux accords du 9 mars dernier. France Télévisions (environ 9 800 salariés en équivalent temps plein) comptait jusqu'à présent 827 mandats d'élus du personnel.

L'accord prévoit également la mise en place de représentants de proximité au sein de chacun des établissements (au sens CSE) de plus de 500 salariés. Deux établissements sont concernés à la date de signature de l'accord, le siège et France 3. Au siège, les représentants de proximité sont désignés par familles professionnelles, leur nombre étant réparti au prorata du poids de ces familles dans l'effectif. Ainsi, l'information (rédactions et moyens de fabrication de l'information) et sport disposera de ses représentants de proximité.

Les représentants des salariés se réuniront avec les représentants de l'employeur une fois par mois, formant ainsi une instance de proximité, plus spécifiquement chargée d'attributions en matière de santé, sécurité et conditions de travail.

ANNEXE 3 – Contributions, Cos2 et Eta2 pour les trois dimensions de l'ACM

Dimension 1 de l'ACM

Variables	Modalités (catégories)	Contributions (valeurs supérieures à la moyenne en couleur)	Cos2	Eta2
Présence d'établissement distinct	etabdis_n	0,0085	0.00	0.02
	etabdis_y	0,11	0.00	
	etabdis_NA	0,61	0.02	
Présence de CSSCT	cssct_n	1,5	0.05	0.05
	cssct_y	0,16	0.04	
	cssct_NA	0,015	0.00	
Nombre de RdP déterminable à la lecture de l'accord	nbdeter_n	2,4	0.11	0.11
	nbdeter_y	1,2	0.11	
Cadre d'implantation des RdP identique à celui du CSE	cadreidentiqueCSE_n	0,72	0.07	0.13
	cadreidentiqueCSE_y	0,0064	0.00	
	cadreidentiqueCSE_NA	3,8	0.13	
Périmètre d'implantation des RdP	perimRdP_tt	2,9	0.24	0.26
	perimRdP_part	3,1	0.13	
	perimRdP_NA	2,9	0.09	
Les RdP peuvent être des élus du CSE	elu_n	0,62	0.02	0.08
	elu_y	0,25	0.01	
	elu_ind	0,091	0.01	
	elu_aut	1,9	0.07	
Les RdP doivent être salariés de leur périmètre	indif	5,6	0.23	0.23
	prio	0,94	0.03	
	néc	1,3	0.11	
Prise en compte des équilibres du CSE dans la désignation des RdP	design_1RdP/OS	0,53	0.02	0.08
	design_elec	1,2	0.04	
	design_CSE	0,55	0.08	
	design_aut	0,42	0.01	
Heures de délégation	heure_n	3,7	0.14	0.15
	heure_y	1,2	0.14	
Formation	formation_n	2,6	0.23	0.23
	formation_y	5,2	0.23	
Liberté de circulation	circulation_n	2,7	0.23	0.23
	circulation_y	5,1	0.23	
Moyens de communication vis-à-vis des salariés	infocomm_n	3,3	0.29	0.28
	infocomm_y	6,5	0.29	
Réclamations individuelles et collectives	reclam_n	5,5	0.23	0.23
	reclam_y	2,2	0.23	
Santé et sécurité	sante_n	9,5	0.35	0.35
	sante_y	2,2	0.35	
Autre mission	autre_n	0,96	0.06	0.06
	autre_y	0,93	0.06	
Réunion avec les directions	reudir_y	4,5	0.26	0.26
	reudir_n	4,3	0.26	
Liens avec les autres IRP	comirp_CSE	0,31	0.01	0.20
	comirp_CSSCT	0,58	0.02	
	comirp_CSE+CSSCT	2,7	0.12	
	comirp_NA	3,1	0.12	

Dimension 2 de l'ACM

Variables	Modalités (catégories)	Contributions (valeurs supérieures à la moyenne en couleur)	Cos2	Eta2
Présence d'établissement distinct	etabdis_n	0,86	0.05	0.26
	etabdis_y	8,7	0.21	
	etabdis_NA	4,7	0.10	
Présence de CSSCT	cssct_n	1,4	0.03	0.06
	cssct_y	0,0071	0.00	
	cssct_NA	1,6	0.03	
Nombre de RdP déterminable à la lecture de l'accord	nbdeter_n	0,79	0.02	0.02
	nbdeter_y	0,41	0.02	
Cadre d'implantation des RdP identique à celui du CSE	cadreidentiqueCSE_n	0	0.00	0.22
	cadreidentiqueCSE_y	4,5	0.10	
	cadreidentiqueCSE_NA	7,2	0.15	
Périmètre d'implantation des RdP	perimRdP_tt	1,7	0.09	0.15
	perimRdP_part	5,3	0.14	
	perimRdP_NA	1,1	0.02	
Les RdP peuvent être des élus du CSE	elu_n	8,5	0.18	0.37
	elu_y	3,4	0.08	
	elu_ind	2	0.08	
	elu_aut	5,9	0.14	
Les RdP doivent être salariés de leur périmètre	indif	0,6	0.02	0.14
	prio	5,1	0.11	
	néc	2	0.10	
Prise en compte des équilibres du CSE dans la désignation des RdP	design_1RdP/OS	1,5	0.03	0.12
	design_elec	3	0.06	
	design_CSE	0,5	0.05	
	design_aut	1,7	0.03	
Heures de délégation	heure_n	2,4	0.06	0.06
	heure_y	0,74	0.06	
Formation	formation_n	1,5	0.09	0.09
	formation_y	3,1	0.09	
Liberté de circulation	circulation_n	0,0044	0.00	0.00
	circulation_y	0,0083	0.00	
Moyens de communication vis-à-vis des salariés	infocomm_n	0,018	0.00	0.00
	infocomm_y	0,036	0.00	
Réclamations individuelles et collectives	reclam_n	0,65	0.02	0.02
	reclam_y	0,25	0.02	
Santé et sécurité	sante_n	0,71	0.02	0.02
	sante_y	0,16	0.02	
Autre mission	autre_n	0,22	0.01	0.01
	autre_y	0,21	0.01	
Réunion avec les directions	reudir_y	4,4	0.16	0.16
	reudir_n	4,2	0.16	
Liens avec les autres IRP	comirp_CSE	0,26	0.01	0.17
	comirp_CSSCT	4,7	0.10	
	comirp_CSE+CSSCT	0,011	0.00	
	comirp_NA	4	0.10	

Dimension 3 de l'ACM

Variables	Modalités (catégories)	Contributions (valeurs	Cos2	Eta2

		supérieures à la moyenne en couleur)		
Présence d'établissement distinct	etabdis_n	3,7	0.20	0.21
	etabdis_y	8,3	0.19	
	etabdis_NA	0,38	0.01	
Présence de CSSCT	cssct_n	10	0.19	0.22
	cssct_y	1,4	0.20	
	cssct_NA	0,8	0.01	
Nombre de RdP déterminable à la lecture de l'accord	nbdeter_n	0,29	0.01	0.01
	nbdeter_y	0,15	0.01	
Cadre d'implantation des RdP identique à celui du CSE	cadreidentiqueCSE_n	7,4	0.41	0.42
	cadreidentiqueCSE_y	13	0.28	
	cadreidentiqueCSE_NA	3,6	0.07	
Périmètre d'implantation des RdP	perimRdP_tt	0,63	0.03	0.12
	perimRdP_part	3,4	0.08	
	perimRdP_NA	2,9	0.05	
Les RdP peuvent être des élus du CSE	elu_n	4,3	0.08	0.12
	elu_y	0,31	0.01	
	elu_ind	1,4	0.05	
	elu_aut	0,88	0.02	
Les RdP doivent être salariés de leur périmètre	indif	0,27	0.01	0.02
	prio	0,77	0.01	
	néc	0,0002	0.00	
Prise en compte des équilibres du CSE dans la désignation des RdP	design_1RdP/OS	3,4	0.06	0.16
	design_elec	1,9	0.04	
	design_CSE	1,7	0.14	
	design_aut	2	0.04	
Heures de délégation	heure_n	0,69	0.02	0.02
	heure_y	0,21	0.02	
Formation	formation_n	0,62	0.03	0.03
	formation_y	1,3	0.03	
Liberté de circulation	circulation_n	0,17	0.01	0.01
	circulation_y	0,31	0.01	
Moyens de communication vis-à-vis des salariés	infocomm_n	0,48	0.02	0.02
	infocomm_y	0,96	0.02	
Réclamations individuelles et collectives	reclam_n	1,3	0.03	0.03
	reclam_y	0,52	0.03	
Santé et sécurité	sante_n	0,22	0.00	0.00
	sante_y	0,05	0.00	
Autre mission	autre_n	1,3	0.04	0.00
	autre_y	1,3	0.04	
Réunion avec les directions	reudir_y	0,043	0.00	0.00
	reudir_n	0,041	0.00	
Liens avec les autres IRP	comirp_CSE	9,8	0.25	0.08
	comirp_CSSCT	5	0.10	
	comirp_CSE+CSSCT	0,11	0.00	
	comirp_NA	2,4	0.06	

Eta2 des variables supplémentaires

	Dim 1	Dim 2	Dim 3
Effectif	0.08	0.03	0.216
Secteur	0.03	0.04	
Nombre de salariés par représentant de proximité	0.06	0.01	0.037

Table des matières

Introduction _____ *6*

1 Méthode et contextes *8*

1.1 Un protocole d'enquête interdisciplinaire et des méthodes mixtes **8**

1.1.1 D'une base de données d'accords à son échantillonnage, sa saisie et son codage 8

1.1.2 Des entretiens et huit monographies d'entreprises 10

1.2 Les unités négociant la présence de représentant(s) de proximité : une forte hétérogénéité, quelques caractéristiques partagées **12**

1.3 Présentation des monographies : une comparaison entre quatre grands types d'univers professionnels **18**

1.3.1 CAF 1 et APH : deux structures plutôt petites du secteur médico-social 18

1.3.2 Betindus et Agrochim : deux entreprises multisites de la construction et de la chimie aux forts enjeux de sécurité 20

1.3.3 Aéro et Electrolyse : deux entreprises industrielles de grande taille 22

1.3.4 Sport-Equip et Train : deux très grandes entreprises du commerce et des transports, présentes sur tout le territoire 25

2 Négocier une nouvelle instance qui pose la question de la proximité *29*

2.1 Des alternatives et des choix à l'origine de négociations inégalement conflictuelles **30**

2.1.1 Attendre ou mettre en place rapidement les instances ? 30

2.1.2 Négocier un accord ou mettre en place unilatéralement le CSE ? 34

2.1.3 Des négociations asymétriques mais inégalement conflictuelles 37

2.1.4 Des conflits parfois majeurs… qui n'interdisent pas des compromis partiels (le cas de Train) 41

2.1.5 Compromis et résistances face aux asymétries de négociation du CSE : Betindus et Agrochim, deux entreprises proches, des négociations et des choix différents 45

2.2 Enjeux et déroulement des négociations, la proximité comme enjeu transversal **49**

2.2.1 Le nombre et les périmètres des CSE, déjà une question de proximité 49

2.2.1.1 Périmètres et nombres d'établissements distincts dans les grandes entreprises 50

2.2.1.2 Les périmètres, entre distance spatiale et proximité sociale 55

2.2.2 La composition du CSE (nombre d'élus, suppléants) 57

2.2.3 Les moyens, les ressources et la formalisation des échanges 62

2.2.4 Les commissions et en particulier la CSSCT 65

2.3 Les représentants de proximité : un enjeu toujours posé, des règles variées **67**

2.3.1 Ne pas créer de représentant de proximité et assurer cette dernière autrement 68

2.3.2 Des représentants de proximité conçus comme des palliatifs fonctionnels, peu investis 71

2.3.3 Les représentants de proximité, un enjeu central et stratégique des négociations 76

2.3.3.1 A Aéro, des moyens globalement maintenus mais une transformation des modes d'échange entre les mandatés et la direction 76

2.3.3.2 A Sport-Equip, un débat sur le rôle et le fonctionnement des représentants de proximité 79

2.3.3.3 A Train, le nombre de RPX, un « enjeu de vie et de mort » qui empêche tout accord cadre 82

2.3.3.4 Bilan et renvoi vers des négociations décentralisées où se rejoue 33 fois la question des RPX, de leurs moyens et de leur nombre 86

2.3.3.5 Éléments sur deux négociations d'accords CSE locaux mis en avant par la CGT 89

3 Une analyse sociojuridique des accords de mise en place des RdP *95*

3.1 Quelles règles pour instituer les RdP ? 95
3.1.1 Les périmètres d'implantation des représentants de proximité 96
3.1.1.1 Nature du périmètre d'implantation 96
3.1.1.1.1 Périmètre autre que géographique (assis sur l'activité des représentés ou sur les modalités de leur mise au travail) 96
3.1.1.1.2 Périmètre géographique 98
3.1.1.1.2.1 Périmètre géographique identique à celui d'une ou plusieurs autres institutions représentatives du personnel 98
3.1.1.1.2.2 Périmètre géographique propre 100
3.1.1.2 Étendue de la couverture 102
3.1.1.2.1 Couverture totale 102
3.1.1.2.2 Couverture partielle 103
3.1.2 La désignation des représentants de proximité 105
3.1.2.1 Critères 106
3.1.2.1.1 Qualité de membre du CSE 106
3.1.2.1.2 Appartenance au périmètre d'implantation 108
3.1.2.1.3 Autres éléments 110
3.1.2.2 Combinaison 111
3.1.3 Les missions et moyens alloués aux représentants de proximité 112
3.1.3.1 Le représentant de proximité substitut du délégué du personnel 114
3.1.3.2 Le représentant de proximité comme référent spécialisé 115
3.1.3.2.1 Des représentants de proximité spécialisés dans le domaine de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. 116
3.1.3.2.2 Des représentants de proximité spécialisés dans la présentation des réclamations des salariés 118
3.1.3.2.3 Des représentants de proximité cantonnés à une mission précise d'accompagnement du salarié en dehors des principales sphères de compétence des anciens délégués du personnel 119
3.1.3.3 Des représentants de proximité aux missions originales 120
3.1.3.3.1 Des représentants de proximité auxiliaires spécialisés du CSE 120
3.1.3.3.1.1 La participation aux activités sociales et culturelles 121
3.1.3.3.1.2 Des prérogatives en matière de gestion des ressources humaines 122
3.1.3.3.2 Des représentants de proximité relais d'information et de communication 124
3.1.3.3.2.1 Relais ou capteur du CSE 124
3.1.3.3.2.2 Des intermédiaires ambigus de la direction 125
3.1.3.4 Des représentants de proximité indéterminés ou de « papier » 127
3.1.3.5 Bilan sur les missions et les moyens des représentants de proximité 128
3.1.4 Les liens des représentants de proximité avec l'employeur et le CSE 129
3.1.4.1 La répartition des compétences 130
3.1.4.1.1 La « délégation » : une notion polysémique source de difficultés 130
3.1.4.1.2 La répartition des compétences 133
3.1.4.2 Les outils de coordination 135
3.1.4.2.1 Les liens organiques 136
3.1.4.2.2 La participation aux réunions 137
3.1.4.2.3 La transmission de l'information 141
3.1.4.2.4 La désignation d'une autorité interne 143
3.1.4.3 Les liens entre employeurs et représentants de proximité 147
3.1.4.3.1 L'interlocuteur patronal 148
3.1.4.3.2 Les modalités d'action des représentants de proximité 148

3.2 De l'espace des accords, entre proximités et oppositions, à trois figures principales de RdP 154
3.2.1 L'espace des accords : une analyse des correspondances multiples 154
3.2.1.1 Des accords qui se distinguent selon les moyens et prérogatives accordés aux RdP 156
3.2.1.2 Des accords qui se distinguent selon les modalités de désignation des RdP 157
3.2.1.3 Des accords qui se distinguent selon le cadre d'implantation des RdP 157
3.2.1.4 Ajout de variables supplémentaires 159

3.2.2 Trois grands types d'accord 162

4 La proximité en pratique… en temps de distanciation sociale 167

4.1 Une mise en place des CSE qui bouleverse la proximité 168

4.1.1 Des bilans au mieux mitigés quant à la mise en place du CSE et plus ou moins alignés entre négociateurs et représentants du personnel 168

4.1.2 Des élus qui déplorent une baisse de moyens, une chute du nombre de mandats, la longueur et la densité des réunions 173

4.1.3 Une forte insatisfaction quant à la disparition des CHSCT 176

4.1.4 Des mises en place du CSE parfois laborieuses, et hétérogènes au sein d'une même entreprise 179

4.2 Une proximité mise à mal mais aussi recomposée par les nouvelles technologies 182

4.2.1 Des pratiques de proximité particulièrement mises à mal 182

4.2.2 Une proximité recomposée ? La diffusion des nouvelles technologies d'information et de communication 186

4.2.3 Quand les nouvelles technologies s'imposent aux représentants de proximité : une logique descendante, des outils qui ne permettent ni l'échange ni la confrontation 190

4.3 Des organisations syndicales au-devant de la scène pour gérer la proximité ?.....194

4.3.1 Des mandats équipés par des formations et supports d'engagements syndicaux 194

4.3.2 Des pratiques de proximité qui passent par le réseau et le collectif syndical 196

4.3.3 Des organisations syndicales qui assurent l'articulation entre différentes échelles et parfois les missions de proximité 197

4.4 Trois figures hétérogènes de RdP, selon l'investissement des organisations syndicales dans ce rôle.....200

4.4.1 Des RdP sans moyens et peu investis syndicalement, à part pour mettre le pied à l'étrier 201

4.4.2 Capteurs, relais ou maillons de pratiques syndicales locales de représentation et/ou de dialogue social 204

4.4.3 Un mandat stratégique, premier étage pour revendiquer et faire vivre l'organisation syndicale 208

4.4.3.1 Contourner la commission RPX, tout en utilisant le mandat, pour régler syndicalement les cas individuels et revendiquer collectivement : audiences et demandes de concertation immédiate 209

4.4.3.2 Des RPX mis au service de l'organisation syndicale à la CGT 211

4.5 La crise sanitaire : de la mise au premier plan des enjeux de proximité et de santé-sécurité aux difficultés des RdP à exercer leurs mandats 214

4.5.1 Un stress-test pour les instances, qui met largement à mal la proximité 215

4.5.2 Des CSSCT loin d'être toutes en première ligne 217

4.5.3 Des échanges souvent très descendants, des élus informés plus que consultés 218

4.5.4 La proximité mise à mal par une forte centralisation des échanges 219

4.5.5 Les fantômes de la proximité pendant la crise sanitaire ? Quels rôles pour les RdP ? 222

5 Synthèse : Jeux et enjeux de proximité 226

5.1 La prise en charge de la proximité en dehors des représentants de proximité 227

5.1.1 La faible part des accords collectifs mettant en place un représentant de proximité 228

5.1.2 Le déclassement des délégués du personnel 228

5.1.3 Les voies de la prise en compte de la proximité 229

5.1.3.1 La proximité dans les négociations relatives au CSE 229

5.1.3.2 La proximité via la revitalisation de l'action syndicale 230

5.2 La conception de la proximité à travers la mise en place des RdP.....231

5.2.1 La proximité géographique 232

5.2.2 La proximité relationnelle 233

5.2.3 La proximité fonctionnelle 233

5.3 Rôles et figures des représentants de proximité 234

5.3.1 Une instance à l'état embryonnaire 234
5.3.2 Un complément du CSE 235
5.3.3 Un correctif à la centralisation de la représentation 236
5.3.4 Une nouvelle approche du travail de représentation 237

5.4 Conclusion - Les représentants de proximité : une institution de représentation du personnel ? 238

6 Bibliographie 242

7 Annexes 245