

Quelle mise à l'épreuve des comités sociaux et économiques en période de crise ?

Amandine MICHELON

La crise liée à la pandémie de Covid-19 en France en 2020 bouleverse l'organisation du travail et les relations professionnelles dans les entreprises. Dans ce contexte, les comités sociaux et économiques (CSE), pourtant dans la plupart des cas nouvellement instaurés depuis leur création avec les ordonnances du 22 septembre 2017, ont un rôle important à jouer. Cette période fait ressortir les tensions que soulève le passage au CSE. Ainsi, elle accentue les rapports qu'entretenaient les acteurs à la nouvelle instance auparavant : là où les CSE n'étaient que peu sollicités, les acteurs les délaissent entièrement. Ailleurs, les acteurs les vident presque entièrement de leur substance en se contentant d'une simple information auprès des élus, ou en leur préférant la négociation collective avec les délégués syndicaux ou encore la création d'instances *ad hoc*.

The crisis caused by the Covid-19 pandemic in France in 2020 has disrupted the organisation of workplaces and labour relations in companies. In this context, CSE (economic and social committees), in most cases newly set up since they were created by the orders of 22 September 2017, have an important role to play. This period has revived tensions raised by the transition to CSEs. Thus, the relationships previously held by participants in the new organisational structures are accentuated: where CSEs were rarely solicited, the participants neglect them entirely. Elsewhere, the participants make them almost entirely devoid of substance by settling for merely passing information to representatives, or by prioritising collective bargaining with union delegates or setting up *ad hoc* committees.

Amandine Michelin est doctorante en sociologie au Centre de sociologie des organisations (CSO).

En mars 2020, dans le contexte de la pandémie de coronavirus, le gouvernement français impose un confinement de la population sur le territoire national : la majorité des lieux publics ferment leurs portes, et sortir de son domicile n'est autorisé que sous certains motifs. Cette mesure, inédite en France, entraîne de profonds bouleversements dans l'organisation du travail. En télétravail ou non, certains secteurs et corps de métier font face à une augmentation significative de leur activité, tandis que d'autres s'organisent en activité partielle, avec ou sans maintien de salaire. La pandémie soulève des enjeux de santé et sécurité au travail, y compris dans des entreprises qui n'y sont habituellement pas familières.

Entre mars et septembre 2020, véritable période de crise¹, les représentants du personnel ont théoriquement un rôle important à jouer : informés et consultés sur tout changement relatif aux conditions de travail, ils doivent également assurer le lien entre direction et salariés, dont ils permettent l'expression collective. Or l'année 2020 est aussi celle d'une transformation profonde des instances représentatives du personnel en entreprise, initiée par les ordonnances du 22 septembre 2017. En 2017, l'ordonnance n° 2017-1386 introduit en effet le comité social et économique (CSE), né de la fusion des anciennes instances représentatives du personnel : le comité d'entreprise (CE), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et les délégués du personnel (DP). Cette fusion implique que les prérogatives de ces trois instances reviennent désormais à un nombre réduit de représentants réunis en une seule. Au 1^{er} janvier 2020, toutes les entreprises d'au moins 11 salariés du secteur privé sont supposées avoir mis en place le CSE, nouvelle et désormais unique instance représentative du personnel. Seulement deux mois après la date limite de leur instauration, les CSE sont confrontés à la gestion de la pandémie. Interrogé par *Les Échos* le 13 octobre 2020, un dirigeant d'entreprise résume : « C'est comme si on se trouvait dans une Formule 1 sans savoir s'en servir. On pourrait aller très vite avec, mais on n'arrive même pas à la démarrer² ». Si, selon un sondage

1. Trois éléments peuvent caractériser une crise : la perte de sens, la déssectorisation et son aspect urgent, complexe et dynamique (Borraz, 2020). Tout en gardant à l'esprit cette définition rigoureuse de la notion de crise et le caractère imprécis de lui accoler l'adjectif « sanitaire », cet article se réfère à la période du premier confinement en France, de mars à mai 2020, sous le nom de crise sanitaire. Il conceptualise aussi la période de déconfinement, de mai à septembre 2020, en tant que crise, bien que celle-ci se poursuive sous d'autres formes. En effet, la période de déconfinement peut aussi être entendue comme une crise. Tout d'abord, parce que le déconfinement est une période de transition progressive vers un retour à la situation préexistante. Ensuite, parce que cette période dispose à bien des égards des mêmes caractéristiques que celle de confinement, dont les enjeux se prolongent dans ces mois de mai à septembre tout en changeant de formes. La perte de sens subsiste. Si l'on retrouve certains repères, le fonctionnement préexistant des choses n'est pas de retour pour autant, et de nouvelles normes se mettent en place : port du masque, distanciation sociale, télétravail maintenu, etc. Dans les entreprises, l'organisation de l'activité demeure incertaine et changeante. Il s'agit à ce moment de décider des mesures de plus long terme et d'évaluer les impacts de la période de confinement sur l'activité. Cette période est essentielle dans le travail de cadrage. Enfin, la période de déconfinement a aussi un caractère urgent, complexe et dynamique. En entreprise, cela se traduit par un manque de visibilité quant à l'évolution supposée de la situation et une incertitude sur les mesures de long terme à adopter, de même que sur leur nature proche ou lointaine.

2. H. Vialatte, « Dialogue social : les comités sociaux et économiques à l'épreuve du Covid », *Les Échos*, 13 octobre 2020, <https://bit.ly/3JrAOxX>.

Encadré 1 - Méthodologie

Cet article se fonde sur une recherche menée dans le cadre du projet REGTRAV, post-enquête de l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE 2017), financé par la Dares et dirigé par Jérôme Pélisse (Pélisse *et al.*, 2021). Dans le cadre de ce projet, nous avons imaginé un épilogue visant à actualiser les données monographiques présentées dans le rapport pour offrir une description des enjeux de la mise en place du comité social et économique (CSE) dans ces entreprises. Il s'agissait de recontacter les acteurs des entreprises ayant fait l'objet de monographies approfondies pour le projet (18 structures au total à partir d'un peu plus de 50 entretiens initiaux). Cet article repose ainsi sur 12 entretiens menés avec des représentants de la direction et du personnel dans neuf entreprises différentes (tableau 1), qui s'ajoutent aux 54 entretiens menés dans les mêmes entreprises par des membres de l'équipe de recherche¹ quelques mois ou années auparavant (le travail de terrain débutant en 2018) et à la collecte de sources écrites diverses (accords d'entreprise, tracts syndicaux, notes de service, bilans sociaux, sites internet, rapports d'expertise).

Tableau 1 - Présentation des entreprises de l'enquête

	Effectifs	Activité	Organisations syndicales	Nombre d'entretiens initiaux	Personnes rencontrées à l'été 2020
Scenographix	27	Scénographie d'équipement	Aucune	4	Représentant de la direction
Chaudux	28	Vente et installation de brûleurs industriels	Aucune	2	Représentant de la direction
IME 2	60	Institut médico-éducatif et maison de retraite	CFDT mais CSE non syndiqué	5	Représentant de la direction
Nautique	80	Complexe sportif aquatique	CGT, FO, CFDT	4	Représentant de la direction
Assursanté	360	Protection sociale complémentaire	FO puis CFDT en 2019	6	DRH et délégué syndical CFDT
Soustraitelec	450	Fabrication de cartes électroniques	CFDT, CGT, FO	8	Délégué syndical CGT
Steelonia	500	Sidérurgie métallique	CGT, CFE-CGC, CFDT	7	Délégué syndical CFE-CGC et délégué syndical CGT
Assistplus	640	Assistance téléphonique	CFDT, CFTC, FO, CFE-CGC	6	DRH et délégué syndical CFDT
Musée*	1100	Culture	CFTC, CFDT, Solidaires, CGT puis UNSA en 2019	9	Élu du CSE

* L'entretien avec l' élu du CSE de Musée a été mené par Jérôme Pélisse, que l'auteur tient à remercier.

1. Par ordre correspondant à celui du tableau 1 : Marie Liermier, Rebecca Levy-Guillain, Thomas Bailly, Amandine Michelon et Thomas Bailly, Audrey Chamboredon, Pauline Grimaud, Anaïs Bonanno et Jérôme Pélisse (pour les trois dernières monographies).



L'enquête est menée entre juillet et septembre 2020 dans la période dite de déconfinement. Cette situation particulière implique deux constats. Premièrement, elle porte sur un objet en évolution. Elle présente ainsi l'avantage de ne pas devoir convoquer la mémoire des individus et de capturer les éléments qui leur paraissent importants sur la période mais n'offre pas de recul suffisant vis-à-vis des événements. Deuxièmement, cette situation a des implications sur les conditions d'enquête (Bigi *et al.*, 2021) avec seulement deux entretiens menés en présentiel et une disponibilité limitée des acteurs, ce qui explique qu'il n'ait pas toujours été possible de rencontrer des représentants du personnel et de la direction de chaque structure.

Ifop publié en mars 2021³, 60 % des salariés sont satisfaits de l'accompagnement qu'ils ont reçu de la part de leur CSE pendant le confinement, 55 % des représentants du personnel considèrent que le passage au CSE a détérioré la qualité du dialogue social dans leur entreprise.

Dans le débat public et les discours des acteurs rencontrés (encadré 1), la pandémie de Covid-19, ses conséquences et les mesures qu'elle a impliquées sont définies comme un moment exceptionnel et chaotique, où l'ordre habituel considéré comme normal est bousculé, entraînant une forme de « crise post-accidentelle » : des situations d'incertitude, imprévisibles, déclenchées par un événement inattendu (Gilbert, 1992). La sociologie des crises offre une autre analyse : ces situations peuvent être comprises comme la « continuation de rapports politiques par d'autres moyens » (Dobry dans Borraz, Gisquet, 2019:60). Une telle lecture de la crise, normalement circonscrite à l'analyse des institutions et des politiques publiques, peut potentiellement être étendue à l'analyse du dialogue social en entreprise. Les périodes de confinement et déconfinement de 2020 ne traduiraient dès lors qu'une autre forme d'expression de rapports de force qui pré-existaient à la survenue de la pandémie. La situation de crise peut ainsi être perçue comme un « moment privilégié de lecture du pouvoir à partir d'une situation confuse » (Galland, 1992). C'est le postulat qu'adopte cet article en s'intéressant à la façon dont l'analyse de la gestion de la crise sanitaire traduit des problématiques posées par le passage au CSE qui préexistent à la survenue de la crise.

L'article se penche ainsi en premier lieu sur les bouleversements causés par les périodes de confinement et déconfinement et la mise en place des CSE (I). Il s'intéresse par la suite à ce que la gestion de crise traduit des rapports qui se jouent au sein de cette nouvelle instance (II).

3. Sondage Ifop « État des lieux du dialogue social en 2021 », publié le 18 mars 2021, en partenariat avec le cabinet Syndex, <https://www.ifop.com/publication/letat-des-lieux-du-dialogue-social-en-2021/>.

I. Une crise qui survient peu après la mise en place des CSE

La crise sanitaire met les entreprises à l'épreuve, tant sur les questions d'organisation du travail que sur les questions de santé et sécurité au travail, sur lesquelles les CSE ont un rôle majeur à jouer. Toutefois, la création récente de cette instance dans un contexte de crise interroge sur sa capacité à jouer pleinement son rôle.

I.1. Une nouvelle organisation du travail subite et subie...

Le confinement du 17 mars 2020 a obligé les directions à adapter, voire entièrement repenser l'organisation de l'activité afin de se conformer aux directives gouvernementales. Cependant, les entreprises n'ont pas toutes été impactées de la même façon par la mise en place du confinement. Deux lignes de séparation se dessinent : entre les entreprises selon les secteurs d'activité, et au sein des entreprises, entre salariés, selon la position hiérarchique occupée dans l'organisation.

Pendant le confinement, les directives gouvernementales concernant les entreprises consistent à appeler au télétravail dans la mesure du possible. Si l'activité ne s'y prête pas, la règle est de ne poursuivre que les activités économiques essentielles à la vie du pays. Dès lors, les conditions de travail pendant la période de confinement dépendent fortement des secteurs d'activité. Les impacts de la crise en termes financiers, mais aussi de conditions et modes d'organisation du travail et de relations sociales varient fortement d'un secteur à l'autre. Parmi les neuf entreprises étudiées ici, seules trois ont complètement fermé leurs portes (Musée, Scenographix et Nautique). Cinq ont fermé partiellement, c'est-à-dire soit pour une durée inférieure à celle du confinement, soit pour certains salariés seulement, soit pour certains bâtiments seulement (Chaudux, Assist-plus, Assursanté, Soustraitélec, Steelonia). Une est restée entièrement ouverte, mais en interdisant l'accès aux visites extérieures (IME2).

À l'IME2, la période de confinement a généré une augmentation de la charge de travail plutôt que l'inverse et le renforcement des mesures d'hygiène dans la maison de retraite a même nécessité l'appel en renforts de salariés situés sur d'autres établissements ayant fermé leurs portes pour la durée du confinement. Au contraire, certaines entreprises ont connu une chute brutale de l'activité, conduisant la direction à envisager des licenciements dans un futur proche comme chez Steelonia, voire à fermer des sites entiers dans le cas de Soustraitélec, avec la fermeture d'un de leurs sites du sud de la France au début de l'année 2021. D'autres, comme Chaudux, Assistplus, Musée ou Scenographix, rapportent de sévères pertes de rentrées d'argent sans inquiétude toutefois quant à l'avenir de l'entreprise : « On n'a pas besoin d'être sauvés : on a besoin d'être aidés, mais on n'a pas besoin d'être sauvés⁴ ». Ainsi, selon le secteur, l'activité des entreprises a

4. Entretien de Jérôme Péliasse avec un élu CSE, Musée.

été plus ou moins impactée, de même que l'organisation du travail : recours au télétravail ou non, recours au chômage partiel ou non, mesures compensatoires concernant le maintien de salaire en cas d'activité partielle ou non, modulation du temps de travail ou non, etc. Cependant, ces ajustements varient également selon la nature de l'activité exercée, elle-même suivant souvent les lignes hiérarchiques de l'entreprise.

Le télétravail est souvent possible dans les métiers non manuels situés au plus haut de la hiérarchie : managers, cadres, administration, direction (Recchi *et al.*, 2020:10). Les métiers manuels et physiques ne peuvent souvent pas être adaptés en télétravail. La plupart du temps, ces occupations correspondent au bas de l'échelle hiérarchique des organisations : employés dont l'activité nécessite une présence sur site, ouvriers, agents d'entretien et de maintenance, etc. Ainsi, sur neuf entreprises, seulement une a eu recours au télétravail pour tous les salariés (Scenographix). Il n'y a pas du tout eu de télétravail dans deux entreprises (Nautique et l'IME 2). Parmi les six restantes, une partie seulement des salariés a poursuivi ses activités en télétravail, tandis qu'une autre partie continuait de se rendre sur place : service courrier, service maintenance, techniciens, etc. Chez Steelonia, le télétravail ne concerne par exemple que les fonctions support (achat, administration, logistique). Dans certaines entreprises, comme Chaudux, Scenographix, Assistplus ou encore Musée, le télétravail était déjà une pratique répandue pour une partie des salariés. Pour d'autres, le confinement de mars 2020, appliqué dans l'urgence, en constitue la première expérience, ce qui accentue le sentiment collectif de perte de repères.

Il en va de même pour le dispositif du chômage partiel, auquel ont eu recours sept entreprises, dont seulement une pour tous les salariés sans distinction d'occupations (Nautique), tandis que deux entreprises n'utilisaient pas le dispositif. Si certains secteurs sont plus affectés par une baisse d'activité que d'autres, l'activité partielle concerne également plus certains salariés que d'autres, encore une fois, selon la nature de l'activité et, bien souvent, la position hiérarchique occupée dans l'organisation. Direction, cadres et employés administratifs sont peu placés en chômage partiel. Chez Scenographix par exemple, les salariés ont tous été concernés par des mesures d'activité partielle à 60 % à l'exception de la direction et du service administratif. Chez Musée, le chômage partiel a été mis en place pour les 200 salariés (sur 1 150 environ) ne pouvant pas faire de télétravail. Il existe toutefois des entreprises où tous les salariés sont concernés par le chômage partiel, comme Nautique, le complexe sportif ayant été fermé jusqu'au début du mois de juillet. La plupart du temps, le degré d'activité partielle et sa durée sont déterminés par le service auquel le salarié appartient ou par sa position plus ou moins haute dans la hiérarchie de ce service. Chez Assursanté par exemple, les commerciaux ont été concernés par le chômage partiel à hauteur de 50 %, tandis que la direction technique en chômage partiel avait 80 % de présence, et que du côté des agents en charge des prestations faisant suite à des accidents et arrêts de travail, il n'y a pratiquement

pas eu de baisse de l'activité. L'enjeu est alors de déterminer qui sera concerné par du chômage partiel et qui ne le sera pas. Le recours au chômage partiel et les niveaux qu'il prend – avec ses conséquences salariales pas toujours entièrement compensées par l'entreprise – sont le résultat d'arbitrages de la direction sur diverses questions : niveau d'activité, prévisions économiques de l'entreprise, performance et efficacité du salarié, etc. Au sein d'une même organisation, entreprise, établissement ou même service, certains salariés peuvent être en chômage partiel tandis que d'autres ne le sont pas, ou dans des proportions activité/chômage différentes. Cette situation n'est pas sans créer des sources de tensions et d'inquiétudes au sein des collectifs de travail (Clouet, 2020). Chez Scenographix par exemple, les salariés avaient déjà fait l'expérience de l'activité partielle, au moment de la crise du bâtiment qui avait sévèrement touché l'entreprise et s'était accompagnée de licenciements quatre ans auparavant. La baisse d'activité liée à la crise sanitaire a donc suscité chez les salariés d'importantes inquiétudes, en particulier sur les raisons de leur mise en activité partielle parfois à la place de leurs collègues, et des spéculations sur un éventuel licenciement prochain.

De plus, les organisations ont dû faire face à la perte d'une partie plus ou moins grande de leur force productive, selon les secteurs d'activité, les profils qui les composent (saliariat plus ou moins féminin ou masculin, jeune ou âgé, à risques, avec ou sans enfant, etc.), la position hiérarchique et la nature de l'activité des salariés en question. Chez Scenographix par exemple, entreprise de 27 salariés, 8 salariés ont eu recours à un arrêt de travail pour garde d'enfants ou risque sanitaire, y compris des salariés dits « clefs » pour certains projets selon la représentante de direction. Chez Assistplus et

Encadré 2 - Le refus du chômage partiel chez Assistplus

Assistplus fait partie des deux entreprises de l'enquête n'ayant pas eu recours au chômage partiel. Le DRH adjoint explique cela par l'appartenance au secteur de l'assistance et de l'assurance : « On ne voulait absolument pas des aides de l'État. » Plusieurs entreprises de ce secteur auraient fonctionné selon la même logique pendant la pandémie. Ce rejet du chômage partiel dans une entreprise dont l'activité a tout de même été très impactée par la pandémie selon les services, s'est traduit par une transformation de l'activité en elle-même sur la base du volontariat des salariés, de même qu'un changement des heures de travail : « Il fallait occuper nos collaborateurs » (DRH adjoint). Ainsi, tout en restant rémunérée par l'entreprise, une partie des salariés a été formée à répondre aux appels de la Croix Rouge et du Samu Social, tandis qu'une autre a vu ses horaires de travail diminuer après la signature d'un accord d'entreprise mettant en place un système d'annualisation des heures de travail avec des périodes hautes et des périodes basses.

dans l'IME 2, les secrétaires des CSE ont toutes deux été en arrêt pendant toute la durée du confinement. Chez Soustraitelec, c'est la déléguée syndicale CGT qui a conseillé aux salariés de se mettre en arrêt de travail, indiquant que l'infirmière du travail « n'a pas forcément fait son travail pour toutes les personnes qui étaient fortement à risque » et que les salariés « ont très très très peur ».

En effet, il était légitime de s'attendre à ce que les représentants du personnel jouent un rôle particulier dans la gestion de la crise. En plus de la remontée des réclamations individuelles et collectives des salariés, nombreuses dans une période de crise et de perturbation de l'organisation du travail, les missions des représentants du personnel élus au CSE impliquent une information et une consultation sur les questions de santé et sécurité au travail (notamment en cas de projet important, comme la mise en place du télétravail, de l'activité partielle ou le déménagement de locaux), mais aussi sur les orientations stratégiques et économiques de l'entreprise (toute politique ayant un impact sur l'organisation du travail, de l'activité, de l'emploi) ou encore par exemple en cas de licenciement économique.

1.2. ... qui survient dans un contexte de bouleversement de la représentation du personnel en entreprise

La crise sanitaire surgit dans un contexte particulier de bouleversement de la représentation du personnel en entreprise. Depuis le début de l'année 2020, toutes les entreprises de plus de 11 salariés sont supposées avoir mis en place une nouvelle instance représentative du personnel : le CSE.

D'une part, la crise met à l'épreuve des instances qui viennent potentiellement d'être créées. De fait, parmi les neuf entreprises de l'échantillon, la grande majorité des CSE sont mis en place au second semestre de l'année 2019 et ne comptent ainsi que quelques mois de fonctionnement avant la survenue d'une crise qui représente pour la nouvelle instance, au moins théoriquement, une charge importante. Deux entreprises de l'enquête n'ont pas finalisé la mise en place du CSE à l'annonce du confinement en mars 2020. Chez Musée, des luttes intersyndicales et un conflit avec la direction ont empêché la signature d'un règlement intérieur qui, sans accord de mise en place du CSE signé dans l'entreprise, représente le seul document instaurant les commissions qui le composent, dont la Commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT), au rôle potentiellement crucial dans cette période. Chez Steelonia, un contentieux juridique sur les élections professionnelles (contestation de la composition des collègues) a bloqué la mise en place de l'instance qui s'est vue retardée à l'été 2020.

D'autre part, les CSE sont mis en place par la conclusion d'un accord collectif ou, à défaut, par une décision unilatérale de l'employeur. L'ordonnance n° 2017-1386 indique les prérogatives dont disposent les CSE et fixe un plancher légal pour le nombre

d'élus qui les composent et les moyens qui leur sont accordés selon les effectifs salariés. Au-delà de ce plancher légal, il revient aux acteurs de la négociation collective en entreprise de décider de la composition et des moyens des CSE. Ainsi, tous les CSE ne sont pas mis en place par accord⁵. Sur les neuf entreprises qui constituent notre échantillon, toutefois, des négociations sont engagées dans au moins sept entreprises sans qu'elles n'aboutissent toutes à la signature d'un accord.

S'il existe une diversité de façons d'appréhender le CSE, accentuée par le caractère négocié de l'instance, cette diversité suit plusieurs facteurs : ancienne architecture de la représentation du personnel, bilan que tirent les acteurs des anciennes instances, présence et investissement d'organisations syndicales, manières dont les directions se saisissent des ordonnances, soit, en définitive, autant de paramètres recoupés par la principale tendance dégagée ici, la taille des entreprises. Dans les plus grandes entreprises, au plancher légal, la fusion des anciennes instances implique nécessairement une perte du nombre de mandats que ne vient pas entièrement compenser l'augmentation du crédit d'heures de délégation. Pour pallier cette perte, les organisations syndicales concentrent leurs efforts de négociation soit sur la question des moyens des élus (notamment le nombre d'heures de délégation, en particulier pour les membres de la CSSCT, obligatoire à partir de 300 salariés), soit sur l'obtention de mandats supplémentaires (participation des élus suppléants aux réunions de CSE, mise en place de représentants de proximité). Dans les plus petites entreprises, l'application du minimum légal n'entraîne pas une perte significative du nombre de mandats ou des moyens réservés aux élus du personnel. Le passage au CSE n'y est pas systématiquement négocié, en partie du fait de l'absence, plus courante, de délégués syndicaux⁶. Les instances représentatives du personnel n'y sont que peu sollicitées, les réclamations circulant souvent en dehors de ces instances, sur un mode plus informel et interpersonnel. Les enjeux de la mise en place du CSE dans de telles entreprises sont donc ailleurs, notamment dans la formalisation du dialogue social, voire sont inexistantes, avec certains acteurs qui expliquent que la mise en place de la nouvelle instance « ne change pas grand-chose », comme la directrice adjointe de Nautique. Malgré des manières d'appréhender le CSE diverses, dans la plupart des cas, la composition et les moyens des CSE s'écartent cependant peu du plancher légal fixé par les ordonnances.

Globalement, l'issue des négociations ou les décisions prises unilatéralement par la direction en cas d'absence d'accord aboutissent plutôt à deux cas de figure. Dans le premier, les règles s'éloignent peu du minimum légal, contribuant, dans les plus petits

5. Entre le 22 septembre 2017 et le 31 décembre 2019, on dénombre un peu plus de 8 500 accords de mise en place du CSE (Pélisse, Wolmark, *et al.*, 2021).

6. S'il existe d'autres façons de négocier un accord collectif en l'absence de délégués syndicaux dans l'entreprise, les négociations sur la mise en place du CSE sont majoritairement conduites par des délégués syndicaux, comme le montre le rapport d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 par le Comité d'évaluation des ordonnances travail publié en décembre 2021 (France Stratégie, 2021).

établissements, à des changements peu perceptibles et peu perçus et, dans les plus grands établissements, à une réduction importante du nombre de représentants. Dans le second, les règles semblent correspondre à la vision de départ des directions, plutôt qu'à celle des négociateurs syndicaux ou qu'à un compromis des deux. De fait, la négociation autour du passage au CSE souffre d'une asymétrie légale : l'employeur a toujours la possibilité, en l'absence d'accord, d'appliquer le minimum légal. Le délégué syndical CGT de Steelonia décrit par exemple les négociations qu'il a menées avec sa direction sur le CSE comme un « chantage » permanent à l'encontre des organisations syndicales, les représentants de la direction agitant la menace de l'instauration de la nouvelle instance par décision unilatérale de l'employeur avec application du plancher légal tout au long des négociations.

Une fois l'instance mise en place, il semble cependant que les acteurs ne s'en saisissent que peu, bien que ce constat se décline à des degrés divers, ici aussi, selon la taille des entreprises. Dans les plus petites entreprises de l'enquête, le CSE n'est que peu investi à la fois par les représentants de la direction et par les élus. À Scenographix, la descente d'informations et le traitement des réclamations des salariés, associés majoritaires dans l'entreprise, se déroulent en dehors de l'instance, notamment lors des assemblées générales de collaborateurs. Si cela aurait pu être lié à l'organisation de Scenographix en société coopérative et participative (Scop) – et l'est certainement en partie –, cette situation ne fait pas figure d'exception. Le représentant de la direction de Chaudux fait lui aussi état d'une faible sollicitation du CSE. Dans ce cas, l'investissement minimal dans les instances représentatives du personnel est nouveau ou tout du moins exacerbé par l'arrivée du CSE, et plus particulièrement par le renouvellement complet des élus du personnel dans l'entreprise. Cependant, il semble plus généralement que cette dynamique s'inscrive dans la prolongation de pratiques pré-CSE caractérisées par une faible sollicitation des instances. De fait, dans ces petites entreprises, le travail de représentation du personnel se déroule plutôt en dehors de l'instance qu'à l'intérieur, sur le mode de fonctionnement des anciens délégués du personnel, seule instance alors obligatoire dans les entreprises entre 11 et 50 salariés. Le CSE est perçu comme trop formel, traitant de questions pas toujours pertinentes, en décalage avec le fonctionnement habituel des relations sociales dans l'entreprise : « Il n'y aurait pas de CSE que ça ne me dérangerait pas parce qu'on est une petite entreprise, tout le monde se connaît », résume ainsi le représentant de la direction de Chaudux. Ce constat ne se retrouve cependant pas dans les plus grandes entreprises de l'échantillon, où le CSE apparaît au contraire comme une instance qui vit, bien que souvent avec difficulté. Les représentants du personnel des plus grandes entreprises font part d'un manque de moyens ou d'élus qui freine une prise en charge efficace de tous les sujets rassemblés dans cette nouvelle instance. En effet, l'organisation d'une seule réunion de CSE dans laquelle tous les thèmes doivent être traités, couplée au manque de moyens des élus pour le travail quotidien en dehors des instances, complexifie le traitement de certaines questions, notamment celles de

proximité, et de santé et sécurité : « Maintenant, on est tous obligés de s'en charger. Et... je rappelle, on n'a que 22 heures », déplore la déléguée syndicale CGT de Soustraitélec.

Les mesures de confinement et de déconfinement décidées face à la pandémie de Covid-19 et son évolution engendrent ainsi une véritable crise dans les mondes professionnels à travers notamment les bouleversements de l'organisation du travail qu'elles impliquent. Cette crise nécessite un investissement particulier des élus, alors même que les instances de représentation du personnel viennent de subir une profonde transformation. L'arrivée du CSE ne s'est faite en effet bien souvent qu'au second semestre de l'année 2019 et, quelle que soit la raison – manque d'élus, de moyens ou désinvestissement de l'instance –, les nouveaux CSE peinent à traiter les questions de santé et sécurité au travail ainsi que les questions de proximité. Ces deux problématiques se voient justement accentuées par la crise.

II. Une gestion de crise qui donne à voir les limites des CSE

La crise touche précisément les deux sujets qui ne trouvent pas leur place dans les CSE : proximité et santé. De ce fait, la gestion de la crise s'inscrit dans la continuité des pratiques pré-crise de dialogue social dans les CSE, tout en accentuant les dysfonctionnements de la nouvelle instance. En partie pour ces raisons, la gestion de la crise passe également par un contournement complet des CSE et la création, dans certains cas, d'instances *ad hoc*.

II.1. Une crise qui exacerbe les problématiques soulevées par le passage au CSE

La pandémie de coronavirus et les mesures inédites qu'elle a impliquées affectent directement les deux tensions soulevées par le passage au CSE : proximité et santé et sécurité au travail. En plus de susciter dans le débat public des discussions sur les risques de contamination au travail – en témoignent les controverses sur la reconnaissance du coronavirus comme maladie professionnelle (Cavalin *et al.*, 2021) –, l'épidémie a provoqué des réflexions sur les risques psychosociaux provoqués par les mesures de confinement et déconfinement (généralisation du télétravail, mise en place du chômage partiel ou au contraire augmentation brutale de l'activité, etc.) et la nécessité d'une proximité entre salariés, mais aussi avec leurs directions, leur lieu de travail et leurs représentants. La crise implique un éclatement des situations de travail qui complexifie l'établissement ou le maintien d'un lien de proximité entre représentants et salariés, déjà déstabilisé par le passage au CSE.

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 de travail aussi, tout est fait pour limiter les contacts entre salariés et imposer une distanciation physique

afin de réduire les risques de contamination. Chez Steelonia, avec l'accord de l'inspection du travail et sur la base du volontariat des salariés, l'aciérie, normalement organisée en 3x8, passe en 2x12. Les équipes ont des horaires décalés afin d'éviter que les salariés ne se croisent dans les vestiaires. La proximité est 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. Elle est d'autant plus difficile à établir que l'appartenance à une identité commune, élément constitutif de la garantie de ce lien de proximité (Ruiller *et al.*, 2017), 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). Il existe dans beaucoup de cas une inégalité de moyens et de conditions entre les salariés en télétravail et ceux sur place. Chez Assistplus, de mi-mars à mi-avril 2020, alors qu'ils continuent de se rendre tous les jours sur leur lieu de travail, les salariés du service courrier et les deux techniciens placés à l'accueil n'ont pas accès à des tickets restaurant, malgré l'absence de lieu de restauration sur place, tandis que leurs collègues en télétravail continuent de bénéficier des leurs. Pour les représentants des salariés, et en particulier les organisations syndicales à qui ce rôle incombe, cet éclatement complexifie les prises de position : il est difficile de savoir quoi revendiquer, négocier ou même sur quoi communiquer lorsque les salariés rapportent des conditions et des 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. Chez Steelonia par exemple, la direction générale décide à l'été 2020 d'une « prime Covid » pour les salariés restés sur place, plus particulièrement destinée à ceux ayant vu leurs heures de travail s'allonger (équipes en 2x12 plutôt qu'en 3x8). Cette décision est prise unilatéralement, sans être le résultat d'une réclamation des organisations syndicales, que le caractère sélectif de la prime met dans l'embarras : « On s'est retrouvés un petit peu embêtés... Si on avait dû poser une revendication... », s'interroge le délégué syndical CGT.

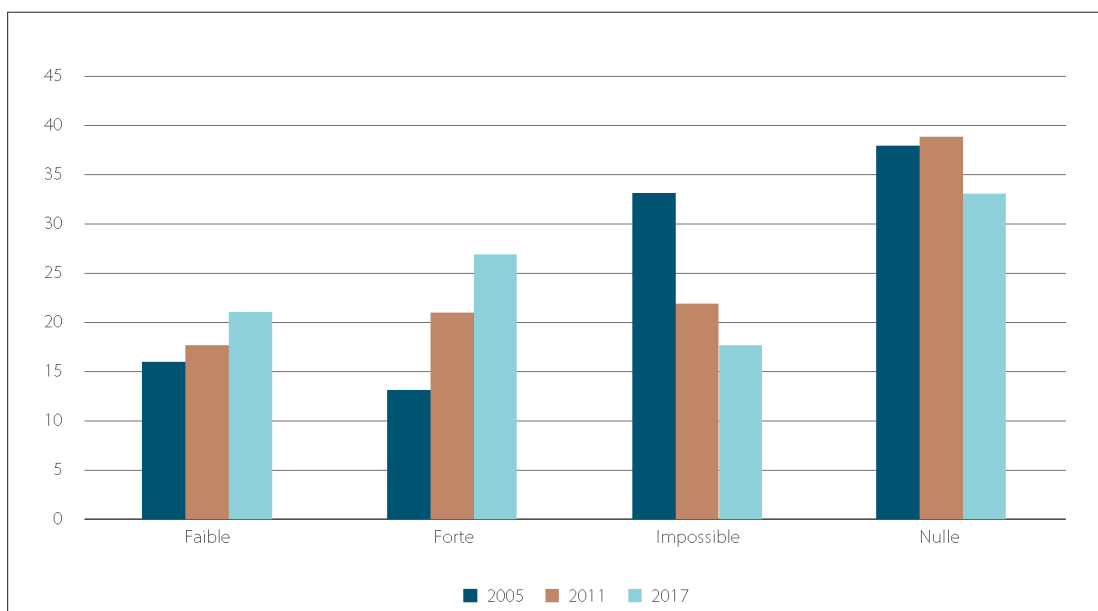
De plus, les CSE sont surchargés par l'accumulation des mesures, les changements dans les protocoles sanitaires et la réduction voire le non-respect des délais de consultation. Cette situation exacerbe ainsi des tensions déjà soulevées par le passage à la nouvelle instance et présentes dès le début de sa mise en place, concernant le manque de moyens rapporté par les élus et documenté dans certaines études⁷. Les élus doivent rendre un avis sous huit jours en fonction des informations données et partagées avec eux par leurs 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. À 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.

7. Voir à ce sujet les rapports d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 publiés par le Comité d'évaluation des ordonnances Travail (France Stratégie, 2021).

En temps de crise, la proximité avec les salariés est un enjeu d'autant plus important pour les représentants du personnel. Elle constitue de fait une demande expresse de la part des salariés, particulièrement lors du confinement. Parfois, cette demande de proximité émane aussi des représentants eux-mêmes, en particulier des moins expérimentés : sentant que l'on attend d'eux une prise de position, si ce n'est une consultation en instance, les représentants cherchent à sonder leurs mandants. Cette communication est dès lors passée par de nouveaux canaux, impliquant parfois l'apprentissage d'une nouvelle plateforme de communication, voire d'une nouvelle technologie : messagerie professionnelle, Teams, WhatsApp, Zoom, Skype, Facebook, etc. Ces outils ne sont toutefois pas accessibles de façon égale à tout le monde, à la fois sur et en dehors des lieux de travail (Olivesi, 2012).

Graphique 1 - Intensité des pratiques numériques déclarées par les représentants du personnel (2005-2017)

En %



Champ : Établissements d'au moins 20 salariés disposant de représentants du personnel (RP).

Note : La variable intensité des pratiques numériques (*pratnum*) est construite à partir des déclarations des représentants du personnel dans le volet RP de l'enquête REPONSE sur les activités faites au cours des trois dernières années précédant le questionnaire. Les activités prises en compte sont l'envoi généralisé de courriers électroniques, la mise en ligne d'informations sur un Intranet, la mise en ligne d'informations sur Internet, et l'ouverture de forum ou de groupe de discussion sur Internet. La variable se décline en quatre modalités selon l'intensité des pratiques numériques déclarées par les représentants du personnel : faible (le représentant a fait au moins une de ces activités mais moins d'une fois par trimestre), forte (le représentant a eu recours à au moins une de ces activités au moins une fois par trimestre), impossible (la technologie n'est pas disponible sur le lieu de travail ou son utilisation n'est pas autorisée) et nulle (le représentant n'a jamais pratiqué aucune des activités précitées, bien que cela soit autorisé et que la technologie soit disponible),

Source : enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volet Représentants du personnel, Dares, pondération normalisée des bases RP.

Pendant les heures de travail, l'accès à ces technologies dépend fortement du poste ou du métier, du secteur d'activité et, pour les représentants du personnel, de ce qui a été négocié dans l'entreprise. La construction d'une variable « intensité des pratiques numériques des représentants du personnel » dans l'enquête REPONSE permet de constater que depuis 2005, si les représentants du personnel se saisissent de plus en plus de ces outils, leur non-utilisation reste majoritaire en 2017 (graphique 1).

Si 33 % des représentants du personnel ne déclarent aucune utilisation du numérique dans le cadre de leurs fonctions, ce chiffre est en baisse depuis 2005. Parallèlement, le pourcentage de représentants du personnel ayant développé des pratiques numériques augmente entre 2005 et 2017. Toutefois, l'utilisation des nouvelles technologies dans le cadre du mandat demeure impossible pour 18 % des représentants du personnel en 2017, soit parce que la technologie n'existe pas dans l'entreprise, soit parce qu'elle est interdite par leur employeur. L'utilisation de ces ressources dépend aussi des moyens accordés aux instances représentatives du personnel : heures de délégation, formation à ces outils, mais aussi accès à un téléphone portable ou un ordinateur portable fourni dans le cadre des fonctions de représentation, etc. Certains représentants du personnel ont, dans cet esprit, obtenu des moyens de communication supplémentaires. Chez Assistplus, un accord portant sur les tracts électroniques a été signé pendant le premier confinement. Il offre la possibilité d'en publier un par mois, « ce qui n'est pas énorme » pour le délégué syndical CFDT. Toutefois, dans la majorité des cas, les représentants du personnel ont continué leurs activités pendant la crise, à distance, avec les mêmes moyens qu'auparavant, et ont ainsi souvent dû compter sur leurs ressources personnelles (réseaux sociaux personnels, numéros de téléphone personnels) pour maintenir le contact avec les salariés, et ce, malgré les enjeux en termes de droit à la déconnexion et de confidentialité de certaines informations que cela implique.

Le confinement de mars 2020 marque le début d'une année de bouleversements dans l'organisation du travail. Cette crise touche directement des points sensibles comme le traitement des questions de proximité et de santé et sécurité au travail qui étaient déjà en tension dans les CSE nouvellement créés.

II.2. Une crise qui exacerbe les dysfonctionnements des CSE : d'un délaissement complet de l'instance au maintien de relations purement institutionnalisées

Durant la crise, les représentants du personnel font majoritairement état d'une communication difficile entre eux et les salariés, notamment dans la remontée des informations, en particulier de leurs opinions sur les questions de santé et sécurité au travail : « On était en difficulté pour savoir ce qu'attendaient les gens⁸. » Pour certains,

8. Entretien de l'auteur avec un délégué syndical CGT de Steelonia.

le contact avec les salariés était même inexistant, la direction étant l'intermédiaire principal, comme à Chaudux, Nautique ou encore Scenographix, où la représentante de la direction estime que « le CSE n'est pas là pour ça ». Cette situation se retrouve dans les entreprises où les CSE étaient déjà peu investis en tant qu'instances de dialogue social et de remontée des réclamations, soit majoritairement les petites entreprises sans présence syndicale. En effet, si l'on observe un maintien de relations institutionnalisées là où elles existaient déjà avant la crise, on remarque également un délaissement complet des instances représentatives du personnel là où elles étaient déjà précaires avant la crise. Dans les petites entreprises, les instances représentatives du personnel sont entièrement effacées pendant la période de confinement. Chez Nautique, la directrice adjointe de l'établissement explique que les réunions du CSE étaient « interdites », le mot d'ordre étant « la protection des salariés en premier lieu ». Il en va de même à Chaudux où aucune réunion de CSE n'a eu lieu, alors que personnel et direction maîtrisent les outils de la visioconférence. Dans ces entreprises, les CSE déjà contournés, perçus comme inefficaces ou inutiles par une majorité des acteurs (et notamment les directions) sont entièrement délaissés pendant la crise.

À l'inverse, là où les CSE étaient déjà sollicités avant la crise, on constate un maintien de relations institutionnalisées entre directions et représentants du personnel à travers les réunions de l'instance. Dans la majorité des plus grandes entreprises, les réunions du CSE et de la CSSCT se déroulent à la même fréquence qu'en temps dit normal, parfois en visioconférence mais pas toujours. À Assistplus, le DRH adjoint décrit des réunions de CSE qui fonctionnent « admirablement bien : ce ne sont plus des tribunes ». La négociation collective y constitue même un outil de gestion de crise. Trois accords sont ainsi signés à Assistplus pendant la période de crise. L'un deux, sur « les mesures d'urgence à prendre au sein d'[Assistplus] France pour faire face aux conséquences économiques de l'épidémie de Covid-19 », que le DRH adjoint qualifie d'« extrêmement important », modifie les principes d'une modulation du temps de travail, déjà présente chez Assistplus sous forme d'annualisation. Il semble toutefois que le délégué syndical CFDT n'accorde pas la même importance à cet accord. S'il mentionne lui-même la mise en place d'une modulation du temps de travail différente de celle régissant les horaires des salariés auparavant, il ne se souvient pas avoir signé un accord à ce sujet. Ce constat n'est pas sans rappeler la compréhension différenciée qu'ont les acteurs des événements qui régissent le dialogue social en entreprise (Blavier, Péliasse, 2019).

Dans la majorité des cas, si les relations institutionnalisées sont préservées, à travers les réunions de CSE par exemple, il n'y a pas pour autant d'intégration des représentants du personnel à la gestion de crise. À l'IME2, malgré le maintien des réunions de CSE mensuelles, les représentants du personnel n'ont pas eu de rôle à jouer dans la gestion de la crise : les protocoles à suivre sont élaborés en comité de direction et soumis aux représentants du personnel à titre d'information seulement. Concernant la consultation des

représentants du personnel, la directrice par intérim de la maison de retraite de l'IME2 indique : « Après, est-ce que c'est vraiment leur rôle ? Je ne suis pas sûre. » La situation de crise a en effet entraîné un brouillage des notions d'information et de consultation du CSE.

Les réunions de CSE sont ainsi souvent prises comme l'occasion de « tenir au courant les représentants du personnel⁹ », autrement dit, de communiquer sur la gestion de crise et de faire descendre les informations le long de la chaîne hiérarchique. À Musée, les élus ont voté sur les phases successives du plan de reprise proposé par la direction, mais l'élu CSE souligne : « Tout ça, ce n'était que de l'info. On n'avait aucune marge de manœuvre là-dessus et beaucoup de questions ont été éludées¹⁰. » Cette situation mène même certaines organisations syndicales à menacer de recourir au tribunal pour entraver au fonctionnement du CSE.

Entre délaissement complet de l'instance en période de crise dans des entreprises où elle était régulièrement contournée et maintien de relations purement institutionnalisées dans le respect du droit là où l'instance peinait à vivre sur les questions de proximité et de santé et sécurité (qui sont les deux principales questions en cette période), la crise opère un effet de loupe sur des dynamiques entamées bien avant sa survenue.

II.3. Une gestion de crise qui s'appuie parfois aussi sur la création d'instances ad hoc

Lorsque les représentants du personnel sont intégrés à gestion de la crise, c'est bien souvent après une prise de position forte de leur part ou une menace envers leurs directions. La déléguée syndicale CGT de Soustraitélec raconte ainsi qu'au début de la période de confinement, la direction « prenait ça [les mesures de protection des salariés] à la légère », ce qui l'a poussée à menacer sa direction de contacter la préfecture ou de recourir à l'inspection du travail :

« Ce n'est pas possible de continuer à travailler comme ça, surtout qu'on n'est pas une entreprise essentielle à la vie du pays. (...) Et ensuite [après sa menace d'alerter une inspectrice du travail], ça s'est très bien passé hein. La direction, lorsqu'on allait les voir et qu'on leur demandait de mettre en place certaines choses pour les mesures barrières ou autres... Il n'y a pas eu de souci, après, ils ont été à l'écoute, ils ont pris les mesures. »

À Steelonia, le délégué syndical CGT décrit quant à lui un départ « assez chaotique ». Le lundi 16 mars au soir, l'équipe de nuit refuse de commencer le travail si la direction ne met pas en place de meilleures mesures de protection des salariés. Avec l'appui des représentants du personnel syndiqués CGT, une vingtaine de salariés font valoir leur

9. Entretien de l'auteur avec une déléguée syndicale CFDT d'Assuranté.

10. Entretien de Jérôme Pélisse avec un élu UNSA au CSE de Musée.

droit de retrait. L'équipe du mardi matin menace de faire la même chose. La direction décide dès lors de fermer l'usine. Après cet épisode, une cellule de crise est créée et se réunit quotidiennement jusqu'au mois de septembre 2020, et ce, malgré la mise en place du CSE, certes retardée, au début de l'été 2020. La cellule de crise de Steelonia rassemble les délégués syndicaux, les chefs de service, la responsable des ressources humaines, le responsable hygiène, sécurité, environnement (HSE) et le médecin du travail. En parallèle, les réunions du CSE se maintiennent, ne servant qu'à acter les mesures décidées dans les cellules de crise. Lorsque les salariés entament un retour progressif sur leur lieu de travail, à partir du 11 avril, un comité de surveillance de l'application des mesures décidées en cellule de crise est instauré avec les délégués syndicaux et des membres de la direction, visant à faire des tournées dans les ateliers et engager des discussions sur les conditions de travail avec les salariés. Les deux délégués syndicaux rencontrés, CGT et CFE-CGC, semblent satisfaits du déroulement des choses et de la place que les représentants du personnel ont réussi à prendre dans la gestion de la crise :

« Le dialogue a bien fonctionné, on a été entendu... Ils étaient contents d'avoir notre écho. (...) Tout ce qu'on a demandé, ils l'ont fait¹¹. »

« Un dialogue social constant. (...) On est relativement à l'écoute. On a une direction qui n'a jamais restreint ou interdit des dépenses liées à la santé ou à la sécurité¹². »

Comme dans la gestion gouvernementale de la crise, les acteurs inventent donc de nouvelles instances et organisations, celles qui existent déjà étant sinon totalement délaissées du moins vidées pour partie de leur substance (Bergeron *et al.*, 2020). Il est frappant de constater que cette cellule de crise, centralisée, n'implique que partiellement les acteurs locaux, aussi bien directions d'établissements que représentants du personnel. Pourtant, si quelques tensions émergent de cette situation, aucun conflit majeur n'éclate et les acteurs à tous les niveaux se montrent plutôt accueillants de cette instance *ad hoc* : « On a été d'accord pour un mode de fonctionnement en dégradé¹³ ». Son organisation rappelle pourtant en beaucoup de points celle des CSE : fréquence de réunions, missions, présence de représentants des directions et de représentants du personnel, etc. Dès lors, pourquoi avoir créé une instance *ad hoc* alors même qu'il en existait déjà une chargée des mêmes missions ?

Selon Malka Older (2019), en période de crise, la naissance d'organisations éphémères au sein des gouvernements permet de recréer des formes familières d'organisations et ainsi de retrouver des repères au milieu de l'incertitude, nécessaires à toute forme d'action. Les organisations, instances ou titres éphémères fabriqués pendant la

11. Entretien de l'autrice avec un délégué syndical CGT de Steelonia.

12. Entretien de l'autrice avec un délégué syndical CFE-CGC de Steelonia.

13. Entretien de l'autrice avec un délégué syndical CGT de Steelonia.

crise serviraient à rebâtir des frontières organisationnelles perdues entre les rôles de chacun. Dans le cas de Steelonia, parler de perte des frontières organisationnelles est certainement excessif : directions et élus connaissent les rôles qu'ils ont à jouer. Cependant, les distinctions entre information et consultation et entre local et central n'apparaissent pas de façon aussi claire qu'avant la crise : les frontières organisationnelles sont sans doute plus floutées qu'effacées. Dans leur analyse de la gestion de la pandémie par les autorités françaises, Henri Bergeron *et alii* (2020) constatent aussi la création d'instances *ad hoc* dans le cas de la pandémie de Covid-19. En s'appuyant sur la théorie relationnelle du pouvoir, les auteurs formulent plusieurs motifs expliquant la mise en place de ces organisations, qui peuvent être étendues à l'analyse de la cellule de crise de Steelonia. Premièrement, la création d'instances *ad hoc* permet d'éviter de donner une place à la table à des personnes dont les solutions n'ont pas la préférence des autorités, en l'occurrence ici des directions centrales. Typiquement dans le cas des entreprises, il peut s'agir de se reposer sur les compétences des élus centraux, et leur compréhension des enjeux économiques globaux auxquels se soumet l'entreprise, pour éviter les propositions par des élus locaux jugées trop coûteuses ou mal adaptées. Deuxièmement, il s'agit aussi d'éviter des personnes ou des organisations considérées comme ayant failli par le passé ou susceptible de faillir. À Steelonia par exemple, après une contestation des élections professionnelles en 2019, les CSE ne sont pas entièrement mis en place en 2020 : il n'y a pas encore de règlement intérieur et les commissions, dont les CSSCT, ne sont pas formées en mars 2020. Troisièmement, le contrôle sur la nomination des membres de l'instance *ad hoc* permet de ne pas rassembler des personnes ou des organisations en conflit qui viendraient polluer l'efficacité des prises de décision. Dans les grandes entreprises, le dialogue social est de fait bien souvent moins conflictuel en central qu'en local. Enfin, les instances *ad hoc* permettent aux autorités de ne pas s'en remettre à des instances dont les process leur retirent le contrôle sur les décisions, comme l'information-consultation de CSE en niveau local. Leur création permet ainsi de contrôler les acteurs invités et notamment d'étendre cette liste d'invités au besoin. Plutôt que de recourir à un CSE dont la composition est dictée par la loi, il s'agit de créer une instance composée selon ses propres souhaits, avec plus ou moins – mais plutôt moins – de personnes et d'expertises différentes. Si la cellule de crise de Steelonia court-circuite le rôle des élus des CSE, elle permet une intégration des délégués syndicaux dans la prise de décision.

Un autre exemple est celui de la création de « référents Covid », notamment à Nautique et Assursanté, c'est-à-dire de salariés désignés par la direction pour informer leurs collègues sur les risques de contamination et les gestes barrières, réagir en cas de suspicion de maladie, et rendre compte à la direction des conditions de travail des salariés et de leurs éventuelles réclamations. À Assursanté, ils sont désignés parmi les salariés travaillant sur place, un par service, sans préférence d'appartenance au CSE ou de rôle de responsable syndical. À Nautique, ils sont choisis parmi les maîtres-nageurs

car l'un d'eux est obligatoirement présent pour assurer l'ouverture de la piscine. Le rôle des « référents Covid » n'est alors pas sans rappeler celui de représentants de proximité, non instaurés dans ces deux entreprises : leurs missions sont pensées pour pallier un éloignement de la direction et des élus du CSE des salariés.

Ainsi, dans la majorité des cas, si les relations institutionnalisées sont maintenues à travers les réunions CSE, il n'y a pas pour autant d'intégration des représentants du personnel à la gestion de crise. Sans action forte de la part des représentants du personnel, ces derniers ne sont pas consultés, ou bien uniquement dans le but de valider les décisions prises par la direction. Ils ne semblent pas prendre part aux processus d'élaboration de ces décisions : l'expertise du CSE ou de la CSSCT, mais aussi la connaissance des conditions de travail de leurs collègues salariés qu'ils représentent sont largement ignorés par la direction. Les instances représentatives du personnel sont généralement contournées, ou mises dans la boucle de manière formelle et descendante. Cette situation traduit ainsi en creux un échec des CSE à prendre en charge les questions de proximité et santé et sécurité au travail. Même en période de crise, les acteurs ne se saisissent pas des potentialités de l'instance, sans que cela ne crée de conflit entre direction et représentants du personnel (à l'exception de Soustraitélec et Steelonia, où le conflit a mené à la création d'une instance *ad hoc*). La mise en place de cette instance *ad hoc* est venue court-circuiter les CSE qui ont échoué à trouver leur rôle dans cette crise. De même, la mise en place de référents Covid traduit le besoin de disposer d'un relai au plus proche du terrain pour les directions et représentants du personnel, relai qui était peut-être à trouver auparavant dans les délégués du personnel qui ont disparu avec la mise en place des CSE et qui n'ont pas toujours été remplacés par des représentants de proximité ou tout du moins pas toujours de façon satisfaisante¹⁴.

Conclusion

Entre le passage à une nouvelle et unique instance – le CSE –, démarré en 2017 mais arrivant à échéance en 2020, et la survenue d'une crise dite sanitaire, les événements de l'année 2020 ont fortement bousculé la représentation du personnel en entreprise. L'analyse de la gestion de la crise met en lumière les difficultés et les tensions qui traversent les CSE de notre enquête.

En effet, la mise en place des CSE met en péril le traitement des questions de proximité – auparavant assuré par les délégués du personnel grâce aux réclamations individuelles et collectives, le comité d'entreprise au moyen, entre autres, des activités sociales et culturelles et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail à

14. Voir à ce sujet le dossier de *Droit social* n° 3 publié en mars 2022. Les représentants de proximité doivent être mis en place par accord d'entreprise. Or, seulement un quart des accords de mise en place du CSE instaurent des représentants de proximité et aucun accord dédié uniquement à ces nouveaux acteurs n'a été recensé.

travers les visites d'établissements. La fusion des instances représentatives du personnel en une seule, le CSE, participe à une centralisation de la représentation du personnel en ce qu'elle ne dote pas les nouveaux élus du CSE, faute d'accord collectif stipulant le contraire, de moyens suffisants pour faire face à leurs nouvelles missions et obligations de consultation. La mise en place des CSE interroge également la place accordée aux questions de santé et sécurité au travail dans la nouvelle instance. Auparavant, les établissements de plus de 50 salariés disposaient de représentants du personnel spécialisés dans la prise en charge de ces questions – souvent techniques, voire sensibles. La fusion des anciennes instances, si elle permet un décloisonnement dans l'articulation entre santé et sécurité au travail et santé financière ou orientation économique et stratégique de l'entreprise, procède également à un ensevelissement de la santé au travail parmi d'autres thèmes et ainsi possiblement à la dissolution du sujet dans la masse.

Tout en grossissant ces enjeux qu'elle touche directement, la crise fait ressortir les tensions que soulève le passage au CSE dans les entreprises. Ainsi, elle accentue les rapports qu'entretenaient les acteurs à la nouvelle instance : là où celle-ci n'était que peu sollicitée, les acteurs la délaissent entièrement, et ce, malgré le rôle qu'elle est supposée jouer en termes d'information et de consultation. De même, là où elle ne vivait qu'avec difficulté, les acteurs la voient presque entièrement de sa substance en se contentant d'une simple information auprès des élus, ou en lui préférant la négociation collective avec les délégués syndicaux ou encore la création d'instances *ad hoc*. De futures recherches permettront d'établir le rôle que la nouveauté des CSE a joué dans cette gestion de crise : peut-être ce phénomène est-il lié au caractère peu expérimenté de l'instance, à une mise en place parfois pas entièrement achevée, ou encore au renouvellement des élus en son sein qui n'ont parfois pas encore été formés.

Références bibliographiques

- Bergeron H., Borraz O., Castel P., Dedieu F. (2020), *Covid-19 : une crise organisationnelle*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Bigi M., Clouet H., Mondon-Navazo M., Noûs C. (2021), « Des conditions d'enquête aux conditions d'emploi. Le travail de sociologue en temps de confinement », *Les Mondes du travail*, n° 26, p. 83-100, <https://bit.ly/3JeDtup>.
- Blavier P., Péliasse J. (2019), « Voir toujours midi à sa porte ? Divergences et désaccords entre acteurs des relations professionnelles en entreprises pendant les années 2000 », *Sociologie*, vol. 10, n° 2, p. 113-129, <https://doi.org/10.3917/socio.102.0113>.
- Borraz O. (2020), « Qu'est-ce qu'une crise ? », Dossier, « Les sciences sociales en temps de crise : le Covid-19 », 20 avril, <https://bit.ly/3OHv83R>.
- Borraz O., Gisquet E. (2019), « L'extension du domaine de la crise ? Les exercices de gestion de crise dans la gouvernance de la filière nucléaire française », *Critique internationale*, vol. 85, n° 4, p. 43-61, <https://doi.org/10.3917/crii.085.0043>.
- Cavalin C., Henry E., Jouzel J.-N., Péliasse J. (2021), « De la loi de 1919 à la Covid-19 : l'histoire sans fin de la sous-reconnaissance des maladies professionnelles », *Raison présente*, vol. 2, n° 218, p. 57-66, <https://doi.org/10.3917/rpre.218.0057>.
- Clouet H. (2020), « Travailleurs confinés, conflits débridés ? », Dossier, « Les sciences sociales en temps de crise : le Covid-19 », 21 avril, <https://bit.ly/3OI5hZx>.
- France Stratégie (2021), *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*, Rapport du comité d'évaluation, décembre, <https://bit.ly/3IYWD7N>.
- Galland J.-P. (1992), « C. Gilbert, Le pouvoir en situation extrême. Catastrophes et Politique », *Les Annales de la recherche urbaine*, n° 57-58, p. 221-222, <https://bit.ly/3S8bzVi>.
- Gilbert C. (1992), *Le pouvoir en situation extrême. Catastrophes et politique*, Paris, L'Harmattan.

- Older M. (2019), *Organizing After Disaster: The (Re)emergence of Organization within Government after Katrina (2005) and the Tōhoku Tsunami (2011)*, Thèse de doctorat en sociologie, Institut d'études politiques de Paris, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03411936>.
- Olivesi S. (2012), « Le syndicalisme à l'épreuve de la communication », *Questions de communication*, n° 21, p. 269-290, <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.6702>.
- Pélicie J. (coord.), Blavier P., Bonanno A., François P., Gourgues G., Grimaud P. (2021), « Tensions et conflits du travail dans les établissements français depuis les années 2000 », *Rapport d'études*, n° 08, Dares, septembre, <https://bit.ly/3PIwdJW>.
- Pélicie J., Wolmark C. (coord.), Blondet C., Dabosville B., Fleury N., Ilieva V., Langaney C., Lay-Dufant M., Le Lay G., Michelon A., Odoul-Asorey I., Peskine E., Rémond A., Rustique A. (2021), *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation collective des salariés*, Rapport final pour le Comité d'évaluation des ordonnances Travail, 15 novembre, <https://bit.ly/3Je7URF>.
- Recchi E., Ferragina E., Godechot O., Helmeid E., Pauly S., Safi M., Sauger N., Schradie J., Tittel K., Zola A. (2020), « Living through lockdown: Social inequalities and transformations during the COVID-19 Crisis in France », *OSC Papers*, n° 2020-1, July, <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-03203721>.
- Ruiller C., Dumas M., Chédotel F. (2017), « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail », *RIMHE*, vol. 27, n° 3, p. 3-28, <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>.