



# **La prise en compte de la santé : les effets de la réforme des institutions représentatives du personnel**

---

Mario CORREIA\*

\* Maître de conférences en sociologie à l'Institut Régional du Travail, Université-Aix-Marseille,  
Membre du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (UMR 6123).

**Septembre 2024**

Recherche effectuée dans le Cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches  
Economiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>4</b>
<b>LA SANTE AU TRAVAIL : UNE DEFINITION EN EVOLUTION</b>	<b>6</b>
<b>La santé au travail : l'émergence graduelle d'une préoccupation</b>	<b>6</b>
<b>La CSE banalise les problèmes de santé</b>	<b>12</b>
<b>Les problèmes de santé perdurent</b>	<b>13</b>
<b>La gestion de la pandémie, une opportunité pour la santé au travail</b>	<b>15</b>
<b>2017-2020 - Les premiers effets de la réforme des institutions</b>	<b>15</b>
Diminution des moyens	15
Une régulation intériorisée par les représentants du personnel	18
Les transformations des institutions	18
Des problèmes de compétences et de spécialisation	22
<b>LE ROLE DU CSE PENDANT LA PANDEMIE :</b>	<b>22</b>
<b>Mars 2020 – juin 2020</b>	<b>22</b>
<b>L'adaptation des consignes aux contextes locaux</b>	<b>23</b>
Dans certains cas, une prérogative hiérarchique	24
Les élus sont majoritairement associés	24
La pandémie : enjeu tactique pour les OS	27
Une application conjointe sur le terrain	30
Juin 2020 : il faut protéger les salariés et assurer la production	31
<b>LA DYNAMIQUE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES : UN ENCHASSEMENT DE CONFIGURATIONS</b>	<b>34</b>
<b>La configuration syndicale : une recherche de cohésion</b>	<b>37</b>
Des ressources différentes participent à la force des configurations	39
Une configuration forte obtient des moyens plus importants	45
La faiblesse d'une configuration : un empilement de fragilités	46
Configuration syndicales, origine du rapport de forces et moyens horaires	48
<b>Configuration managériale (entre centralisation et délégation)</b>	<b>49</b>
<b>Configuration des relations professionnelles</b>	<b>58</b>
Régulation autonome	59
Régulation de contrôle	60
Régulation conjointe	61
<b>La régulation conjointe s'appuie sur la confiance</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>68</b>

# Introduction

La prise en compte par le CSE de la santé au travail : une question de régulation.

Nous présentons ici le rapport qui rend compte du le travail de recherche sur le fonctionnement des institutions représentatives du personnel après la réforme qui a fusionné CE et du CHSCT et leur remplacement par une instance unique le Conseil Économique et Social (CSE). Ce travail a été effectué à la demande de la CFE-CGC et financé par l'agence d'objectifs de l'Ires et porte sur la prise en compte de la santé au travail dans un contexte de transformations des institutions représentatives du personnel.

L'intérêt pour ce thème a une double origine : les remarques et inquiétudes des représentants du personnel confrontés à ces modifications institutionnelles, inquiétudes qu'ils manifestaient dans les sessions de formation et les journées d'étude organisées par l'Institut Régional du Travail, d'une part ; mon expérience de vice-président santé au travail à Aix-Marseille-Université et la présidence du CHSCT que j'ai occupé par délégation du Président d'AMU de 2012 à 2020, d'autre part.

Cette analyse, qui s'appuie sur un certain nombre de cas limités ne vise pas l'exhaustivité, mais une compréhension « intime » des relations entre interlocuteurs dans des contextes particuliers.

Nous voulions au démarrage du projet nous intéresser quasi exclusivement aux effets des transformations institutionnelles, c'est à dire principalement la disparition du CHSCT. Or ces modifications institutionnelles ont été fortement impactées par la pandémie dont l'apparition, début 2020, a fait de la question de la santé un enjeu majeur pour la société française et a très fortement modifié les conditions dans lesquelles s'effectuait le travail. Les entreprises et les représentants du personnel ont été sommés dans l'urgence de répondre à deux questions en tension : protéger les salariés et organiser la production.

Deux phénomènes quasi simultanés sont alors survenus : la disparition du CHSCT a modifié l'appréhension et la gestion de la question de la santé dans les entreprises, et dans certains cas marginalisé cette question ; mais en même temps la pandémie a rendu la question de la gestion de la covid, et donc les discussions sur la santé, centrales dans les relations entre institutions représentatives du personnel et directions.

Cette étude s'intéresse à ce moment particulier qui fait émerger des modes de relations professionnelles inhabituels.

Dans un **premier temps**, nous effectuerons un bref **historique** de la manière dont la santé est devenue progressivement un objet de relations professionnelles. La réforme a installé un **nouveau cadre de relations professionnelles**, a modifié les moyens dont disposent les représentants du personnel pour tenir leur mandat, marginalisé en partie la question de la santé au travail, ce que nous verrons dans un troisième temps.

Dans un **second temps**, nous nous focaliserons sur la courte période où le CSE a fonctionné dans un contexte de **pandémie**, en nous intéressant à la manière dont la pandémie a rebattu les cartes et créé de nouvelles formes de relations professionnelles. Ces relations ont aussi évolué en fonction de la plus ou moins grande gravité de la pandémie.

Mais de manière surprenante les effets de la réforme des institutions et la manière dont la santé est appréhendée, semblent beaucoup plus dépendantes des relations entre représentants du personnel, des modes de direction adoptés et in fine de la **configuration** qui lie représentants du personnel et direction dans une processus de relations professionnelles. C'est cette partie qui sera la plus développée, et qui constituera la **troisième partie** de ce rapport.

## Méthodologie

L'analyse conduite ici repose sur une double méthodologie.

Pour ce qui concerne l'évolution des modes d'appréhension de la santé, je m'appuierai surtout sur les travaux de Francis Hordern, maître de conférences à l'institut régional du travail, qui a dirigé pendant de longues années les cahiers de l'IRT, revue d'histoire du droit dont le numéro IV est consacré à l'émergence des CHSCT.

Pour ce qui concerne l'analyse du fonctionnement des instances, je m'appuie principalement sur une enquête de terrain réalisée auprès de 8 entreprises (4 entreprises de plus de 300 salariés, 4 d'entreprises de moins de 300 salariés). Elles ont été choisies selon des principes de significativité de l'échantillon<sup>1</sup>, visant la plus grande diversité possible en ce qui concerne les variables descriptives. Pour chaque entreprise, on souhaitait interroger si possible la plupart des acteurs concernés par les questions de santé : secrétaire de CSE, de CSSCT, représentants des directions, mais aussi des acteurs en charge des problèmes de santé : ingénieurs de prévention et médecins du travail soit un total de 28 acteurs.

Nous avons effectivement interrogé 8 entreprises et dans chacune de ces entreprises, les secrétaires de CSE et secrétaires de la commission santé, sécurité et conditions de travail.

Cependant, et malgré les engagements de principe des directions, nous n'avons jamais réussi à interroger les directions de 3 de ces entreprises. Pour des raisons que nous ignorons, les directions semblent relativement rétives à l'interrogation sur leurs pratiques en termes de santé au travail et sur la nature du dialogue social à l'intérieur de l'entreprise. C'est curieux, parce que d'après les représentants du personnel de ces entreprises, le dialogue social et la prise en compte des questions de santé au travail ne constituaient pas une ligne d'affrontement entre représentants du personnel et directions.

Les directions ne sont pourtant pas les seules à se dérober à l'enquête ; nous n'avons réussi à interroger que deux ingénieurs de prévention (sur les 4 prévus) et un seul médecin du travail (sur les 2 prévus)

---

<sup>1</sup> "Une analyse qualitative sur petit échantillon ne peut viser par définition à la représentativité, au sens statistique du terme. Tel n'est absolument pas son but. Elle peut en revanche viser à la significativité, si l'on s'efforce de choisir des individus les plus divers possible par rapport au champ étudié. L'échantillon est donc constitué à partir de critères de diversification, en fonction de variables qui, par hypothèse, sont stratégiques, pour obtenir des exemples de la plus grande diversité possible des attitudes supposées à l'égard du thème de l'étude. Par variables stratégiques nous entendons celles dont, en fonction de réflexions théoriques et des études antérieures, on peut estimer qu'elles jouent le rôle le plus important dans le champ du problème étudié", in Guy Michelat, "L'entretien non directif", *"Revue Française de Sociologie"*, avril-juin 1975, p. 236.

La population interrogée se répartit donc ainsi

Secteur professionnel	Poste	Positionnement/santé
Foyer de jeunes	Éducateur	CSE
Foyer de jeunes	DAF	Direction
Laboratoire santé	Directeur	Direction
Laboratoire santé	Technicienne labo	Secrétaire cse
Logement social	Permanente syndicale	Secrétaire CSE, DS
Logement social	Employée	Secrétaire cse établissement, DS
Energie	Ingénieur sécurité	Prévention
Energie	DRH	Direction
Energie	Permanent syndical	Secrétaire adjoint du CSE, CSSCT
Energie	Méd du travail	Prévention
Energie	Permanente syndicale	Secrétaire CSE
Bureau d'études Informatique	Chargé d'affaires	CSSCT
Bureau d'études Informatique	Ingénieur	Secrétaire CSE
Mutuelle	Responsable opérationnel	Secrétaire CSE
Mutuelle	Directrice	Direction
Mission locale	Président	Direction
Mission locale	Conseillère	CSE
Logistique	Conducteur	CSE
Logistique	Directeur site	Direction
Logistique	Responsable QSE	Prévention

Ces informations sont aussi éclairées par les retours de représentants du personnel en formation lors des stages IRT qui décrivent les modalités pratiques d'exercice de leur mandat ainsi que les difficultés rencontrées. Par ailleurs, j'ai assumé la fonction de vice-président santé sécurité d'Aix Marseille Université et à ce titre j'ai présidé le CHSCT de sa création en 2012 jusqu'à l'année 2018. Les échanges sur la période avec les membres élus représentants du personnel, mais aussi avec représentants de la gouvernance et les membre de droit, ont permis d'élaborer un fonctionnement consensuel sur certains points et assez conflictuel sur d'autres qui permettent d'éclairer les tensions qui traversent l'ensemble des CHSCT.

## La santé au travail : une définition en évolution

Mais avant de présenter les premiers résultats obtenus lors de l'enquête de terrain, il est utile de clarifier la question de la définition de la santé au travail et de la manière dont celle-ci a été progressivement appréhendée par les instances représentatives du personnel. La prise en compte des problèmes de santé au travail est en effet étroitement dépendante de la définition que l'on donne à ce terme. Or la conception de la santé au travail et la mise en place de dispositifs de prévention ou de réparation fluctuent dans le temps. De la même façon, l'intérêt ou la priorité accordés à la question de la santé n'est pas toujours identique. Sur la période récente, la pandémie de coronavirus, survenue début 2020, a mis sous le projecteur la question de la santé. La santé est devenue ainsi une des composantes majeures du travail des salariés.

Pendant la pandémie de coronavirus, les entreprises et les représentants du personnel ont été sommés dans l'urgence de répondre à deux questions en tension : protéger les salariés et organiser la production. La santé est devenue ainsi une des composantes majeures du travail des salariés.

Toutefois, la santé au travail constitue une préoccupation relativement récente. Il faut donc l'analyser en dynamique. Nous nous proposons de le faire en 5 temps :

- D'abord dans un premier temps, voir comment l'organisation industrielle du début du siècle appréhendait la question de la santé des salariés et la manière dont cette question s'est peu à peu infléchie.
- Dans un second temps, il faut s'intéresser à la dynamique qui conduit à la création d'une instance spécifique qui vise à traiter d'abord la santé des salariés et ensuite les conditions de travail.
- Dans un troisième temps, il faudra analyser la manière dont la réforme des institutions engagée par l'actuel gouvernement a rebattu les cartes et a modifié les modes d'appréhension de la question de la santé.
- Dans un quatrième temps, nous verrons que les problèmes de santé des salariés sont toujours actuels et même s'aggravent.
- Enfin, dans un dernier temps, nous nous intéresserons à la manière dont la pandémie interfère avec les évolutions précédentes et offre l'opportunité à la nouvelle instance qu'est le CSE de se saisir des problématiques de santé.

## La santé au travail : l'émergence graduelle d'une préoccupation

Traditionnellement, la santé ne constituait pas une dimension centrale du travail pour les salariés. Les salariés, en effet, jugent leurs postes de travail en les comparant aux activités salariées « standard » et mesurent ainsi leur degré de dangerosité ou l'écart à la norme d'un certain nombre d'indicateurs<sup>2</sup>. Ce sont ces particularités qui font l'objet de négociations entre employeurs et salariés pour établir des contreparties à ces conditions de travail « anormales ». Les congrès syndicaux jusqu'en 1902 ne

---

<sup>2</sup> L'article 13 de la convention collective nationale de l'industrie de la salaison, charcuterie en gros et conserves de viandes, étendue précise que « les travaux exécutés au froid, effectués d'une manière continue, donneront lieu au versement d'une prime de froid pour les heures qui leur seront consacrées. » Cette prime de froid est fixée uniquement selon la température artificielle ambiante comme suit : inférieure à - 5 °C : 10 % du salaire minimum conventionnel garanti de la catégorie de l'intéressé ; entre - 5 °C et + 3 °C : 8 % du salaire ; entre + 3 °C et + 10 °C : 8 % du salaire.

contiennent presque aucune demande concernant la protection des travailleurs<sup>3</sup> et, sur la même période, les revendications comme les conflits concernent peu les conditions de travail (moins de 3%) et génèrent peu de conflits<sup>4</sup> et portent quasi exclusivement sur la durée du travail et les rémunérations.

Pour les représentants des directions des entreprises, les problèmes de santé étaient appréhendés sur le même registre : ils étaient d'abord perçus comme un surcoût immédiat qui devait faire l'objet d'une négociation qui rende acceptable le travail pour les salariés exposés à ces risques.

Les postes à risque ou difficiles pouvaient paraître attractifs pour une partie de la population (jeunes, faible rémunération) qui trouvait ainsi le moyen d'augmenter sensiblement son salaire par le biais de ces primes (primes de salissure, de chaleur, de froid, d'intempéries, de bruit, de danger ...). Notons que ce mode d'appréhension des problèmes de santé n'a pas totalement disparu. Dans certains secteurs, il complète les dispositifs de prévention des accidents du travail ou de prise en compte de la santé des salariés. Pour une part, les conditions de travail dégradées semblent être organiquement liées à l'activité professionnelle (les intempéries dans le secteur du bâtiment) ou se révéler moins coûteuses que la normalisation des situations de travail (travail de nuit dans l'automobile par exemple).

Il faut remarquer que malgré l'intégration des problèmes de santé dans le système de relations professionnelles, cette logique de compensation persiste. Une part des problèmes de santé peuvent ainsi donner lieu, à compter du 1er janvier 2015 à compensation en venant alimenter le compte professionnel de prévention<sup>5</sup>.

Mais graduellement, une société industrielle dans laquelle le salariat devient une ressource, se pose la question de l'épuisement de la force de travail, mais aussi celle du financement général du système maladie qui doit éventuellement prendre en charge les effets négatifs de cette dégradation de la santé des salariés (réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles). Dès la fin du XIX siècle, le constat est posé d'un environnement de travail très préoccupant. « La concentration industrielle, le machinisme et le développement du travail au rendement augmentent considérablement le nombre d'accidents du travail et entraînent conflits et controverses pour le règlement de cette question »<sup>6</sup>. L'hygiène des locaux de travail, l'ambiance physique (aération, poussières, chaleur) sont déficientes, et le nombre d'accidents et des maladies professionnelles augmente sensiblement.

Entre 1904 et 1911 se tiennent cinq congrès sur l'hygiène des travailleurs à l'initiative de militants ouvriers, aidés et encouragés par des médecins, des ingénieurs et des avocats et par des hommes politiques comme Alexandre Millerand et Arthur Fontaine<sup>7</sup>.

Par ailleurs, l'inspection du travail organisée en un corps unique de fonctionnaires de l'État en 1892 est chargée, à compter du 12 juin 1893, de veiller à l'application des règlements sur l'hygiène et la sécurité.

Le contexte social semble donc permettre une prise en compte des problèmes de santé des salariés. Mais il s'agit d'une impression en trompe l'œil. Tout d'abord, l'hygiène et la sécurité du travail n'occuperont, jusqu'à la 2<sup>e</sup> guerre mondiale, qu'une place relativement secondaire dans les activités des inspecteurs du travail, très loin derrière le contrôle du temps de travail et des multiples autres surveillances que l'on

---

<sup>3</sup> Hordern F. (1999) La loi du 12 juin 1893..., in Barrau P. et Hordern F.. Histoire du droit du travail par les textes. T 1. Cahiers de l'IRT d'Aix-en-Provence. N° 8. 1999.

<sup>4</sup> Hordern F. (2001), Conditions de travail et mouvement ouvrier (1876-1918), in Les cahiers du comité d'histoire N°5, Mai 2001

<sup>5</sup> [Loi 2014-40 du 20 janvier 2014](#) : instauration d'un C3P qui permet de comptabiliser sous forme de points les droits que chaque travailleur exposé à des facteurs de pénibilité acquiert du fait de cette exposition, points qui peuvent être utilisés à différentes fins.

<sup>6</sup> Hordern, 1999.

<sup>7</sup> Bouille M. (1992), Les congrès d'hygiène des travailleurs au début du siècle. 1904-1911. Le Mouvement social, n° 161, octobre-décembre, 1992.

ajoutera peu à peu<sup>8</sup>. En outre, et surtout, les représentants des directions et des salariés ne partagent pas les mêmes points de vue.

Un certain nombre de représentants du patronat dans la métallurgie et les chemins de fer élaborent les premières tentatives pour prendre en charge les problèmes de santé au travail, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Mais cette prise en charge doit, pour eux, rester à la discrétion des directions des entreprises, comme l'illustre la déclaration de Lambert-Riot (délégué patronal au Bureau international du travail) en juin 28 à la conférence internationale du travail de Genève : « Il n'y a que la direction qui puisse arriver à ces bons résultats. Pour y parvenir, elle peut disposer d'un service de sécurité. (...) Ce sont en quelque sorte des organes agissant de la direction »<sup>9</sup>.

Les maîtres de forges veulent par la création des Comités de sécurité couper l'herbe sous le pied des syndicats et combattre, « tout projet visant à faire entrer dans la propriété privée industrielle une représentation « extérieure » syndicale, anti-patronale et minoritaire chez les ouvriers »<sup>10</sup>.

A côté de ces comités « patronaux » se créent pourtant quelques comités paritaires principalement dans la branche gaz et électricité composés paritairement (50/50) de représentants de l'administration et de représentants du personnel. Entre 1930 et 1938 quelques « commissions mixtes » se créent, réunissant personnel et direction pour la sécurité, et des délégués ouvriers à la sécurité sont désignés mais de manière éparse (chemins de fer, aviation marchande, poudreries...).

Du côté des salariés, c'est uniquement dans quelques secteurs à risque que la santé est prise en compte. Les délégués de mineurs, qui ont été créés en 1890, sont ainsi à l'origine des prémices des comités d'hygiène et de sécurité. Entre 1904 et 1911 des militants ouvriers sont à l'initiative de cinq congrès sur l'hygiène des travailleurs auxquels des médecins, des ingénieurs, des avocats et même quelques hommes politiques.

La fédération CGT, à laquelle semblent appartenir la grande majorité des représentants du personnel, cherche à les généraliser<sup>11</sup>, mais ne semble pas disposer d'un rapport de forces suffisant pour les imposer.

C'est donc par la loi que les questions de santé abordées de manière paritaire vont prendre pied dans l'entreprise. Il faudra attendre 1947 pour que les premiers CHS soient institués.

Toutefois, ces créations produisent peu de changements dans les entreprises. Les différentes évaluations du fonctionnement des CHS parviennent aux mêmes conclusions : les CHS, lorsqu'ils existent, fonctionnent, mis à part le cas des grands établissements, dans l'indifférence générale. En outre, ces rapports insistent sur l'incompétence (et l'indifférence) des représentants du personnel. La question de la santé des salariés a donc du mal à prendre pied dans l'entreprise et à susciter l'intérêt des représentants du personnel et donc des salariés eux-mêmes.

Le ministère, lui-même, constate, à l'examen de rapports annuels des CHS du début des années 60, la persistance de faiblesses et de difficultés. Le ministre, Gilbert Grandval, souligne en 1965 « combien il est regrettable que, dans bon nombre d'entreprises, les comités (...) n'aient qu'une activité réduite, ou même n'aient jamais été constitués »<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Guerrard B, (2007), Les résultats affichés par l'inspection du travail sous la III<sup>e</sup> République de 1893 à 1937. Les Cahiers d'histoire du Chatefp. N° 8. Mars 2007.

<sup>9</sup> Cointepas M. (2001), Les origines du CHSCT (1926-1947), in Les Cahiers Du Comité D'histoire, Cahier n° 5 mai 2001.

<sup>10</sup> Cointepas, 2001.

<sup>11</sup> Hordern F (1993), Naissance mouvementée du droit au repos hebdomadaire, in Cahiers de l'Institut régional du travail n°4.

<sup>12</sup> Cointepas, 2001.



La question de la santé des salariés a donc du mal à prendre pied dans l'entreprise et à susciter l'intérêt des représentants du personnel et donc des salariés eux même.

Et c'est un ministre du gouvernement d'union de la gauche, Jean Auroux, qui par la loi n°82-1097 du 23 décembre 1982, étend les compétences du CHS à l'amélioration des conditions de travail et crée ainsi les premiers CHSCT. C'est à partir de cette date que le CHSCT devient juridiquement et véritablement une institution représentative du personnel et érige la santé comme un enjeu central des relations professionnelles.

Pour autant, les CHSCT ont eux aussi du mal à s'implanter et ne couvriront jamais plus des ¾ des entreprises concernées (Coutrot, 2001). En outre, les CHSCT qui s'installent restent, en partie, des instances conflictuelles. Pour les directions d'entreprise, le CHSCT, plus que d'autres instances, alourdit le fonctionnement puisque les changements organisationnels doivent être présentés devant cette instance avant tout début de mise en œuvre : le CHSCT est obligatoirement consulté lors d'une réorganisation qui induit une modification des conditions de travail, des métiers, des fonctions, des horaires, des déménagements de site, des fusions d'entreprise et de collectifs de travail...

En outre, deux questions centrales provoquent très souvent des tensions entre élus et directions.

- En premier, les désaccords sont nombreux entre les directions et les élus sur la définition de ce qu'est une modification du travail et de son ampleur : pour les élus, tout changement, quelle que soit son importance, devrait donner lieu à une présentation en CHSCT, alors que les directions souhaitent que ne soient présentés que les changements de « grande ampleur », ce qui recouvre rarement une définition et des critères univoques. En outre, les litiges portent aussi sur le degré d'avancement de ces modifications présentées en CHSCT : pour les élus, ils devraient être présentés le plus en amont possible, alors que les directions revendiquent de présenter des projets ayant acquis une consistance, donc presque dans leur configuration définitive.
- En second, la loi donne des pouvoirs d'enquête à l'instance, ainsi que la possibilité de faire appel à des experts. De ce fait, elle permet aux élus d'intervenir sur l'organisation du travail, ce que beaucoup de dirigeants conçoivent comme leur pré carré exclusif.

Toutefois, malgré ces tensions, cette instance est parvenue progressivement à sortir d'une logique de contreparties pour imposer le thème de la santé et des conditions de travail comme objet de préoccupations « partagées » par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Tout à fait symboliquement, la signature en 2013 de l'accord national interprofessionnel « vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », même s'il n'a pas été signé par toutes les organisations syndicales salariées, rend compte d'un relatif consensus patronal et syndical sur la question de la santé au travail. L'ANI relie explicitement la question de la santé au travail et celle de la performance de l'entreprise<sup>13</sup>.

Depuis leur création, les CHSCT ont donc non seulement prouvé leur utilité, mais sont devenus des instances disposant d'une véritable expertise et capacité d'intervention pour prévenir les risques professionnels ce qu'affirment la plupart des représentants du personnel interrogés dans notre enquête.

Toutefois, quelques CHSCT, notamment parmi ceux interrogés dans notre enquête ne sont jamais parvenus à fonctionner efficacement, sous l'effet conjoint d'un manque d'investissement des représentants du personnel et d'une conception de l'instance uniquement administrative de la part des directions.

---

<sup>13</sup> « La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment » (ANI, 19 juin 2013)

*« Le CHSCT avant était quasi inexistant, on était sur une plaque où ça ne bougeait pas (Femme, secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement Social, entreprise plus de 1000)*

Au contraire, pour la plupart des CHSCT interrogés, l'instance a acquis sa légitimité organisationnelle en permettant l'élaboration de consensus opératoires sur la santé entre représentants du personnel et directions.

En effet, le CHSCT se présente pour une part importante des représentants du personnel comme une **instance apolitique**, ou au minimum moins politique que le CE. De ce fait, il constitue un espace où les divergences direction représentants du personnel sont moindres mais aussi qui permet souvent la mise à l'écart des stratégies concurrentielles des OS qui y participent.

*« Parce que le CHSCT, on avait cette capacité à travailler de manière, enfin sans étiquette syndicale en fait. (...) On arrivait à avoir un consensus entre élus sur la question de la santé au travail, c'est à dire que ce n'est pas négociable, quelque part, et ce n'est pas discutable. Et on a tous la même optique. » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

*« Une fois les élections passées, au final, les élus s'entendent. Ce n'est pas, sur le CHSCT, c'est vraiment l'instance où il n'y a pas de guerre syndicale en fait. » (Femme, secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Cela avait plusieurs conséquences. On pouvait y désigner des salariés assez éloignés des organisations syndicales qui acceptaient d'y siéger parce que l'instance permettait d'y développer des compétences techniques et d'enrichir sa carrière professionnelle : « c'est toujours une corde de plus à mon arc » (Correia, Maggi-Germain, 2004)<sup>14</sup>. Particulièrement dans les TPE et PME, ce type de recrutement permettait de pallier le manque de candidats adhérents à une organisation syndicale. Cette coloration apolitique ou a-syndicale permettait aussi l'élaboration de consensus opératoires dans la résolution d'un certain nombre de problèmes de conditions de travail et de santé des salariés.

C'est l'existence d'une « culture » commune qui sert de socle aux accords en créant une façon identique d'appréhender les questions de santé et notamment celles qui se révèlent les plus problématiques comme les RPS.

*« Il y a la création d'une culture commune, d'un langage commun sur les RPS. » (Homme, DRH, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

C'est l'orientation en direction de la prévention, c'est-à-dire la centration sur un fonctionnement pragmatique qui permet de dépasser les clivages syndicaux, les logiques d'appareil (par exemple en intégrant des salariés sans mandat).

*« Le CHSCT) c'était plutôt constructif, et, on y viendra après, le grand avantage qu'avait le CHSCT c'était d'avoir son autonomie. Et tout le travail qu'on pouvait faire avec lui, c'était entériné en son sein, avec une info, une consulte, et puis voilà. Avec des gens qui le constituaient qui étaient avant tout des préventeurs. (Homme, ingénieur sécurité, 40-50 ans, entreprise énergie, +300 salariés)*

*« On avait construit quand même au fil des années grâce à notre ancien collègue G. un réseau de représentants du personnel et de salariés qui étaient plus ou moins impliqués, intéressés à la sécurité dans les entreprises extérieures. Certains étaient au CHSCT élargi,*

---

<sup>14</sup> Les caractéristiques et les orientations de ce type de représentants du personnel ont été particulièrement analysés in Correia, Maggi-Germain, *Le licenciement des salariés protégés : processus et enjeux rapport de recherche. Programme du ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale DARES*, [s. n.], 2004, 215 p.

*d'autres qui n'y étaient pas forcément, d'autres étaient trouvés par réseau syndical. Mais on arrivait quand même à se transmettre des informations. Et là, avec les ordonnances, ça a tout cassé. (...) Il n'y a plus cette structure de représentation du personnel qui permettait quand même d'être un amortisseur social. » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Cela corrobore le constat que la disparition du CHSCT se traduit notamment par une forte baisse de l'autonomie d'action des élus qui ne sont plus en mesure d'exercer les mêmes prérogatives qu'auparavant (Beroud, Nizzoli, 2023).

Mais, l'intégration dans l'instance et l'acquisition de cette culture est coûteuse, prend du temps et ce sont les représentants du personnel les plus anciens qui en sont porteurs.

*« On est un groupe d'élus qui travaillons ensemble depuis un certain nombre d'années... » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

A contrario, la place des nouveaux entrants peut donc présenter des difficultés, que nous aborderons un peu plus loin.

Dans le meilleur des cas, directions et représentants du personnel trouvaient un intérêt commun à résoudre des problèmes de conflits ou de tensions organisationnelles. Pour les représentants du personnel, cela permettait d'améliorer les conditions de travail et le bien-être des salariés. Pour les directions, cela présentait l'intérêt de fluidifier les relations dans l'entreprise et, de fait, d'améliorer la quantité et la qualité de la production. Ce consensus instable et soumis à des tensions, notamment lors de changements organisationnels, prenait appui sur une relative confiance entre les participants.

Pour autant, que des sujets fassent l'objet de consensus, n'empêche pas que les sujets qui ont des impacts sur l'organisation du personnel ou du fonctionnement de l'organisation fassent l'objet de désaccords. Notamment quand le CHSCT intervient sur des domaines que les directions considèrent faire partie de leurs prérogatives.

*« Des fois c'était très constructif, très fluide, sur des sujets souvent techniques, après, technique-sécurité pure. Après sur des sujets en lien avec des repositionnements de salariés, ou d'activité d'installation, des activités qui s'arrêtent, des repositionnements de personnel. Des sujets en lien avec les risques psycho-sociaux, tous ces sujets-là étaient plutôt tendus. » (Homme, ingénieur sécurité, 40-50 ans, entreprise énergie, +300 salariés)*

L'existence de procédures, d'actions... a permis à l'instance d'acquiescer une visibilité certaine auprès des salariés.

*« Et on a aussi une perte localement, alors je ne sais pas si c'est dans toutes les entreprises que ça se voit, mais avant le CHSCT qui avait son fonctionnement qui était assez carré, en tout cas à C., faisait des visites d'installation, passait régulièrement. » (Homme, Secrétaire CSE, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Le CHSCT est aussi une instance où les représentants du personnel et de la direction se trouvent dans une position relativement égalitaire. En effet, l'instance dispose de moyens d'action relativement importants et la parole des représentants du personnel peut bloquer non seulement des sujets traités en CHSCT, mais aussi leur mise en application dans le reste de l'entreprise.

*« (Au CHSCT) tu bloquais un certain nombre de projets, oui, tu pouvais faire un tas de trucs... » (Homme, Secrétaire CSE, 50-60 ans, logistique, +300 salariés)*

En outre, comme le CHSCT ne disposait pas de moyens propres, les dépenses étaient intégralement supportées par les entreprises. C'est ce qui explique les regrets que manifeste ce représentant du personnel quand il compare les instances auxquelles il a appartenu (le CHSCT vs CSE)

*« Enfin, on est moins costauds. J'ai l'impression que oui, je ne suis pas... enfin, aujourd'hui, même si aujourd'hui on est entendus... mais... (...) oui, non. Enfin, tu n'as plus la main, j'ai l'impression, parce que (avec) le CHSCT tu es vachement craint, (...), parce que tu avais vachement de pouvoir... (...) Tu n'avais pas de moyens financiers, mais c'était eux qui payaient tout. Donc, même si jamais par exemple, tu mettais, un avocat, ou n'importe quoi, au milieu, eh bien c'est eux qui payaient tout... Donc, tu pouvais faire un tas de choses qu'aujourd'hui, et bien non, tu ne vas plus pouvoir faire, quoi, quelque part. (...) Moi ce qui me manque, aujourd'hui c'est le CHSCT. C'est le pouvoir qu'on avait en fait. (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés).*

Le CHSCT était plus souvent considéré comme une instance technique et consensuelle où représentants du personnel, représentants de la direction, mais aussi médecins du travail et préventeurs peuvent travailler de manière conjointe.

*« Le médecin c'est quelqu'un qui a été majeur dans la mise en place des problématiques RPS, la prévention des RPS, parce qu'il avait déjà travaillé avant avec Areva, à l'époque, la Cogema, Orano maintenant. Et il était là quand on a travaillé avec Yves Clot et avec les équipes de... » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

*« L'ingénieur de prévention alors est issu de la technique. Oui, il est super. Il est super et puis, en fait, j'avais un collègue... J'ai un collègue ingénieur sécurité de ces installations-là qui le côtoie et qui, ils s'entendent bien tous les deux. Et qui est élu du personnel depuis très longtemps et qui était au CHSCT avec moi. » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

## La CSE banalise les problèmes de santé

Pourtant malgré, ou peut-être à cause de ce relatif succès, les ordonnances du 22 septembre 2017 ont engagé une profonde révision du droit du travail comportant, entre autres, la fusion des instances de représentation du personnel. Ce regroupement se traduit par la disparition du CHSCT dont les compétences sont désormais transférées au nouveau Comité Social et Économique (CSE). Il lui est toutefois possible de se doter d'une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT). Mais celle-ci, simple composante du CSE et dépourvue de toute personnalité morale, n'agit qu'en délégation de l'instance unique. De plus, elle n'est obligatoire que dans les entreprises comprenant au moins 300 salariés.

Avec ce regroupement des instances, l'objectif affiché est de dépasser leur cloisonnement antérieur, obstacle à une vision globale des problèmes rencontrés dans l'entreprise. Ce décloisonnement devrait permettre aux représentants du personnel de raisonner de manière transversale en intégrant notamment la dimension santé-sécurité dans l'ensemble de leurs réflexions.

Mais cette réforme provoque beaucoup d'inquiétudes quant à la capacité de la nouvelle instance unique de se saisir de la problématique « santé au travail ». Les critiques se concentrent sur deux points :

- Le CSE parviendra-t-il à faire de la santé des travailleurs une priorité ou se focalisera-t-il sur des problèmes de nature économique, parfois plus immédiats, et bien sûr de leur impact en

termes d'emploi ? Le danger serait de faire passer au second plan les préoccupations liées à la santé et aux conditions de travail, alors même que la priorité mise sur la rentabilité de l'entreprise génère de nombreux risques professionnels.

- Le CSE disposera-t-il des moyens nécessaires et suffisants pour remplir ses missions ? Dans ce cadre nouveau, les représentants du personnel se voient confier davantage d'attributions, tout en disposant de moins de moyens pour les exercer avec la réduction du nombre d'élus et des heures de délégation. Les négociations sur le nombre d'élus et la quantité d'heures de délégation se sont la plupart du temps conclues en référence à l'Article R2314-1 du code du travail, c'est à dire le minimum légal.

## Les problèmes de santé perdurent

Or cette disparition du CHSCT survient dans un contexte où les problèmes de santé des salariés ne font que croître.

En effet, depuis la fin des 30 glorieuses, les organisations productives sont de plus en plus en tension, et adoptent en continu de nouvelles procédures organisationnelles pour s'adapter au marché et aux demandes évolutives des consommateurs. Elles veulent ainsi devenir plus efficaces et plus flexibles.

Pour gagner en efficacité, elles développent, dès qu'elles le peuvent, la taylorisation de leurs activités si celles-ci concernent un volume suffisant<sup>15</sup>. En outre, cette taylorisation se développe aussi dans des secteurs non industriels (centrales d'appel, nettoyage...) qui sont plus difficiles à saisir au niveau statistique mais pour lesquels des monographies montrent les effets de cette taylorisation sur le travail<sup>16</sup>.

En second, les pratiques managériales actuelles, sont polarisées sur la recherche de compression des coûts salariaux, via la réduction des effectifs<sup>17</sup> mais aussi sur la réduction des lignes hiérarchiques en reportant la plupart des tâches sur les niveaux inférieurs. Il s'agit de "produire plus avec moins", c'est-à-dire d'assurer au minimum la même quantité de travail avec des effectifs plus restreints. Cela se traduit par une augmentation de la charge de travail de chacun ; par une diminution et parfois suppression de tous les temps non directement productifs (temps de pause, mais aussi temps de régulation collective, temps de transmission des informations), mais aussi par une accélération de l'activité, visible par la diminution des délais accordés pour réaliser les tâches<sup>18</sup>, mais aussi par l'accélération de la transmission d'informations par les biais de nouvelles technologies<sup>19</sup> (internet, téléphone portable...) qui créent des attentes de réponses immédiates<sup>20</sup>.

Cette recherche d'efficacité des entreprises a pour conséquence de reporter de plus en plus de charge physique<sup>21</sup> et mentale sur les salariés. Cette augmentation de la productivité engagée dès les années 80

---

<sup>15</sup> Le travail sous contrainte automatique ne fait qu'augmenter au point de concerner 12% des salariés (Dares, 2013).

<sup>16</sup> Par exemple, chez Timing, un sous-traitant de SFR, les 500 opérateurs répartis sur 5 niveaux traitent jusqu'à 80 000 appels par jour. 48 secondes : c'est la durée moyenne des communications avec 7 secondes de pause entre chaque appel.

<sup>17</sup> Malet L., Teyssier F. (1992), Sureffectif et licenciements économiques, Droit Social, n°4, avril.

<sup>18</sup> Les demandes à satisfaire dans l'immédiat qui concernent plus de la moitié de la population salariée. On passe de 28 % de salariés concernés en 1984 à 54 % en 1998 (Dares, 2005).

<sup>19</sup> L'enquête conditions de travail conduite par la DARES tous les 7 ans entre 1984 et 2013 permet de mesurer sur 29 ans l'ensemble de ces évolutions des conditions de travail.

<sup>20</sup> Datcharry C., (2011), La dispersion au travail, Octarès.

<sup>21</sup> En 2007, parmi les personnes de 50 à 59 ans ayant connu au moins dix ans d'emploi, 35 % déclarent avoir été exposées pendant au moins quinze ans à une ou plusieurs des quatre pénibilités physiques (Coutrot, Rouxel, 2011).

et poursuivie depuis sans interruption explique que 40% des salariés trouvent leur charge de travail excessive.

Ajoutons que le passage de certains services publics d'une logique d'usagers à une logique de clients, ainsi que la place de plus en plus grande que prennent les consommateurs dans le processus productif<sup>22</sup> exerce une forte pression bien sûr sur les organisations qui doivent s'adapter au marché, mais aussi directement sur les salariés<sup>23</sup>, qui sont sommés de répondre aux injonctions de l'extérieur qui remplacent, dans bien des cas, les ordres de la ligne hiérarchique.

Or ces évolutions ont des impacts directs sur trois variables impactant la santé des salariés :

- Les troubles musculo squelettiques (TMS)
- L'usure des salariés les plus âgés
- Les difficultés à gérer la pression mentale de beaucoup de salariés

En premier, la taylorisation et l'accélération du rythme de travail ont pour conséquence directe l'augmentation du nombre de TMS qui a été multiplié par 13 entre 1991 et 2012<sup>24</sup>.

En outre, l'usure des salariés au travail converge avec un vieillissement important de la population salariée et une augmentation des couches les plus âgées de la société française. Le vieillissement de la population française est un fait avéré (3 français sur 10 ont plus de 50 ans aujourd'hui) et la question de la santé au travail des salariés les plus âgés se pose avec plus d'acuité dès lors que la vie professionnelle s'allonge de plus en plus (en 2010, l'âge de départ à la retraite a été porté progressivement à 62 ans, puis maintenant 64 ans).

De plus, les salariés les plus anciens cumulent parfois depuis longtemps des conditions de travail dégradées avec les impacts que cela peut avoir sur leur usure physique et donc aussi sur leur capacité à tenir au travail. Pour ceux qui sont déjà sortis de l'activité salariée, la manière dont ils vont vivre leur vieillesse et leurs capacités d'autonomie sont en grandes parties dépendantes de leur histoire salariale.

Mais il ne s'agit pas uniquement, de gêne : une part importante des salariés qui vieillissent ne tiennent au travail que grâce aux médicaments<sup>25</sup>. On dispose de peu de statistiques générales qui viennent confirmer le constat de Christophe Dejourn, mais une étude réalisée par le Creapt constate que la consommation de somnifères, psychotropes... est bien plus élevée chez les employés travaillant dans l'urgence comparée à celle des employés qui ne sont pas sous pression. Cette surconsommation survient à partir de 42 ans et augmente ensuite régulièrement<sup>26</sup>. Le tableau qui pointe le pourcentage de

---

<sup>22</sup> Plus des 2/3 des salariés (70,8% en 2013) sont en contact direct avec les clients, la plupart du temps de vive voix  
Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail, 1984, 1991, 1998, 2005, 2013.

<sup>23</sup> 31 % des salariés déclarent travailler « toujours » ou « souvent » sous pression (exigences du travail). Parmi ceux-ci, la moitié (15 %) occupent des postes qualifiés de « sous pression » et font face à de fortes exigences du travail : 92 % d'entre eux déclarent penser à trop de choses à la fois, 78 % estiment travailler sous pression et 86 % doivent se dépêcher pour faire leur travail (contre respectivement 45 %, 31 % et 40 % dans l'ensemble des salariés). En outre, 67 % de l'ensemble des salariés affirment vivre « changements imprévisibles ou mal préparés » Beque M. (2014), Les risques psychosociaux au travail : Un panorama d'après l'enquête Santé et itinéraire professionnel 2010, Dares Analyses • Avril 2014 - N° 031.

<sup>24</sup> Les TMS reconnus au titre du tableau 57 RG n'ont cessé d'augmenter entre 1993 et 2011 avant de s'infléchir légèrement en 2012. On est passé de 3165 cas reconnus en 1991 à 42148 en 2012 (<http://www.inrs.fr/risques/tms-troubles-musculosquelettiques/statistiques.html>). Bien qu'une part de cette augmentation soit due à une meilleure prise en compte administrative, il n'en reste pas moins que l'augmentation est significative.

<sup>25</sup> « Le dopage s'est considérablement développé. Cocaïne et amphétamines sont utilisées dans de très nombreux métiers, y compris chez les avocats d'affaire, les banquiers, les cadres. Beaucoup ne peuvent tenir qu'en se dopant. Sur les chaînes de montage, des ouvriers sniffent devant tout le monde pour tenir les cadences. La domination au travail est beaucoup plus dure qu'avant", interview de Christophe Dejourn à « l'écho » le 22 octobre 2018.

<sup>26</sup> A 57 ans, 37% des employés travaillant dans l'urgence en consomment contre 15% de celles qui ne sont pas soumises à l'urgence. Buisset, C., Hiault, A., Laurent, P., Mignien, L., Volkoff, S., & Monfort, C. (2001). Santé

consommatrices chez les employés administratives est éclairant : pour les plus vieilles, c'est un tiers de la population qui tient uniquement grâce à ça.

En outre, ces impacts sur la santé des salariés ont aussi des impacts sur le maintien de l'emploi des salariés confrontés à des situations de travail difficiles<sup>27</sup>.

## La gestion de la pandémie, une opportunité pour la santé au travail

Dans cette période charnière où après une prise en compte de plus en plus importante des problèmes de santé par les instances, le CSE rebat totalement les cartes, l'arrivée de la pandémie remet au centre du dialogue social la question de la santé. L'épidémie de la Covid-19 représente une situation exceptionnelle qui touche profondément le monde du travail.

Elle oblige les directions d'entreprise et les représentants du personnel à analyser les fragilités et les vulnérabilités des entreprises mais également leur « agilité » et leur capacité de mobilisation de leurs salariés.

La question devient en effet de savoir comment concilier les enjeux économiques et la santé des salariés : comment assurer la continuité des activités économiques et industrielles tout en assurant la nécessaire protection de la santé des salariés qu'il s'agisse du risque de contagion lui-même que ceux susceptibles d'émerger à cette occasion dans des conditions de travail rendues difficiles en raison des mesures de protection mobilisées.

Nous détaillerons un peu plus loin, à partir des résultats d'une enquête réalisée par l'institut régional du travail de Paca, la manière dont cette conciliation a été menée.

A l'évidence la pandémie a permis aux représentants du personnel de reprendre la main sur la question de la santé au travail. Or tout semble indiquer, que cette gestion est due autant à la volonté des représentants du personnel que des directions et des DRH qui ont pu, en consultant les représentants du personnel, disposer d'informations concrètes sur la réalité du travail et adapter ainsi le fonctionnement et les consignes sanitaires à cette réalité.

## 2017-2020 - Les premiers effets de la réforme des institutions

Les effets de ces transformations dans les entreprises visées par notre enquête, tels que les représentants du personnel mais aussi les directions les décrivent ont été immédiats bien que plus ou moins marqués suivant les entreprises.

### Diminution des moyens

---

perçue des employés administratives. In Cassou B. (Ed.), Travail, santé et vieillissement : relations et évolutions (pp. 153–165). Toulouse : Octarès.

<sup>27</sup> Coutrot T., Rouxel C. (2011), emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière : l'apport de l'enquête « Santé et itinéraire professionnel », Dares Analyses • Mars 2011 - N° 020.



Rappelons que l'installation du CSE se déroule dans un contexte général où la diminution des moyens est la règle.

Le CSE incarne une équation redoutable celle du cumul des attributions, sans cumul des moyens. Selon la loi, l'instance unique est censée pouvoir exercer la plupart des attributions jusqu'alors dévolues à plusieurs instances, avec des moyens nettement réduits par rapport à ceux garantis à ces institutions et, ce qui accentue la réduction, mutualisés à l'exercice de leurs attributions<sup>28</sup>

En effet, le volume des heures de délégation varie de 10 heures mensuelles (11 à 50 salariés) à 34 heures mensuelles (9750 salariés et plus) ([R2314-1](#)).

Une note d'étape du comité d'évaluation des ordonnances relève d'ailleurs que « côté employeurs, le nouveau cadre imposé par les ordonnances a été bien reçu, et vu avant tout comme une possibilité de simplifier et de diminuer les coûts »<sup>29</sup> et contenté 90 % des employeurs qui n'ont pas conclu d'accord. (Paulin, 2023)

Pour une part minoritaire de notre panel, les moyens de fonctionnement des instances, sont négociés à l'aune des minima du code du travail et sont en nette diminution.

*« On avait seize élus DP, délégués du personnel, on est passé à huit RP. Les délégués du personnel ils avaient vingt heures, les RP ils en ont quatre. » (Homme, Secrétaire CSE, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Cela semble être le cas le plus fréquent dans les entreprises où la baisse des moyens est apparue manifeste. Des études<sup>30</sup> ayant analysé le contenu d'un certain nombre d'accords montrent qu'entre la moitié et 57 % des entreprises s'en tiennent aux dispositions réglementaires et qu'au final peu d'accords contiennent des stipulations plus favorables sur ce point, entendues comme augmentant à la fois le nombre de sièges à pourvoir et les heures (Paulin, 2023).

En outre, l'exclusion par la loi de la présence des élus suppléants lors des réunions du CSE est à cet égard emblématique et contribue, avec le cumul des missions, à rendre le travail de représentation plus difficile en raison de l'éloignement des collectifs, à ressentir une surcharge de travail entraînant découragement pouvant aller jusqu'à l'épuisement (Paulin, 2023).

Mais d'autres représentants du personnel sont parvenus à obtenir de leur direction des moyens très supérieurs aux minima prévus par la loi.

*« IRP et représentants de proximité c'est-à-dire qu'à partir du moment où il y a plus de 20 personnes dans un établissement il faut un RP la deuxième chose c'est qu'on a pu négocier aussi des heures, voilà donc disons huit heures par mois pour faire leur boulot, la troisième chose que j'ai pu négocier c'est d'abord le CSSCT, on en avait... on était dans*

---

<sup>28</sup> Odoul-Asorey I., « Les moyens du CSE » Le Droit Ouvrier • JUIN 2020 • n°863

<sup>29</sup> « Évaluation des ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail, note d'étape sur les travaux du comité d'évaluation », France stratégie, décembre 2018, p.37 (<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rapport-ordonnances-travail-final-web-14122018.pdf>).

<sup>30</sup> - Université de Montpellier, Analyse de 450 accords relatifs au CSE signés entre le 22 septembre 2017 et le 30 mars 2018, rapport pour la DGT, juin 2019.

- IRERP, Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salariés, juin 2021.

- IRES, Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ? décembre 2021.

- Université Lyon 2, DialAura : Le dialogue social dans les entreprises en région Auvergne Rhône-Alpes : évaluation de l'impact des ordonnances du 22 septembre 2017, spécialement son axe 2, décembre 2021.

- IRG, Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social : étude longitudinale de 7 grandes entreprises, décembre 2021.



*l'obligation d'en avoir un mais c'était limité à trois personnes je crois. (...) Finalement on a pu, en négociant, je suis monté à sept et j'ai pu négocier en disant mais attention la sécurité et la santé au travail c'est super important, on travaille avec des industriels... et donc j'ai pu avoir dix heures pour les personnes du CSSCT. Après la dernière négociation ça a été de... ben les CSSCT, j'aimerais bien que ça ne soit pas que des titulaires mais aussi des suppléants, en fait c'est vrai que J.-F. me l'a rappelé, ça nous a permis de faire ce qu'on appelle du hors délégation quand on fait des visites CSSCT, voilà, c'est-à-dire ce n'est pas pris sur des heures... » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

*« En tant que DS, on avait 18 heures. (...) Là, aujourd'hui on en a 24. (...) En CE, on en avait 20. Aujourd'hui, on en a 24. (...) Ce qu'on a négocié en plus, c'est que les secrétaires, et le trésorier, aient 7 heures en plus. » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Pourtant on le verra plus loin, l'affectation des moyens est aussi très dépendante de la nature du dialogue social dans l'entreprise.

Pour la plupart des entreprises de notre panel (et semble-t-il à l'inverse d'un certain nombre de constats insistant sur la diminution des moyens), notamment celles disposant d'une représentation du personnel depuis plusieurs années, la question des moyens mis à la disposition des institutions représentatives du personnel ne constitue pas un sujet conflictuel.

*« Oui, oui, oui, tout à fait, non, elle n'a jamais (pinillé sur les moyens) ... Que ce soit pour les heures de grève, que ce soit, pour tout, il n'y avait pas de... on n'a jamais été embêtés là-dessus. » (Homme, DS, 40-50 ans, assurances, +50-100 salariés)*

*« Ils ont trouvé un moyen d'aller au-delà des 10 % sur les reliquats budgétaires, pour les transferts vers les activités sociales. On avait un système où les organisations syndicales avaient des moyens locaux, financiers. (...) (Vous ne comptiez pas ?) non. » (Homme, DRH, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

Pour une part, le contrôle entre heures accordées et heures consommées, n'est pas effectif.

*« On avait une confiance totale en la direction, on n'a jamais abusé de nos heures, on a eu une confiance totale, là on nous demande de poser nos heures sur Z, un (logiciel de gestion des temps) on n'est pas obligé donc nous on a dit à tous nos membres de ne pas les poser. » (Femme, DS, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

En outre, dans de nombreuses entreprises, il n'existe pas de système de comptabilisation des heures effectivement consommées, ou si la procédure existe, elle n'est pas utilisée.

*« On pointe nos heures, on déclare nos heures, on déclare oui, parce qu'il y a un pointage payé à l'heure dans mon métier, donc on a un pointage tous les mois, chaque heure correspond à vous avez travaillé sur quel projet, paf tant d'heures et ainsi de suite. Du coup on a un compteur heures-délégation et heures-organisation. Donc ben on pointe là-dessus donc grosso modo, par contre d'après ce qu'on a compris pour l'instant, ben a priori, ça c'est ce que nous dit le DRH, il ne regarde pas donc il valide de base parce que c'est à lui de valider ça. (...) Il nous a dit j'ai aucun problème avec ça parce qu'en fait réellement je pense qu'on est les deux seuls à pointer vachement des heures. ». (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

## Une régulation intériorisée par les représentants du personnel

Les heures de délégation s'inscrivent ainsi dans un processus d'invisibilité. Comme la gestion de ces moyens est reportée sur les représentants du personnel eux-mêmes, ceux-ci doivent arbitrer entre leurs tâches productives et celles qu'ils devraient consacrer à leur mandat. Leur niveau de conscience professionnelle constitue un garde-fou très efficace pour cantonner l'utilisation des moyens du mandat.

*« Mon chef il est embêté, il est embêté parce qu'il ne sait pas trop parce que comme je n'ai rien dit, il me l'a dit cash, il m'a dit ouais, c'est super compliqué d'avoir dans l'équipe des IRP parce qu'il me dit à gérer, alors pas de chance en plus il en avait deux ou trois dans l'équipe-là. » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

*« La direction laisse les heures, sauf que... ... sauf qu'il faut que le boulot soit fait, donc, sauf que, il y a des... Des fois moi je n'ai pas pu me déplacer, parce que, raison de service, eh bien je travaillais. » (Homme, éducateur secrétaire CSE, 50 ans, Secteur sanitaire et social, 50-300 salariés)*

Ceci explique que ces moyens pourtant jugés insuffisants par les institutions représentatives du personnel ne sont pas tous mobilisés.

*« Au niveau des heures, elles ne sont toujours pas toutes utilisées j'ai l'impression. Enfin j'en suis même sûre. » (Femme, secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

*« Je préfère qu'ils les posent pour rester chez eux regarder Netflix, plutôt que de ne pas les prendre parce qu'aux prochaines élections professionnelles quand on va négocier un protocole pré-électoral etc., qu'on va renégocier les moyens qu'on a, et bien on va nous mettre dans la gueule, eh bien vous ne les utilisez pas c'est que vous n'en avez pas besoin donc on revoit encore à la baisse. » (Femme, secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale Logement social, plus de 1000 salariés)*

## Les transformations des institutions

Par contre, quelles que soient les ressources dont disposent les représentants du personnel, le fonctionnement de la nouvelle instance a infléchi l'activité des instances de plusieurs manières.

Le regroupement des anciennes IRP (délégué du personnel, CHSCT et CE) au sein du CSE a fortement complexifié le travail des élus. Alors que prévalait autrefois une forme de division du travail au sein des représentants du personnel selon les différents thèmes d'action (questions économiques, santé au travail, égalité professionnelle, etc.), la fusion a concentré les mandats entre les mains de quelques élus. Mais cela a aussi créé une distanciation accrue entre les salariés et leurs élus (Béroud, Nizzoli, 2023).

Ces derniers doivent désormais maîtriser l'ensemble des sujets. Leur activité s'est fortement technicisée et professionnalisée. L'exigence d'expertise s'est donc considérablement élevée (Moulet, Ponge 2023). C'est aussi ce que constatent Sophie Beroud et Christina Nizzoli, lors d'une recherche menée dans les entreprises de transport de voyageurs. Le caractère transversal des thématiques abordées au CSE complexifie non seulement le processus de sélection des candidates, mais aussi leur possibilité de se spécialiser de façon progressive. Le fait d'avoir peu de prise sur les sujets traités, le décalage entre ce qu'ils vivent au travail et des débats perçus comme très abstraits au sein de l'instance CSE, sont autant d'éléments qui nourrissent le sentiment d'être désajusté par rapport à l'instance. Le CSE apparaît comme

une institution éloignée des réalités de terrain, complexe et lourde à investir, où les débats sont quasi inexistantes (Bérout, Nizzoli, 2023).

La question de la maîtrise technique des thèmes traités en CSE est devenue donc une problématique centrale pour le fonctionnement des instances et la « fragilisation de l'engagement des élus (surcharge de travail de représentation, difficultés de conciliation avec l'activité professionnelle) » constitue d'ailleurs un premier et alarmant constat dressé par le comité d'évaluation dans son second rapport<sup>31</sup>.

De manière un peu étonnante ces points sont peu apparus lors de notre enquête. Pour une part, parce que les entreprises interrogées disposent toutes d'un CSE opérationnel, mais aussi parce que nous avons interrogé les secrétaires de CSE et CSSCT pour qui, nous l'espérons, la question de la maîtrise technique des dossiers est beaucoup moins criante.

En préalable, il est important de remarquer que tous se plaignent d'un engorgement des dossiers présentés au CSE et la marginalisation de la question de la santé au travail.

*« Ce qui embouteille les ordres du jour et que ce qui prend vraiment trop de place c'est plutôt les questions, tout ce qui relève de la réclamation - revendication des salariés. » (Femme, secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Ces transformations sont particulièrement visibles quand on compare les modes de fonctionnement antérieurs CHSCT et CE, et ceux actuels CSSCT et CSE.

En effet, le « remplacement » d'une instance par une commission fait surgir des problématiques de délégation et d'autorité. Tous les sujets SSCT/HSE doivent-ils être traités en CSSCT, pour ensuite passer en CSE ? Ou le CSE doit-il agir comme un « donneur d'ordres », un « pilote », un « régulateur » ? (Mias et ali, 2023). Il faut alors redéfinir la place des nouvelles commissions Santé sécurité et conditions de travail (CSSCT).

Nous avons constaté entre la CSSCT et CSE deux articulations radicalement différentes suivant le poids politique ou l'autonomie déléguée à l'une ou à l'autre de ces instances. Il ne faut pourtant pas considérer que ce sont des positions tranchées mais un continuum de positions : CSE et CSSCT peuvent se positionner à plus ou moins de distance de ces extrêmes. Il ne s'agit pas non plus d'un positionnement figé : les positions des deux structures peuvent évoluer dans le temps ou même se reconfigurer en fonction des dossiers abordés.

- La CSSCT une instance opérationnelle validée par le CSE. Si la CSSCT garde des prérogatives proches de l'ancien CHSCT, il y a peu de changements qui affectent le fonctionnement.

La CSSCT constitue la structure où s'instruisent les dossiers ; où s'élaborent les politiques de prévention et les dispositifs opérationnels (visites, enquêtes...).

*« En fait ce qu'il se passe en CSSCT, on n'a pas forcément le temps de faire les rapports et de les remonter et de faire en sorte que ça soit présenté en CSE tout court. Donc on a plus voilà, tout ce qui est santé-sécurité c'est quand même plus géré par la CSSCT et les autres élus n'ont pas forcément un regard dessus, ne vont pas forcément aller regarder ce qu'il se passe. » (Femme, secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement Social, entreprise plus de 1000)*

Dans ce cas, le CSE devient une chambre d'enregistrement des décisions prises en amont.

---

<sup>31</sup> Comité d'évaluation, Rapport final 2021, p. 18

*« Le CSE, c'est, (...) c'est une pièce de théâtre, et tout est préparé à l'avance, quasiment, même. » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

*« Je veux dire quelque part moi je ne suis pas dans la lutte des classes à chaque fois que je parle. Et je pense que l'intérêt de l'entreprise il n'est pas là-dedans, majoritairement. L., il est plus dans... c'est sa façon de fonctionner, et je pense que le fait d'avoir appris sur la santé au travail fait qu'il va moins directement à l'affrontement. » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

- Mais le plus fréquemment dans notre panel, c'est le CSE qui a repris la main sur les questions de santé. Cela a pour conséquence, un fonctionnement un peu redondant parfois, où le CSE rediscute des dossiers qui ont déjà été abordés en CSSCT.

*« Et donc dans le temps le CSSCT traitait ses sujets, donnait ses recommandations, était consulté quand c'était nécessaire, et rendait, éventuellement, ses conclusions en CSE, et le sujet n'était pas rediscuté en CSE. Alors qu'aujourd'hui le sujet, puisque c'est le CSE qui est l'instance consultative, rediscute des sujets, qui ont déjà été discutés, et souvent à peu près par les mêmes personnes, en CSSCT. (...) Ce que je trouve, bon avec un peu d'extrapolation sur le fonctionnement du CSE, c'est que le CSSCT a perdu de son pouvoir décisionnel, de son pouvoir consultatif, qui permettait au CSSCT...de traiter, de traiter des sujets, d'être consulté sur des sujets, et de voter... Et d'être consulté sur des sujets. Ce qui n'est plus le cas, puisqu'aujourd'hui, ils instruisent techniquement le dossier, ils rendent compte en CSE. » (Homme, médecin, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

*« On a plutôt tendance, à avoir, sur les sujets difficiles, des sujets qui sont traités deux fois (...) On a perdu l'autonomie du CHSCT, c'est à dire que le niveau décisionnel, et de validation formelle, et bien c'est le CSE qui doit le prendre, donc ça ajoute un petit peu de... peut-être un petit peu de viscosité. » (Homme, DRH, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

Parfois même, le CSE prend totalement la main, réduisant le rôle de la CSSCT à une portion congrue.

*« Ils ont plutôt tendance à tout passer en CSE, donc (toutes) les consultations possibles et inimaginables, et en CSSCT, finalement, on ne mettait pas grand-chose au début. » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Cela a bien sûr des conséquences sur les relations entre membres de la CSSCT et du CSE, notamment à l'intérieur d'une même organisation syndicale (voir plus loin configuration syndicale).

Les membres de la CSSCT, notamment ceux qui ne participent pas aux séances du CSE que comme invités, se plaignent du manque d'efficacité de ce fonctionnement.

*« Donc, moi, en résumé, je regrette l'époque du CHSCT. Je considère qu'aujourd'hui la vraie sécurité, la vraie prévention, elle est passée au deuxième rang. Elle est en retrait. Elle est en retrait, et elle est diluée dans un magma avant tout politique, et qui pollue la vraie sécurité, la vraie prévention. Qui nous demande une énergie folle. » (Homme, ingénieur sécurité, 40-50 ans, entreprise énergie, +300 salariés)*

*« Donc je pense que ça peut affaiblir le pouvoir du CSSCT. À mon sens ça n'a pas évolué d'une façon très souhaitable, et je pense surtout que ça amène à discuter, me semble-t-il, dans deux instances, des mêmes sujets. C'est à dire que les sujets santé, qui étaient vraiment la prérogative du CSSCT. » (Homme, médecin, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

Certaines directions regrettent cette politisation du traitement des questions de santé, qui rend plus difficiles les consensus opératoires qui étaient fréquents au CHSCT et provoquent des tensions que les représentants des entreprises trouvent inutiles.

*« On a cette commission santé CSSCT, qui œuvre pour le compte du CSE, mais finalement, à chaque fois que la CSSCT fait son rapport au niveau du CSE, et bien il peut y avoir des nouvelles discussions, qui cette fois-ci sont plus politiques que prévention, au niveau de chaque CSE. Donc à chaque fois il faut reprendre la copie, quoi. Donc il faut travailler deux fois. C'est toujours en deux temps, alors qu'avant on avait qu'un seul groupe préventeur en face de la direction, et puis la direction et les représentants du personnel s'entendaient, et puis voilà c'était entendu. Eh bien aujourd'hui on travaille en CSSCT, on travaille parfois même en dehors de la CSSCT avec les représentants du personnel, on peut aller sur le terrain, on peut se rencontrer avant, on peut analyser ensemble certains accidents de travail etc... Eh bien tout ce qu'on fait, en fait, ce n'est qu'une donnée d'entrée pour être évoqué, présenté, débattu, critiqué en CSE. Donc des fois on a à reprendre plusieurs fois notre copie. » (Homme, DRH, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

En effet, les positionnements des différentes OS s'inscrivent dans des enjeux électoraux qui peuvent durcir les relations entre participants mais aussi entre élus.

*« On a eu, on va dire on a eu un peu plus de six mois, de comment... de répliques du séisme des élections professionnelles, parce qu'en plus à un moment où les syndicats se mettent en avant et font de l'idéologie, et ça, ça... des fois, il y a des confrontations qui laissent des traces, quoi. Heureusement qu'on se connaissait tous et qu'on se respectait, qu'on a réussi à se remettre au boulot. (...) Je trouve qu'on a mis du temps à se remettre autour de la table, à retravailler tous ensemble, alors qu'on se connaissait. » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Le CSE dans ce cas fait caisse de résonance ou importe en son sein les rapports concurrentiels ou conflictuels que les organisations syndicales développent en dehors des instances. L'enjeu électoral et ses conséquences influent très fortement la manière dont les sujets sont abordés.

*« B. il est secrétaire de la CSSCT, on fait les ordres du jour en commun et on va s'organiser un peu mieux, et l'idée ça va être à chaque fois qu'en CSSCT on a proposé des thèmes et quand ils vont dire non, non on n'a pas le temps... (...) C'est le CSE qui vous posera la question, et s'il faut que ça dure huit heures ça durera huit heures. » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

En outre, cette hiérarchisation des instances, permet l'élaboration de stratégies complexes de la part des organisations syndicales qui peuvent répartir les rôles des uns et des autres sur le modèle « bon flic, mauvais flic »

*« Je pense qu'on est complémentaires parce que lui (le secrétaire du CSE) il aime bien aller au rapport de force, moi je ne suis pas du tout là-dedans et je suis plus dans le travail de fond. Moi je fournis beaucoup de documents, je gratte beaucoup, et lui après il va défendre ça face à la direction. (...) Il est plus dans le rapport de force. Mais bon, c'est nécessaire. Moi je ne suis pas du tout dans le rapport de force, je préfère... moi je suis plus dans la cogestion. » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

## Des problèmes de compétences et de spécialisation

La question de la santé au travail et des conditions de travail semblait s'inscrire, dans l'ancien CHSCT, dans un cadre « pacifié », qui permettait la coopération entre les représentants du personnel, les membres des directions, et particulièrement les DRH, les chargés de prévention dans l'entreprise, pour parvenir à résoudre des cas problématiques, mais aussi à élaborer des procédures ad hoc construites en commun. Cette coopération était particulièrement congruente avec une spécialisation des représentants du personnel chargés de la question de la santé au travail, spécialisation recherchée par les représentants du personnel les moins « politisés ».

La disparition des CHSCT diminue la présence de ce type de personnel dans les nouvelles instances, ce qui provoque bien sûr une diminution globale du niveau de spécialisation des représentants du personnel.

En outre, la réforme des institutions représentatives du personnel renvoie beaucoup plus la gestion de la santé au travail à une instance politique, le CSE. Naturellement, dans cette nouvelle instance, les questions de santé ne sont plus traitées dans leur unique composante technique, elles s'intègrent dans les conflits d'intérêt entre représentant du personnel et directions que manifestent traditionnellement les représentants des organisations syndicales. Même quand les dossiers sont traités en amont, dans les commissions CSSCT, celles-ci n'étant pas « décisionnaires », leur discussion donne lieu à des discussions politiques, et parfois à des positionnements rigides qui grippent les discussions, d'une part, et sont susceptibles de remettre en cause les accords obtenus dans les instances de travail ad hoc (commissions de travail RPS, QVT...) ou dans la commission CSSCT. Le ton de ceux qui ont participé à ces travaux préalables (directions, représentants du personnel, membres des commissions CSSCT, préventeurs...) est souvent assez caustique sur le fonctionnement du CSE et sur sa politisation.

Les CSE dans cette première période peinent à remplir totalement leur rôle en ce qui concerne la santé au travail. L'institution apparaît souvent engorgée par le nombre de dossiers à traiter. En outre, dans cette phase de transformation et avec des équipes en grande partie renouvelées et moins nombreuses, la question des compétences sur les domaines abordés devient centrale, d'autant plus qu'un certain nombre de représentants du personnel mandatés au CHSCT (dont en grande partie ceux qui voyaient ce mandat comme une opportunité technique d'enrichissement de leur carrière) n'ont pas souhaité poursuivre au CSE.

Les compétences nécessaires pour faire fonctionner l'instance sont donc en grande partie à reconstruire. Si une partie de celles-ci peuvent être acquises dans les stages de formation dédiés au CSE ou organisés dans le cadre de la formation économique et sociale, c'est très loin d'être suffisant. C'est aussi et peut être surtout par la pratique et l'expérience que l'on acquiert les compétences nécessaires à la tenue du mandat (compétences dans les domaines abordés en CSE, mais aussi compétences sur le fonctionnement des instances et peut être encore plus important, compétences en négociation).

## Le rôle du CSE pendant la pandémie :

Mais cette période d'installation des nouveaux CSE est aussi très fortement impacté par l'apparition de la pandémie de covid.

### Mars 2020 – juin 2020

L'apparition de la pandémie, début 2020, a en effet percuté radicalement ces dynamiques organisationnelles en gestation. Pendant les deux ans qui ont suivi, la gestion de la pandémie a constitué quasiment l'unique approche des problèmes de santé au travail avec deux périodes assez marquées

même si les frontières temporelles ne sont pas très précises : la première, de mars à juin 2020, lors du confinement et les mois qui ont suivi ; la deuxième, à partir de juin 2020, au fur et à mesure que la vie normale reprenait et que la gestion de la pandémie se banalisait.

Dans un premier temps, début 2020, c'est la question de la survie des salariés (et de la population Française et même mondiale) qui a polarisé les réflexions sur la santé. La question de la santé a été dramatisée, au détriment d'une préoccupation générale du bien être des salariés : il fallait protéger toute la population contre le risque de mourir. Les déclarations des dirigeants politiques, le Président de la République et le Premier Ministre en particulier, ont gommé la question de la négociation autour de la santé pour le remplacer par des slogans appelant à la mobilisation<sup>32</sup> et dans lesquels l'autonomie des individus était réduite à sa portion congrue.

En partie cette dramatisation répondait à la peur panique qui a touché la population en général et les travailleurs en particulier.

*« Alors au niveau moral, au départ, il y a eu beaucoup de peur. Mais une peur, maladive, je veux dire. « Non, moi je ne travaillerai pas, il me faut un masque, sinon je ne veux pas travailler... ». (Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45ans, Secteur santé, 50-300 salariés)*

Les consignes sanitaires élaborées au niveau le plus élevé de l'état devaient s'appliquer partout. Ces consignes étaient présentées comme des impératifs indiscutables<sup>33</sup>, dont le non-respect pouvait être sanctionné financièrement (amendes pour non-port du masque, pour déplacements non autorisés, ou en dehors des horaires prévus...<sup>34</sup>).

Cette procédurisation très centralisée a couvert un champ large : présence ou non sur le lieu de travail, mesures de précaution dans l'entreprise, comportements en cas de présence de personnel contaminé par la covid... Elle ne laisse quasiment aucune latitude pour l'adapter au terrain. Pour autant, ces consignes paraissent souvent inadaptées aux contextes particuliers des entreprises<sup>35</sup>.

## L'adaptation des consignes aux contextes locaux

Toutes les entreprises sont loin de manifester de l'enthousiasme à la suite de ces annonces. En effet, ces consignes viennent perturber leur activité et parfois les mettre en difficulté financière. Toutefois le

---

<sup>32</sup> « Nous sommes en guerre, en guerre sanitaire, certes : nous ne luttons ni contre une armée, ni contre une autre Nation. Mais l'ennemi est là, invisible, insaisissable, qui progresse. Et cela requiert notre mobilisation générale. (...) la priorité absolue pour notre Nation sera notre santé ». Déclaration d'Emmanuel macron, Paris, le 16 mars 2020

<sup>33</sup> Pour autant, les consignes notamment sur le port du masque ont été fluctuantes et contradictoires. La porte-parole du gouvernement Sybeth Ndiaye a ainsi pu déclarer le 20 mars 2020 sur l'antenne de RMC que « la généralisation du port du masque n'était pas nécessaire », puis le 13 avril, que ceux-ci « étaient fortement recommandés ».

<sup>34</sup> « Ne pas respecter l'interdiction de déplacement constitue une contravention : Infraction que la loi punit d'une amende n'excédant pas 1 500 €, ou 3 000 € en cas de récidive de 4<sup>ème</sup> classe punie par une amende de 135 €. Si vous ne payez pas ou ne contestez pas dans le délai indiqué sur l'avis de contravention, l'amende est majorée et son montant passe à 375 €. » source <https://www.service-public.fr>

<sup>35</sup> Les consignes sanitaires s'appliquant aux écoles qui étaient détaillées dans des documents de plusieurs dizaines de pages ont montré à quel point ces prescriptions étaient éloignées du terrain et en grande partie inapplicables.

respect des consignes est impératif sous peine de sanctions financières. De ce fait, la plupart des organisations font contre mauvaise fortune bon cœur.

Mais cette adaptation ne se réalise pas une fois pour toutes mais évolue en fonction des consignes gouvernementales qui évoluent, se précisent, se contredisent...

*« Ça a varié, oui, non, en fonction de ce que le gouvernement annonce. Le masque est obligatoire. Non il n'est pas obligatoire. Oui c'est contagieux. Non ce n'est pas contagieux... enfin oui, ça changeait tous les quinze jours. » (Homme, Président CA, + 60 ans, social, -50 salariés)*

## Dans certains cas, une prérogative hiérarchique

Pour une partie des organisations, la traduction et l'application des consignes nationales a été comprise comme une prérogative des dirigeants ; dans ce cas, les représentants du personnel et le CSE ont été ignorés ou marginalisés.

*« Le CSE n'était finalement que le spectateur, pendant cette période-là, non. Il n'a pas servi à grand-chose. » (Homme, directeur, 65 ans, Secteur sanitaire et social, 50-300 salariés)*

Bien sûr, ce positionnement des directions sans affrontement avec les représentants du personnel n'est possible que si les représentants du personnel sont en position difficile et ne disposent pas du rapport de forces qui leur donnerait les moyens de s'opposer aux diktats de la direction (voir chapitre 3). Il n'est pas étonnant que la marginalisation du CSE indiquée dans la situation ci-dessous concerne une entreprise dans laquelle les membres du CSE sont non seulement nouveaux, mais se sont présentés aux élections dans une situation de vide syndical. L'existence du CSE n'a été possible que par un travail de la direction pour arriver à faire émerger des candidats qui, naturellement s'inscrivent dans les orientations de l'entreprise.

*« Nous voulions quelqu'un du service CHRS au CSE. Oui. Parce qu'on se disait que c'était la... la structure était la moins entendue, la moins considérée, et que nous voulions être au courant de ce qui se disait. » (Homme, directeur, 65 ans, Secteur sanitaire et social, 50-300 salariés)*

Dans cette entreprise, même avant la création du CSE, le traitement des questions de santé par le CHSCT était faible en raison de la l'incapacité des élus à la faire prendre en compte par les directions.

*« Il y avait un CE qui était raisonnablement actif, avec une réunion mensuelle, à peu près. Et un CHSCT qui était très déficient : 2 visites sur site et un ordre du jour porté par la direction. » (Homme, éducateur secrétaire CSE, 50 ans, Secteur sanitaire et social, 50-300 salariés)*

## Les élus sont majoritairement associés

Mais cette absence des représentants du personnel lors de la gestion de la pandémie, est loin d'être générale. Dans la plupart des cas, au contraire, les élus ont été associés pour plusieurs raisons :

- Le débordement des directions ;



- Les difficultés d'adaptations aux spécificités locales ;
- La résistance des hiérarchies de terrain.
- 

En effet, la pandémie a posé aussi la question des moyens organisationnels pour y répondre.

*« Et vous, vous essayez juste de dire : c'est quoi le bon sens et comment on peut faire pour trouver la bonne conduite à adopter, en matière de prévention des risques, en matière de gestion des salariés, en matière de gestion du risque. » (Homme, Président CA, + 60 ans, social, -50 salariés)*

Et assez souvent, les directions se sont fait déborder par l'adaptation continue aux différentes consignes sanitaires décidées par le ministère.

*« (Pendant le Covid) les dirigeants ont été débordés. Ils ne savaient pas quoi faire. De toute façon personne ne s'attendait à ça. (...) En fait avec les ruptures etc. il n'y en avait pas (de matériel de protection). Ils ont mis quinze jours à trois semaines pour arriver à se faire livrer du gel hydroalcoolique, des gants, des masques, et ils n'ont pas mis le personnel à l'arrêt. Ils leur ont dit de continuer à travailler. » (Femme, secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Cette situation particulière a permis à un certain nombre de représentants du personnel de prendre la main, en arguant de leur capacité à participer à l'adaptation des consignes sanitaires.

*« On a demandé, hein, les membres du CSE ont demandé la mise en place de réunions exceptionnelles concernant la mise en place du protocole sanitaire. » (Femme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, social, -50 salariés)*

*« (Pendant la pandémie) On avait un, voire deux CSE par semaine. » (Homme, DRH, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

En effet, et c'est la deuxième raison de l'association des représentants du personnel, l'adaptation des consignes exige la connaissance et la prise en compte des spécificités du terrain.

*« Ça a été géré de manière assez correcte en central. Après bon, on a toujours la problématique de comment ça redescend dans le service : est-ce que le manager va respecter la chose ou pas ? » (Femme, secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, entreprise plus de 1000)*

Mais comme pour le respect des consignes de sécurité, la position des élus peut être ambiguë. Il leur faut donc être attentifs à remonter les informations nécessaires pour déterminer les consignes face à la pandémie, sans toutefois devenir des supplétifs des directions.

*« Enfin ce n'était pas non plus le rôle des élus d'aller fliquer (contrôler) qui porte son masque ou pas. Mais après, par contre, quand il y a des manquements de la part de la direction ou des managers ça oui on l'a fait remonter, oui. » (Femme, secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Dans le cas contraire, les élus risquent d'être perçus comme des prescripteurs qui vérifient le respect des consignes plus que des représentants de l'intérêt collectif, ce que manifestent très clairement des salariés rétifs aux consignes organisationnelles.

*« Les coursiers nous faisaient chier parce qu'ils voulaient un masque, et d'un autre côté on les voyait sur les parkings en train de se cracher à la gueule, en train de parler*

*sans masque. Je lui ai dit : « vous vous foutez de ma gueule ou quoi ? On se bat pour vous pour que vous ayez un masque ? » Et on te dit oui, « ça ne te regarde pas on fait ce qu'on veut quand on est en privé. » (Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45 ans, Secteur santé, 50-300 salariés)*

Cette définition de la politique interne de la gestion de la pandémie a en fait associé, non seulement les directions et les représentants du personnel, mais aussi les acteurs concernés par la question de la santé au travail : ingénieurs de prévention, médecins du travail...

*« Il y a eu les périodes de confinement total au début surtout. Après, assez vite, on a échangé avec la médecine du travail et les managers pour avoir de la souplesse sur l'organisation du télétravail. Et en particulier pour ne pas mettre, parce qu'on s'est quand même aperçu que ça pouvait mettre des salariés en difficulté d'isolement. » (Homme, DRH, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

*« Pendant la pandémie) sur beaucoup de sujets, il y avait une discussion au niveau de la coordination médicale, pour avoir une position commune. Par exemple, est-ce qu'on vaccine ? Est-ce qu'on fait les sérologies ? Est-ce qu'on fait les tests de diagnostic ? Comment vous voyez le télétravail ? Est-ce qu'on continue à proposer du télétravail ? Est-ce qu'on s'arrête ? Etc., etc. Donc tout au long de la crise (...). C'étaient des sujets partagés, c'étaient des sujets sur lesquels, évidemment, on échangeait avec les instances, et on était associés. » (Homme, médecin, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

Pourtant ce consensus ne va pas forcément de soi. L'ensemble des élus peuvent avoir des opinions divergentes et c'est de leur capacité à construire une position commune que va dépendre leur capacité à peser sur les mesures élaborées localement pour répondre à la pandémie.

*« On s'est même écharpé, presque, au niveau du syndicat, entre élus, sur le sujet, quoi. Ce n'était pas simple, hein. Il y avait vraiment des différences d'appréhension du niveau de risque, en fait. Voilà. » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Il faut alors trouver, au niveau local, un relatif consensus qui permette aux directions d'entreprise de tenter de traduire ces consignes générales en règles localisées qui s'appliquent à l'entreprise mais aussi aux différents postes de travail.

*« Oui, ça changeait tous les quinze jours donc à un moment donné... et vous, vous essayez juste de dire, c'est quoi le bon sens et comment on peut faire pour trouver la bonne conduite à adopter, en matière de prévention des risques, en matière de gestion des salariés, en matière de gestion du risque. » (Homme, Président CA, + 60 ans, social, -50 salariés)*

*« (Pendant le Covid ?) et bien, elle était, enfin, sur mon périmètre en fait (...) Donc c'est vrai qu'on trouvait un terrain d'entente. » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

En outre, la hiérarchie en général renâcle à l'application de ces consignes sanitaires, car celles-ci constituent des obstacles à la production et compliquent fortement la gestion des services et l'organisation du personnel.

*« On se rend compte que certains managers qui s'arrangeaient sur les taux, qui obligeaient les salariés, un, à venir. Alors qu'au départ qu'on avait bien dit que c'était sur la base du volontariat de revenir en présentiel. Et donc, et bien ça, c'est inadmissible. (...) C'est le petit manager qui s'octroie, voilà, tout pouvoir. Et on a fait remonter ce genre de*

*cas précis ». (Femme, secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Dans cette logique, les institutions représentatives du personnel apparaissent souvent comme l'interlocuteur le plus adapté pour construire ce consensus.

*« Donc moi je lui ai dit, écoutez, et bien ce n'est pas un problème, il faut mettre les barrières, il faut préserver des masques, on a donné des masques aux préleveuses. On a mis des vitres en plexiglas pour les secrétaires. On a mis des pompes à gel à disposition. On a limité le nombre de personnes en salle d'attente. Petit à petit, on a progressé comme ça et on a pu pratiquement, en trois semaines – un mois, pas retrouver une activité normale, mais mettre tout doucement les gestes pour pouvoir suivre les consignes sanitaires au fur et à mesure qu'elles arrivaient. Parce qu'elles changeaient pratiquement tout le temps. »  
(Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45 ans, Secteur santé, 50-300 salariés)*

De ce fait, l'intervention des élus, parce qu'elle s'inscrit dans une dynamique commune (direction, élus), constitue un travail de mise en forme fonctionnelle qui dépasse leur travail de représentation habituelle. En contrepartie, les moyens mobilisés semblent faire partie du fonctionnement habituel de l'organisation, et non d'une dotation cantonnée aux volumes horaires décrits par la réglementation du travail. Les heures dévolues au fonctionnement du CSE sont ici largement dépassées, sans que personne ne s'en offusque et ne semble même le remarquer.

Une enquête intitulée « Les relations professionnelles en temps de pandémie », conduite par l'Institut régional du travail de Marseille auprès des institutions représentatives du personnel de la région Paca donne quelques indications générales sur la manière dont cette phase s'est traduite dans les relations professionnelles en entreprise<sup>36</sup>.

Parmi ceux dont le travail a continué à se dérouler sur leur lieu de travail habituel (193 réponses), presque 60 % « ont participé efficacement à la politique de santé durant le confinement pour protéger les salariés de l'épidémie ».

Globalement, on observe que pour les salariés au travail, même en situation dégradée pendant le confinement, le CSE a continué à jouer son rôle (et l'employeur a pris les mesures de prévention imposées). Si une toute petite partie des représentants du personnel ont été écartés (6 %), les autres ont été informés (33 %) et, surtout, la majorité des représentants du personnel a été consultée (62 %).

Toutefois, si la moitié des représentants du personnel concernés ont privilégié la gestion de la pandémie au détriment d'autres actions de prévention, l'autre moitié a, semble-t-il, mené de front la gestion de la pandémie et la prévention des autres problèmes de santé au travail.

## La pandémie : enjeu tactique pour les OS

Pour autant la gestion de la pandémie offre aussi aux représentants du personnel la possibilité de jouer leur propre partition.

La formalisation du consensus ne va en effet pas de soi et peut faire l'objet de désaccords importants entre direction et représentants du personnel. Dans la plupart des cas, les discussions sur l'adaptation

---

<sup>36</sup> L'enquête a recueilli 668 retours. Presque les ¾ de ceux qui ont répondu (donc originaires d'entreprises dotées d'IRP), une commission « santé » (CSSCT) existe dans l'entreprise. Il s'agit d'une enquête pluridisciplinaire réalisée par Correia M., Morin C., Moullet S. et Vanuls C.

des consignes opposent au départ deux points de vue divergents : les préoccupations de santé portées par les élus, et des préoccupations de production portées par les directions. Les discussions en CSE et l'élaboration d'un consensus opérationnel visent à articuler au mieux ces préoccupations différentes.

Les élus qui veulent manifester leur désaccord ou montrer leur capacité de nuisance priorisent normalement la santé des salariés et contestent les nécessités de production.

*« On m'envoie les deux pages du journal (interne à l'entreprise), où dedans (la direction) disait : « je suis prêt, on va reprendre après demain... ». Donc nous... moi, ça a été avocat, déclaration, on est rentré en CSE, j'avais tout envoyé aussi en national, en disant : « C'est qui ce mec, là, il a décidé qu'on allait reprendre, On n'a même pas fait le CSE encore. ». Donc... ça a foutu un petit peu le bordel. Effectivement on s'est pris quinze jours de plus, de confinement, enfin on est resté à la maison. » (Homme, Secrétaire CSE, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Ces désaccords permettent parfois au CSE d'opposer un veto politique à la direction, malgré tout le travail de construction conjointe direction (y compris préventeurs) et l'élaboration de compromis lors des réunions de la commission santé et sécurité au travail (CSSCT).

Ce positionnement dépasse le cadre de la gestion de la pandémie et nous serons amenés à le développer plus loin dans le chapitre sur les dynamiques organisationnelles.

*« Donc ça, ça a été un travail énorme, énorme, énorme, où on avait des informations... enfin il y avait des CSE, je ne sais plus la fréquence, mais il y avait des CSE tous les quinze jours à cette époque-là (...) Donc le président du CSE, dialoguait directement en CSE, de manière très rapprochée, avec des CSE extraordinaires tous les quatre matins, pour présenter les choses. Et à un moment donné, donc, on a présenté notre projet des conditions dans lesquelles on souhaitait faire redémarrer progressivement les installations, donc il y a eu un avis du CSE qui a été défavorable. Donc ça c'était vraiment catastrophique, quoi. » (Homme, ingénieur sécurité, 40-50 ans, entreprise énergie+300 salariés)*

Remarquons pour l'instant, que dans ce cas, ce n'est pas le vocabulaire de la conciliation ou de la négociation qui est employé de part et d'autre, mais un vocabulaire martial.

*« J'avais envoyé un email pour dire aux gens attendez pour le pointage, on est le 16 mars, on va avoir le temps de s'organiser. Du coup on a fait la réunion extraordinaire et on s'est fait pourrir par la direction parce qu'on n'avait pas à dire ça aux salariés. Voilà, c'était la guerre. Vous vous rendez pas compte, c'est la guerre, on veut sauver la boîte et vous, vous nous empêchez de sauver la boîte, en gros c'était ça. » (Homme, Secrétaire CSE, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

Mais à l'inverse, dans certains cas, les directions ont appliqué un principe de précaution dans un premier temps.

*« En (...) mars 2020. Avant que la crise ait commencé, ils ont commencé à nous mettre au chômage, de fermer les laboratoires. » (Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45 ans, Secteur santé, 50-300 salariés)*

Puis en fonction de l'avancée de la pandémie, et du constat d'une diminution du risque de contamination, certaines entreprises ont à nouveau priorisé les impératifs de production.

*« Et puis brutalement, je crois que c'est à peu près vers le 1<sup>er</sup> juillet, l'administrateur général tout d'un coup il a filé un grand coup d'accélérateur, on était passé de maxi 50 % à revenez massivement. » (Homme, médecin, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

L'opposition représentants du personnel et direction autour des priorités de santé ou de production s'est à nouveau cristallisée.

*« À un moment donné, un moment donné s'est posé la question de la reprise. (...) Les représentants du personnel ont été très en opposition avec la reprise, ils considéraient que les conditions de reprise, les conditions de sécurité n'étaient pas du tout, du tout assurées pour les salariées, et ils voyaient une reprise, je me souviens très, très, précisément des termes du secrétaire du CSE qui disait : « la reprise, pour nous, représentants du personnel, on considère qu'elle ne doit pas se faire avant le mois de septembre, au mieux. ». (Homme, médecin, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

Mais dans d'autres cas, nous avons une opposition à fronts renversés : la direction privilégie le principe de précaution et donc l'arrêt de l'activité et les élus demandant le retour du personnel et la reprise de l'activité.

Il peut dès lors paraître curieux que ce soient les élus qui exigent le retour au travail.

*« Ils ne peuvent pas arrêter comme ça. » (Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45 ans, Secteur santé, 50-300 salariés)*

Les décisions des directions de réduire l'activité, peuvent alors faire l'objet de critiques virulentes de la part des élus.

*« Le P.-D.G. ne voulait pas reprendre, il ne voulait pas rouvrir les laboratoires. En fait (...) ils avaient peur, voilà. Ils ont mis très très longtemps à se machiner, et c'est moi qui ai ouvert un risque, un lancement... je les ai menacés, hein, carrément, d'appeler l'inspection du travail. Parce que c'était inadmissible de travailler comme ça, de mettre les gens au chômage et tout. » (Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45 ans, Secteur santé, 50-300 salariés)*

Il s'agit pour les représentants du personnel d'argumenter non sur les préoccupations de santé des salariés, mais sur leurs désirs des salariés de façon à mettre en porte à faux les directions.

*« J'ai appelé régulièrement les collègues savoir si tout allait bien ; Alors il y en a, il me dit, il y en a qui étaient ravis du télétravail parce qu'ils étaient à côté des enfants, d'autres disent ben S. moi je suis en appartement, c'est dur, le contact humain, ne plus manger ensemble. » (Femme, DS, se CSSCT, 40-50 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Cette tactique d'opposition aux mesures décidées par la direction, dans une entreprise du secteur de la santé, a permis aux élus de prendre l'ascendant et d'imposer à la direction leur manière de voir la conciliation travail et santé.

*« On en passait par le CSE pour rappeler les consignes systématiquement, là on va faire ci, là on va faire ça, tel laboratoire va rouvrir, ouvrir de telle heure à telle heure. On a mis en place les rendez-vous, pour les Covids, qui étaient fait d'abord par les laboratoires, les test Covid. Après il a fallu former ceux qui voulaient faire les tests Covid. » (Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45 ans, Secteur santé, 50-300 salariés)*

Or cette opposition entre direction, qui privilégie la production, et institutions représentatives du personnel, qui privilégient la santé, ne recouvre pas totalement l'avis des salariés et donne lieu à des affrontements entre salariés et institutions représentatives du personnel eux même.

*« C'était un peu compliqué d'avoir une vision claire des choses, parce que les gens qui ne voulaient pas revenir, et bien très clairement il y a beaucoup de gens qui sont restés chez eux en télétravail. J'ai connu dans toute cette période, sur la première année, très peu de gens qui soient revenus forcés. Les gens, ça a beaucoup fonctionné sur la base du volontariat, la hiérarchie a été très, très tolérante. » (Homme, médecin, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

*« Et puis il y a des gens, quelles que soient les fonctions...avec, qui souffrent de l'isolement, et puis il y a des gens qui disent : « le télétravail ce n'est pas mon truc, moi je n'ai pas, je suis ravi d'être revenu. Je pourrais continuer d'en faire mais ça ne m'intéresse pas. » (Homme, médecin, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

Ces tensions sont rarement exprimées par les organisations syndicales mais analysées par les acteurs indépendants que sont le médecin du travail et, dans une très moindre mesure, les préventeurs.

En général, des positions divergentes s'expriment entre direction et représentants du personnel sur des positions de principe : santé des salariés contre impératifs de direction.

Toutefois, des préoccupations tactiques peuvent expliquer que certains représentants du personnel ne s'inscrivent pas dans cette opposition de principe classique mais revendiquent sur des argumentations différentes ou opposés.

## Une application conjointe sur le terrain

Les divergences entre représentants du personnel et direction ne constituent pas le cas le plus fréquent. Au contraire, on constate dans la plupart des entreprises investiguées l'existence d'un consensus opératoire qui permet un dialogue apaisé.

La traduction des consignes sanitaires aux réalités de chaque entreprise devient ainsi un socle de décisions partagées par les représentants du personnel et la direction. Il est tout à fait symptomatique que, pour décrire les décisions prises, ce soit le pronom « nous » ou « on » qui soit utilisé dans les entretiens tant par les directions que par les représentants du personnel.

*« Là ils ont très bien réagi. Le quoi qu'il en coûte ils l'ont appliqué aussi. Ils nous l'ont appliqué, c'est à dire que là il n'y a pas de, au contraire, on n'a pratiquement pas eu de chômage partiel, ils ont tout pris en charge. Et on a mis en place très rapidement le télétravail que nous on réclamait depuis longtemps, on voulait travailler et on nous disait que techniquement ce n'était pas possible. On s'est aperçu qu'on avait quand même des réticences à l'intérieur de la boîte, ou sur certains postes importants. Et du coup ça s'est mis en place très facilement et très... Et on a laissé tous ceux qui avaient des enfants, on les a... il n'y a pas eu d'obstacle et de frein pour les salariés, ils ont été... Non, non, ils ont bien géré là-dessus. » (Homme, DS, 40-50 ans, Mutuelle, +50-100 salariés)*

Ces décisions communes permettent aux représentants du personnel de gagner une place d'interlocuteur privilégié. Pour les directions, ce mode de relation a l'avantage de permettre d'adapter les consignes aux réalités de terrain en disposant d'information fiables, car la plupart du temps la hiérarchie intermédiaire filtre les informations qui remontent aux directions. En s'appuyant sur les représentants du personnel,

les directions ont aussi la quasi-certitude que ces consignes seront moins critiquées par les salariés et aussi qu'elles seront relativement bien appliquées à tous les niveaux de l'entreprise.

*« Comme on n'avait pas énormément de gens qui voulaient venir, et bien ceux qui voulaient venir, on les a... c'est eux qui ont décidé. Donc ils avaient la liberté absolue, alors on a juste fait attention que ce soit suffisamment... que ça soit bien espacé. On avait prévu que s'il y en avait qui étaient un peu plus on faisait... moi j'avais prévu des roulements, etc. Mais il n'y a pas eu besoin de le mettre en place parce que le nombre de présents était suffisamment peu nombreux pour respecter les règles de distanciation, etc. On n'a pas eu de difficultés, sur le sujet. » (Homme, DS, 40-50 ans, Mutuelle, +50-100 salariés)*

Ce constat est confirmé par les interlocuteurs syndicaux et patronaux, interrogés par les éditions législatives<sup>37</sup>.

Jean-François Naton (CESE), décrit "une expérience très intense de dialogue social". (...) Cette expérience conforte dans l'idée qu'il est possible d'organiser la santé au travail de façon plus simple, en partant du débat sur la qualité du travail." C'est aussi l'avis des représentants des directions : « Durant les réunions avec les instances du personnel durant la crise, il y a eu très peu de postures idéologiques autour de la table, y compris côté entreprise », confirme Jérémy Mailly (groupe MOM). « Nous étions concentrés sur très peu de sujets, et sur la recherche de solutions de terrain. Il serait intéressant de retrouver cette simplicité pour parler de santé en entreprise ».

Pour autant, les représentants du personnel, en acceptant ce rôle d'interlocuteur privilégié, apparaissent souvent comme les relais de la direction, ce dont bien sûr, ils se défendent dans les entretiens. Pour autant la fréquence de ce thème dans les retranscriptions d'entretiens est révélatrice de l'ambiguïté de leur position.

## Juin 2020 : il faut protéger les salariés et assurer la production

A partir de la fin du premier confinement, la question de la survie des organisations productives (et de notre système économique) est venue complexifier la manière dont on appréhendait cette question. Dès le 2 juin, le Premier ministre Edouard Philippe déclare la « liberté redevient la règle et l'interdiction sera l'exception »

La préoccupation n'est donc plus uniquement de traduire les consignes sanitaires pour les adapter au contexte local, mais d'assurer la continuité des activités économiques et industrielles, tout en assurant la nécessaire protection de la santé des salariés, autant contre le risque de contagion lui-même que contre les risques susceptibles d'émerger à l'occasion de conditions de travail rendues difficiles en raison des mesures de protection mobilisées<sup>38</sup>.

L'enquête de l'IRT citée précédemment pointe que la dynamique de consultation créée lors du confinement a perduré lors de la reprise de l'activité. Mais à partir de juin 2020, le relatif consensus entre directions et représentants du personnel vole en éclats dans la plupart de nos entreprises. Ce sont

---

<sup>37</sup> Desportes L.-M. (2020), Santé au travail : "Durant la crise, on s'est affranchi des cadres, des normes, du reporting", 19.10.2020, Éditions législatives, actuEL RH, <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/sante-au-travail-durant-la-crise-on-s-est-affranchi-des-cadres-des-normes-du-reporting->

<sup>38</sup> Précisons qu'aucune des entreprises interrogées ne faisaient l'objet d'une interdiction d'activité.

les divergences entre directions et représentants du personnel deviennent centrales. Les directions donnent la priorité à la reprise de l'activité et les représentants du personnel à la protection des salariés.

Les mesures de protection sur le lieu de travail (distance physique, règles en cas de contact...) font émerger des divergences quasi inexistantes dans la période précédente. Les directions ont plutôt tendance à vouloir diminuer les contraintes alors que les représentants du personnel souhaitent, pour la plupart, continuer à appliquer les consignes sanitaires antérieures. Ils veulent aussi que les salariés continuent à bénéficier d'un certain nombre de garanties qui leur étaient offertes dans la période antérieure (chômage partiel intégralement compensé par exemple).

La question du télétravail devient, à la sortie du confinement, la pierre d'achoppement du dialogue social. Les directions, qui, pour la plupart, avaient de grandes réserves quant à la mise en œuvre de cette mesure, souhaitent son abandon ou au moins une diminution sensible des possibilités de télétravail. Les représentants du personnel souhaitent garder le même volume qu'auparavant ou même augmenter les possibilités pour les salariés de choisir le télétravail.

Pour les directions, le télétravail constitue un dispositif qui leur a été imposé avec des impacts importants sur le fonctionnement de l'entreprise. La gestion de ce dispositif et de ses effets n'a pas été simple (locaux peu occupés, rotation physique du personnel sur certains postes, mise en place de procédures d'échanges à distance, et parfois sécurisation de ces échanges, modalités de contrôle du travail à distance, demandes d'équipement des postes à distance...). Elles souhaitent revenir le plus rapidement possible à des modalités de travail plus traditionnelles, dont la gestion leur paraît beaucoup mieux stabilisée. Elles souhaitent aussi revenir à des situations leur permettant d'avoir un meilleur contrôle de l'activité des salariés. Cette volonté de contrôle est l'argument le plus souvent cité par les directions et DRH dans les entretiens pour s'opposer au télétravail.

Pour la plupart des représentants du personnel, au contraire, le télétravail représente un espace de liberté pour les salariés qui leur permet d'échapper, au moins pendant un temps, aux pesanteurs de l'entreprise, et mettre en suspens le lien de subordination avec l'employeur. En réclamant une autonomie dans l'organisation du travail (présentiel et distanciel) mais aussi dans la gestion concrète de leurs activités réalisées à leur domicile, les salariés diminuent leur dépendance à l'organisation. Les représentants du personnel insistent donc pour que le télétravail puisse faire l'objet de choix des salariés et que l'entreprise ne puisse pas s'y opposer. De manière tactique, toute nouvelle annonce de rebond de la pandémie sert d'argument à cette revendication du télétravail choisi.

Notons toutefois que ces oppositions sont aussi des oppositions tactiques, comme nous l'avons déjà signalé plus haut : les représentants du personnel adoptent parfois des positions totalement opposées aux directions, principalement pour pouvoir se présenter en contre-pouvoir. Sur ce versant, il est symptomatique qu'un CSE dans le panel interrogé se soit opposé au principe du télétravail et au chômage partiel, dispositifs qui avaient été mis en œuvre par la direction et qui a priori satisfaisaient la plupart des salariés.

La tendance dans la plupart des CSE investigués est de repolitiser la question de la santé au travail et de s'en servir pour s'imposer comme un interlocuteur indispensable. En ce sens, il ne s'agit plus de trouver des compromis acceptables sur les mises en œuvre de dispositifs de prévention ou de gestion des risques. C'est l'augmentation du pouvoir que cette question permet de gagner, ce qui exige d'adopter des postures beaucoup plus oppositionnelles.

Graduellement, on en revient à un mode de relations professionnelles très proche de celles qui avaient cours avant la pandémie. Mais les positions relatives des uns et des autres ne sont plus identiques, et la question de la santé est perçue différemment.

La pandémie a en effet contraint directions et CSE à discuter de l'organisation du travail et de la protection des salariés. Ces échanges ont repositionné la question de la santé et des conditions de travail au centre des relations professionnelles. En outre, en obligeant les interlocuteurs (représentants du



personnel mais aussi directions et DRH) à « monter en compétence », elle leur a offert une maîtrise suffisante pour que la question de leur technicité ne se pose plus de manière aussi criante.

En outre, contraints et forcés, les relations entre représentants du personnel et directions ont été très fréquentes, produisant des habitudes de travail communes, mais aussi une meilleure connaissance des interlocuteurs pouvant déboucher sur une relative confiance.

Autre point important à relever : les différentes composantes syndicales (ou non syndicales) semblent avoir fait bloc sur la période et présenter un front uni face aux directions. Les échanges entre représentants des organisations syndicales et entre représentants du personnel ont été plus nombreux qu'habituellement et les désaccords entre organisations mis de côté face à la situation d'urgence créée par la pandémie.

Pour toutes ces raisons, les inquiétudes sur la marginalisation des questions de santé et de conditions de travail semblent ne pas être totalement fondées. Toutefois, cette importance accordée à la santé et aux conditions de travail, au contraire de ce qui était plutôt la norme dans les CHSCT, semble déboucher pour l'instant sur des appréciations divergentes entre représentants du personnel et directions. L'affectation de la santé au travail aux CSE semble, in fine, être générateur de tension entre les partenaires sociaux.

# La dynamique des relations professionnelles : un enchâssement de configurations

Mais de manière surprenante les effets de la réforme des institutions et la manière dont la santé est appréhendée, semblent beaucoup plus dépendre de la dynamique des relations entre représentants du personnel, des modes de direction adoptés et, in fine, de la configuration qui lie représentants du personnel et direction dans un processus de relations professionnelles.

L'état de cet ensemble de liaisons est produit par une configuration, au sens que lui donne Norbert Elias, composée "d'un réseau de joueurs interdépendants, où existent des alliances et des antagonismes, où l'on coopère et rivalise à différents niveaux."<sup>39</sup> Ce point est central dans notre approche et dans la théorie d'Elias. La citation ci-dessous est particulièrement éclairante, c'est pourquoi nous la reprenons longuement.

*« Quatre hommes assis autour d'une table pour jouer aux cartes forment une configuration. Leurs actes sont interdépendants. (...) Le déroulement du jeu découle des interpénétrations des actes d'un groupe d'individus interdépendants. (...) Le déroulement de la partie offre une autonomie relative par rapport à chacun des joueurs, si ces derniers sont de force relativement égale. Mais il n'a pas de substance et d'existence propres, ce n'est pas un être indépendant des joueurs comme le fait croire la formation du mot "jeu". Le jeu n'est pas non plus une idée, un "idéal type" à partir duquel un sociologue peut en tirer des généralités, en étudiant en soi le comportement de chacun des joueurs, pour ensuite déduire, de certaines particularités communes à tous, les lois du comportement individuel. Ni le "jeu", ni les "joueurs", ne sont des abstractions. Il en va de même de la configuration que forment les quatre joueurs autour de la table. Si le terme de "concret" a un Secrétaire ns, on peut dire que la configuration que forment ces joueurs, et les joueurs eux-mêmes, sont également concrets. Ce qu'il faut entendre par configuration, c'est la figure globale toujours changeante que forment les joueurs ; elle inclut non seulement leur intellect, mais toute leur personne, les actions et les relations réciproques. Comme on peut le voir, cette configuration forme un ensemble de tensions. L'interdépendance des joueurs, condition nécessaire à l'existence d'une configuration spécifique, est une interdépendance en tant qu'alliés mais aussi en tant qu'adversaires.*

*Une configuration peut être structurée comme un jeu à l'intérieur duquel il existe une hiérarchie de plusieurs relations du type "moi et lui" ou "nous et eux", pensons par exemple au football. (...) Le groupe mobile des joueurs d'une équipe ne peut se comprendre que par rapport à celui de l'autre équipe. (...) Au centre des configurations mouvantes, autrement dit, au centre du processus de configuration, s'établit un équilibre fluctuant des tensions, un mouvement pendulaire d'équilibre des forces, qui incline tantôt d'un côté, tantôt de l'autre. Ces équilibres de forces fluctuants comptent parmi les particularités structurelles de toute configuration.*

*Ces exemples peuvent aider à comprendre peut-être dans quel Secrétaire ns nous utilisons ici le concept de configuration. Il s'applique aussi bien aux groupes relativement restreints, qu'aux sociétés formées par des milliers ou des millions d'êtres interdépendants. (...)*

*Les structures sociales, les configurations changeantes des hommes, les problèmes de la répartition des forces, et de l'équilibre des tensions, ainsi que bien d'autres problèmes spécifiquement sociologiques, ne sont que difficilement accessibles si l'on se borne à étudier le comportement de plusieurs individus isolés. (...) Il s'agit de savoir quel facteur*

---

<sup>39</sup> Norbert Elias, "Qu'est-ce que la sociologie", Éditions de l'aube, 1981, pp. 157-161 (extraits)

*relie les hommes en configuration. Mais on ne peut répondre à de telles questions si l'on considère (seulement) chaque homme en soi, comme si chacun d'eux était un "homo clausus". (...) On insinue subtilement (dans ce cas) que les sociétés, les configurations que forment les hommes interdépendants, ne sont en fait qu'une accumulation d'atomes individuels."<sup>40</sup>*

Pour analyser comment sont prises en charge les questions de santé et conditions de travail des salariés, il faut donc comprendre en premier comment les différentes configurations s'organisent, c'est-à-dire :

- Ce qui constitue les enjeux de chacune des configurations (concurrence syndicale, jeux de pouvoir, concurrence professionnelle...);
- Comment chacun des participants définit des stratégies par rapport à ces enjeux ;
- Et in fine quelle forme particulière prend chacune de ces configurations.

Les enjeux de chacune des configurations pourraient faire l'objet d'une analyse de chacun des champs qui la constituent (organisation syndicale par organisation syndicale, service par service...). Nous faisons ici référence à la notion que Pierre Bourdieu a élaborée progressivement et qu'il définit empiriquement in fine (Bourdieu 1980) comme une « configuration de positions qui se situent les unes par rapport aux autres, est toujours un espace de conflits et de concurrence pour le contrôle dudit champ. À l'intérieur de chaque champ, on trouve des dominants et des dominés, des anciens et des nouveaux venus. » Le champ suppose des enjeux qui sont le produit de la compétition entre les joueurs. Si les joueurs s'opposent parfois très fortement dans ce jeu, c'est parce qu'ils ont en commun d'accorder de l'importance aux mêmes enjeux. Les participants sont donc en compétition et en concurrence mais cela n'exclut pas la solidarité ou des accords entre eux notamment pour disposer d'un rapport de forces favorable dans d'autres champs. (Bourdieu 1980)

Cette analyse fine des différents champs qui structurent les relations sociales n'est pas à notre portée dans le cadre de cette enquête. En outre si les notions de champ et de configuration bénéficient d'une grande proximité, l'usage de la notion de configuration d'Elias paraît plus souple pour l'usage analytique que nous en faisons ici.

Nous analyserons donc les deux configurations en relation dans le champ des relations professionnelles : la configuration syndicale et la configuration managériale. Pour une grande part, ce sont les ressources que ces deux configurations arrivent à mobiliser qui vont être prédictives de la manière dont les instances fonctionnent.

Pour chacune des configurations c'est le degré de cohérence qui paraît déterminant. Le niveau d'accord entre participants détermine le niveau de ressources globales dont dispose chacune de ces configurations.

Les deux configurations (syndicale et managériale) donnent existence à une troisième configuration (une méta configuration) où se jouent les relations professionnelles entre partenaires sociaux. Ce sont les caractéristiques de cette troisième configuration de relations professionnelles (qui englobe configuration syndicale et configuration managériale) qui détermine la manière dont les questions de santé vont être appréhendées.

La configuration syndicale est une configuration relativement contrainte par les tentatives de définition du cadre imposées par les directions.

Plus la configuration syndicale est faible et plus ses actions et son positionnement est, de fait, largement déterminé par la direction.

---

<sup>40</sup> Norbert Elias, "Qu'est-ce que la sociologie", Éditions de l'aube, 1981, pp. 157-161 (extraits)

Plus la configuration syndicale est puissante, plus elle peut définir des stratégies et des positionnements relativement indépendants des desiderata des directions.

Cette puissance pour le camp syndical se mesure en grande partie par le rapport de forces (électoral mais aussi capacité de mobilisation) mais aussi par le degré de consistance de la représentation du personnel.

Cette analyse ne doit pourtant pas se comprendre comme une donnée, mais comme un état. La nature des relations dans les différentes configurations, comme leur produit dans la configuration relation professionnelle, n'est pas stable, elle évolue en fonction des participants.

Chaque modification de délégué syndical ou de membre de CSE réinterroge la stabilité de la configuration, modifie ses équilibres, accorde plus ou moins de pouvoir à chacun des participants, rend la configuration plus ou moins consistante.

C'est par exemple en creux ce que raconte le nouveau Secrétaire du CSE dans cette association du Foyer de jeunes.

*« Il y avait cette personne-là, qui était très proche de la direction, donc forcément... qui n'allait pas à l'encontre de ce que disait la direction. On avait cette... (...) On avait C., qui elle était un peu la craintive, etc., mais qui n'allait pas du tout à l'encontre de la direction. » (Homme, éducateur Secrétaire CSE, 50 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

Il en est de même en ce qui concerne la hiérarchie, l'arrivée d'un nouveau directeur, le changement de DRH, l'affectation de la présidence du CSE à une nouvelle personne ou une nouvelle fonction a les mêmes effets.

*« Oui, ils ont fait descendre un mec qui, qui travaille encore, mais qui ne va pas tarder à être à la retraite, qui a 65 ans () Oui, c'était un mec qui est venu, qui a mis, qui a rétabli la paix sociale, le dialogue social... C'était un mec qui, voilà, qui sait faire, quoi, en fait. » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Et tout à fait logiquement, les modifications qui affectent chacune des configurations ont des impacts sur la configuration générale de relations professionnelles. Ainsi le repositionnement autoritaire du représentant de la direction (décrit dans la citation ci-dessous), donne une nouvelle tonalité au dialogue social.

*« On a maintenant un nouveau directeur, qui a pris le relais et qui est très directif (...) On ne peut pas avoir de bonnes relations avec ce mec, ce n'est pas possible... Voilà, il... il se considère comme tout puissant, et du coup, peu de personnes osent... » (Homme, éducateur Secrétaire CSE, 50 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

A l'inverse, après plusieurs années de guerre de tranchées, de relations très conflictuelles, le changement de président du CSE (le directeur) permet de pacifier les relations.

*« Ils ont mis un directeur, là, qui est venu, en fait, apaiser les tensions... (c'est vous qui avez eu la peau, à celui d'avant ?) oui. Oui. Oui, ils l'ont muté à Perpignan, non il va venir au placard. » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Par ailleurs, l'analyse présentée ici, les différentes formes qu'adoptent les configurations, les modes de régulation ne doivent pas être comprises comme une typologie standard (ce qui n'aurait pas beaucoup de sens sur un échantillon aussi faible). Ces catégorisations doivent être entendues comme une catégorisation idéal-typique au sens méthodologique que lui donne Weber. Cela veut dire concrètement que ces "idéaltypes" ne se présentent pratiquement jamais à l'état "pur" et ont surtout une vertu

conceptuelle (Weber, 1971). Dans la réalité, ces catégorisations sont toutes plus ou moins présentes dans chaque organisation.

Le terme *idéal* dans *idéal-type* renvoie à une idée abstraite et simplifiée, qui correspond en principe à un ensemble de phénomènes réels constatés dans les enquêtes. Il s'agit pour Weber d'une aide méthodologique pour construire des hypothèses, comprendre et présenter des réalités complexes. L'idéal-type est construit par un travail de grossissement et d'idéalisation des traits qui semblent fondamentaux, c'est-à-dire les plus spécifiques et les plus distinctifs pour caractériser l'objet. Il s'agit d'une réalité idéalisée.

*« On obtient un idéal-type en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes isolés, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre, par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement pour former un tableau de pensée homogène. » (Weber, 1971).*

## La configuration syndicale : une recherche de cohésion

Commençons donc par analyser les différentes configurations syndicales. Dans le cas, le plus fréquent, le CSE réunit en son sein des représentants de différentes organisations syndicales qui ont des orientations générales, des positionnements idéologiques différents et qui se battent pour imposer leur point de vue.

Or dans notre enquête, dans deux entreprises, cette différenciation est totalement ou partiellement artificielle et s'inscrit dans une orientation tactique. Les représentants du personnel ici ne réfléchissent pas en fonction de différenciations de valeurs. Ils considèrent que la diversité des organisations syndicales offre l'opportunité de détenir un certain nombre de mandats, d'avoir plus de ressources. Il s'agit alors d'occuper le plus d'espace possible.

*« Ils vont où je leur demande d'aller (...) Si je leur demande (à ceux qui veulent devenir représentants du personnel) d'aller à l'UNSA, ils vont à l'UNSA. Si je leur demande d'aller à la CFDT, ils vont à la CFDT. Si je leur demande d'aller à la CGT, ils vont à la CGT... (...) donc, comme c'est la CFDT qui est majoritaire, et que je fais du bon boulot, eh bien eux ils s'associent à moi. » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Cela confirme ce que nous disent les représentants du personnel de tous horizons lors des stages à l'IRT. Dans un certain nombre de cas, la représentation du personnel est perçue comme un marché et les salariés qui souhaitent surtout détenir un mandat, adhèrent à des organisations marginales ou inexistantes parce que cela leur permet d'avoir une reconnaissance à moindre coût.

Ces tactiques ne peuvent être uniquement perçues comme des orientations cyniques et individualistes pour obtenir des avantages individuels. Souvent, comme dans l'exemple ci-dessus d'une entreprise logistique, il s'agit de garantir, malgré l'apparente diversité syndicale, une homogénéité du champ syndical. Une consistance des positions qui permet un meilleur positionnement face aux représentants de la direction.

La configuration syndicale est en effet tiraillée entre deux dynamiques contraires :

- Une concurrence féroce pour être dominant dans le champ syndical et obtenir des résultats électifs favorables (être le premier syndicat, être le syndicat majoritaire, obtenir le plus grand nombre de postes.
- Un travail nécessaire d'augmentation de la consistance organisationnelle, ou de consistance des orientations. C'est cette consistance des positions qui permet un meilleur positionnement face aux représentants de la direction.

*« Dans les réunions de conseil d'administration on n'a plus du tout la même posture, (...) On fait des déclarations, systématiquement, (...). On appuie, là. Là, par contre, front uni, et : « ça ne va pas du tout ce que faites, là. C'est n'importe quoi. » (Homme, DS, 40-50 ans, mutuelle, +50-100 salariés)*

Dans notre panel, la plupart des représentants du personnel ne s'attardent pas trop sur la concurrence entre organisations syndicales. Si elle n'est pas totalement niée, elle est vécue comme une constante un peu honteuse, dont on ne peut jamais totalement se débarrasser. Au contraire, les élus insistent sur leur volonté de dépasser ces enjeux pour construire une configuration à même de s'opposer ou s'imposer aux représentants de la direction.

*« Moi l'objectif c'est d'avancer ensemble. On est là pour les salariés, on n'est pas là pour la bagarre. » (Femme, DS, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Cette stratégie de gommage des différenciations entre organisations syndicales permet de présenter un front uni face aux directions.

*« Donc le plus souvent la posture du CSE est consensuelle, pas forcément avec la direction, mais entre eux... » (Homme, DRH, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

*« C'est là que j'ai dit : « Ben il n'y a pas de problème, on fait une suspension de séance ». C'est la première fois de leur vie, ils n'avaient jamais entendu parler de ça, on va regarder le texte et on va en discuter entre nous parce que le texte ils nous l'avaient présenté en séance. On va déjà en discuter entre nous et on va un petit peu regarder ce qu'on peut faire et éventuellement vous proposer. » (Homme, Secrétaire CSE, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

Les exemples sont nombreux de l'effort pour présenter un front uni, qui passe souvent par des alliances entre organisations syndicales, parfois inhabituelles.

*« Ce qui est original quand même, une alliance CGT – CGC. » (Femme, Secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Mais cela peut aussi passer par la délégation donnée par tout ou partie des représentants du personnel à un des leurs pour parler en leur nom.

*« Et donc en fait il y a même des délégués syndicaux, sur ma petite plaque, il y a même des délégués syndicaux SNUP ou autres qui quand ils ont quelque chose à dire, passent par moi plutôt qu'aller voir la direction. » (Femme, Secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

*« Ils m'écoutent tous, hein. Ils ont tous un grand respect pour moi parce qu'ils voient que je m'investis énormément dans la société, que ne me bats pas pour moi. Ça fait quinze ans que je n'ai pas été augmentée. Je me bats pour le bonheur des salariés (Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45 ans, Laboratoires santé, 50-300 salariés)*

*« On avait un CE en dormance qui était du fait aussi des arrangements qu'il y avait, le Secrétaire était à Lyon, ça fait des années qu'il faisait ça, c'était un copain de la direction. » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

Cette cohésion n'est pourtant opératoire que si elle est la traduction du rapport de forces salarial, c'est-à-dire la capacité des organisations syndicales à faire partager leurs combats et à obtenir l'assentiment des salariés.

Mais ce rapport de forces n'est pas statique. Il peut se modifier en fonction des thèmes, mais aussi des actions mises en œuvre par les négociateurs pour écouter et sensibiliser les salariés. Le travail d'explicitation et de recueil des avis des salariés (pour les représentants des salariés) réalisé en amont de la négociation est un moyen d'actualiser le rapport de forces en prenant en compte ce qui est important pour les salariés et éventuellement en leur faisant partager les préoccupations des négociateurs.

## Des ressources différentes participent à la force des configurations

La cohésion et la force de la configuration syndicale peuvent être obtenues de plusieurs façons en développant des ressources mais aussi en les articulant.

La première ressource est constituée du rapport de forces qui se construit dans une relation entre les institutions représentatives du personnel et l'ensemble des salariés.

C'est particulièrement marqué, dans notre enquête, dans la structure de la **mutuelle** où l'enjeu pour les représentants du personnel est de donner de la visibilité à ce **lien entre représentants et salariés**.

*« Moi je voulais surtout qu'il voie bien que les salariés étaient derrière nous et qu'ils n'étaient pas contents. » (Homme, DS, 40-50 ans, mutuelle, +50-100 salariés)*

Pour cela, les réunions statutaires font l'objet d'une préparation en amont avec l'ensemble des salariés. Pilotées par tous les représentants des organisations syndicales (DS) et élus aux instances (CSE), c'est-à-dire par une intersyndicale permanente, les assemblées générales définissent les priorités et les moyens d'action (dont le fonctionnement institutionnel ne constitue qu'une facette). Les salariés sont régulièrement informés de l'avancement des discussions avec l'entreprise et à même de modifier si besoin les moyens d'action.

A l'intérieur de cette intersyndicale, les rôles et les actions des uns et des autres sont régulés collectivement pour minorer les initiatives individuelles mais aussi les différences de comportement entre représentants du personnel.

*« Donc là (...) la direction avait demandé son licenciement. Qui a été refusé (par l'inspection du travail). Il a été en arrêt maladie longtemps... (...) C'est à dire qu'O., avec son comportement de bipolaire, il pétait régulièrement les plombs pour des trucs qui enfin, voilà. Il s'énervait, il hurlait, il était agressif, attention, c'était... Et après... (il revenait à la normale...) il pleurait, et après il revenait. On a vécu ça plusieurs fois, hein. Il s'énervait sur des trucs qui n'avaient pas de raison d'être, mais c'était un trait de sa maladie, hein. (...) Nous on en discute un peu entre nous. Alors avec quelques débordements etc., parce que son anxiété au début... Donc c'est rentré, là par contre, là le chemin il était tracé, objectif il était clair, et là du coup il n'y a plus eu... Alors après il a pété des plombs deux ou trois fois... trois ou quatre fois. Bon. Mais ça a été plus anecdotique qu'autre chose,*

*parce que, même dans les réunions de négo etc., il avait une position ferme etc., nous on était sur les mêmes lignes, on s'exprimait différemment, donc notre team était vraiment très unie. (Homme, DS, 40-50 ans, mutuelle, +50-100 salariés)*

Ce mode de fonctionnement très chronophage est pourtant accepté par les élus et les salariés en raison des menaces qui pèsent sur le devenir de l'entreprise et sur la pérennité des emplois.

La deuxième ressource est constituée par les compétences (énergie, compétences cognitives) détenues par les représentants du personnel eux-mêmes

Ce sont ces compétences qui leur permettent de s'imposer à titre personnel mais aussi souvent d'effectuer un travail de construction du collectif salarié et de ses représentants.

Dans les **laboratoires biologiques** ; cette construction d'un collectif salarié homogène est le fruit d'un travail de longue haleine pour prendre le **leadership** sur le travail revendicatif.

*« On était parti sur des laboratoires familiaux, de dix ou vingt personnes, donc il n'y avait pas de syndicats, il n'y avait pas de CSE, il n'y avait rien du tout. (...) Il n'y avait pas de syndicat et nous étions que 3. » (Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45 ans, Secteur santé, 50-300 salariés)*

Alors qu'il se trouvait au départ dans une situation défavorable, l'investissement en continu du représentant du personnel pendant dix ans, lui permet, aujourd'hui, d'affirmer une légitimité personnelle forte.

*« Ils m'écoutent tous, hein. Ils ont tous un grand respect pour moi parce qu'ils voient que je m'investis énormément dans la société, que ne me bats pas pour moi. Ça fait quinze ans que je n'ai pas été augmentée. Je me bats pour le bonheur des salariés. » (Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45 ans, Secteur santé, 50-300 salariés)*

C'est à quelque chose près le même cas de figure pour le **cabinet d'études** informatique dans notre enquête. Ce sont des salariés non encartés qui décident d'implanter une section syndicale.

*« On ne connaissait pas le syndicalisme, moi je le connais non plus pas plus que ça mais, voilà on ne connaissait pas, la perception qu'on avait, on partait d'une feuille blanche, c'est quelque chose de relativement nouveau et c'est vrai qu'il y a un côté, un effet qui est assez intéressant qui est d'avoir des contacts avec plein de gens et entre autres via le syndicat d'avoir des contacts avec les gens qui sont à la maison mère. » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

C'est par opposition à l'inertie et à l'inefficacité des instances que ces nouveaux entrants décident de modifier les relations dans l'entreprise.

*« On avait un CE en dormance qui était du fait aussi des arrangements qu'il y avait, le secrétaire était à Lyon, ça fait des années qu'il faisait ça, c'était un copain de la direction, et en fait il n'y avait jamais de PV... » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*



Leur méconnaissance du syndicalisme et leur culture professionnelle expliquent que l'implantation syndicale soit analysée comme un problème de marché. C'est la disponibilité des différentes organisations syndicales et les ressources que celles-ci sont susceptibles d'apporter qui vont orienter le choix de l'organisation syndicale.

*« En fait on désirait faire rentrer un syndicat dans l'entreprise puisqu'il n'y en avait pas et c'est une entreprise qui faisait quand même 900 personnes. Et on a « benchmark », on peut les indiquer en fait, on a des institutions représentatives du personnel de la boîte, on s'est mis autour de la table et on a un peu « benchmark » les syndicats pour savoir quel était le mieux, on a marché un petit à l'envers... » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

Or la création d'une nouvelle implantation syndicale ne va pas de soi. Les directions d'entreprise voient rarement d'un bon œil l'implantation d'une section syndicale qui vient en quelque sorte remettre en cause l'ambiance souvent décrite par les directions d'entreprise comme conviviale ou familiale. Ceci explique que les directions réagissent parfois brutalement à cette irruption de représentants du personnel.

*« C'est ça il y a toujours eu des élus, bon après on a su plus tard qu'il y avait eu des chasses aux sorcières enfin, en fait juste avant les élections et d'ailleurs on a subi cette chasse aux sorcières La direction ne savait pas à quoi s'attendre, et je pense qu'effectivement cette chasse aux sorcières a été du fait de pas savoir ce qui allait arriver... Alors j'ai compris que c'était de la peur, pour le coup c'était vraiment de la peur, j'ai vu la peur dans les yeux. » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

Dans le Secteur de l'**énergie**, ce sont les résultats des élections qui en désignant une organisation disposant de la **majorité** lui permet de prendre l'ascendant sur toutes les autres et de les marginaliser. C'est dans ce cas-là, le rapport de forces frontal qui est privilégié dans les instances.

*« Lui, (le Délégué Syndical) il a ses... lui il est plus dans (...) ... il est plus dans le rapport de force. » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Il est d'ailleurs symptomatique que ni le Secrétaire du CSSCT, ni le Secrétaire du CSE, ni le délégué syndical majoritaire ne fasse référence aux autres organisations syndicales.

Ce rapport de forces ici est particulier. Il permet au Délégué syndical d'être intransigeant de développer un discours principalement politique où, plus que les actions concrètes à mettre en œuvre, ce sont les oppositions idéologiques qui sont centrales, ce qui est clairement analysé par le secrétaire du CSSCT qui se dit plus consensuel.

*« Je veux dire quelque part moi je ne suis pas dans la lutte des classes à chaque fois que je parle. (...). (Le délégué syndical), il est plus dans... c'est sa façon de fonctionner, et je pense que le fait d'avoir appris sur la santé au travail fait qu'il va moins directement à l'affrontement. » (Homme, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Pour le délégué syndical, l'opposition entre salariés et patronat constitue une opposition de nature : les salariés et les dirigeants d'entreprise occupent dans le champ social des positions organiquement différentes. Cela a pour effet d'inscrire l'antagonisme comme mode normal des relations collectives dans l'entreprise. En outre, les désaccords avec l'entreprise tendent à devenir des désaccords de principe : tout ce qui vient de l'entreprise doit ainsi être rejeté.

La situation est quasi identique dans une **mission locale**, à la nuance près que la majorité est FO et non CGT, ce qui donne une connotation plus pragmatique aux confrontations avec la direction.

Les relations professionnelles actuelles succèdent à un épisode très conflictuel entre les représentants du personnel et la direction.

*« C'était un petit peu la guerre. C'était très tendu, moi, le président de la CASA me l'avait dit, il m'a dit : « bon, c'est la guerre, quoi. ». (...) C'était la guerre sociale, quoi, enfin c'était... (...) le dialogue rompu. » (Femme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, social, -50 salariés)*

*« Il y a quand même eu une situation de harcèlement, d'isolement, (...) de la part de la direction. » (Femme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, social, -50 salariés)*

*« Et donc moi j'avais saisi, du coup, la présidente, qui a fait fi, en tous les cas, de la position, en tout cas de la demande des membres du CSE. Et du coup j'ai interpellé le procureur de la république. (...). Et donc je me suis retrouvée face à un tribunal, qui était le bureau, pour expliquer, en tous les cas, de ma fonction, de quel droit j'avais saisi le procureur de la république. Donc on était à deux, avec ma collègue, et l'objectif a été de repositionner le cadre CSE et DS. » (Femme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, social, -50 salariés)*

La déléguée syndicale obtient le départ de sa directrice et, dans la même temporalité, le CA est renouvelé à la suite du changement de l'équipe municipale, qui s'inscrit en rupture par rapport à l'équipe précédente.

*« Je crois que la maire sortante, c'était tout sauf la maire sortante. (...) Les politiques ne faisant rien, et bien la ville a décliné. (...) Donc on s'est dit : « on va faire autrement et on va faire une liste. Et on s'est lancé, justement, dans la construction d'une liste politique et on a fait campagne » (Homme, Président CA, + 60 ans, social, -50 salariés)*

Dans cette nouvelle situation et en situation de monopole syndical, la secrétaire du CSE et la déléguée syndicale font bloc et s'imposent comme des interlocuteurs indépassables.

Dans d'autres cas, comme dans l'entreprise de **logement social**, cette emprise sur le champ syndical est moindre puisqu'elle se construit par le biais d'une alliance entre deux organisations syndicales, ce qui leur permet de contrôler en partie le fonctionnement des instances.

*« C'est juste qu'aujourd'hui ça se passe beaucoup mieux, mais c'est parce qu'on a réussi petit à petit à instaurer un dialogue social et que maintenant sur tout ce qui est question de santé-sécurité au travail, enfin quand il y a des déménagements, quand il y a vraiment des projets d'ampleur, la direction a passé le pas de nous prévenir, élus, en amont, pour qu'on travaille ensemble sur le sujet, en fait. » (Femme, Secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Pour autant, cette moindre représentation numérique des salariés permet plus de latitude aux autres organisations qui peuvent ainsi développer des initiatives qui mettent en porte à faux les deux syndicats majoritaires.

*« Ce qui s'est passé aux dernières élections professionnelles, c'est que la direction pour essayer de contrer certains élus qui ne convenaient pas sur d'autres listes, y compris*

*la CGT. Attends, je reviens [...] Oui, l'UNSA, historiquement, c'est un syndicat qui, chez nous, est très proche de la direction, et que, au final quand on a après monté une liste CGT sur PACAC, enfin clairement ils sont allés chercher des managers, des personnes proches de la direction pour mettre sur une liste UNSA, en fait. Et clairement ça nous a fait beaucoup de mal. » (Femme, secrétaire CSE, 35-40 ans, permanente syndicale, habitat, Logement social, plus de 1000 salariés)*

En outre, le travail du CSE repose sur un nombre limité d'élus, ce qui tout à fait logiquement a des impacts sur la préparation des dossiers, mais aussi sur leur solidité et fragilise le CSE face à la direction.

*« Je dirais, à l'heure actuelle, qu'on n'a pas de difficultés de dialogue social depuis qu'on a instauré la chose. Ce que je dirais, c'est que les difficultés qu'on a c'est plutôt la méconnaissance de certains élus du rôle, en fait, sur lequel ils se sont positionnés et qu'ils ne vont pas remplir. Et que du coup, vu que les heures de délégation on n'en a pas non plus à tout va, et on se retrouve que sur une équipe, sur PACA on est en tout vingt-sept élus, donc quatorze titulaires et treize suppléants. Et en fait on se retrouve qu'il y a trois-quatre personnes qui font le travail régulièrement. Et encore. » (Femme, secrétaire CSE, 35-40 ans, permanente syndicale, habitat, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Dans d'autres cas, comme dans l'entreprise de **logistique**, c'est l'émergence **d'un leader charismatique** qui assoit la légitimité de la représentation syndicale.

Il faut ici s'entendre sur la définition du charisme. Weber la définit comme "l'autorité fondée sur la grâce personnelle et extraordinaire d'un individu " (qui) se caractérise par le dévouement tout personnel des sujets à la cause d'un homme et par leur confiance en sa seule personne en tant qu'elle se singularise par des qualités prodigieuses, par l'héroïsme ou d'autres particularités exemplaires qui en font un chef."

Mais pour Enriquez (2003) le charisme est assez difficile à définir et se constate a posteriori, notamment parce que le leader charismatique l'est devenu à deux conditions : disposer de caractéristiques particulières, qu'il y ait une concordance entre l'existence du leader et les conditions d'exercice de sa fonction :

En ce qui concerne les caractéristiques particulières, dans la littérature sur le sujet, la seule caractéristique individuelle corrélée à l'appréciation d'un charisme tient à la permanence des positions. En ce qui concerne les conditions d'exercice, c'est la réussite qui légitime toujours, et a posteriori, l'existence d'un leader charismatique. Pour reprendre un exemple classique, Charles de Gaulle dont on loue le charisme, n'était jusqu'à la guerre qu'un obscur colonel d'une division blindée, dont les chefs doutaient de la valeur. C'est son obstination à refuser la défaite (permanence des positions) et sa réussite dans l'incarnation de la résistance à l'occupation allemande qui lui fait acquérir cette légitimité.

C'est ce même processus peut être constatée dans l'entreprise de logistique. Le Délégué syndical a une implantation extrêmement importante. Il est d'ailleurs indicatif que ce soit le « je » plus que le « nous » qu'il utilise quand il parle des votes électoraux.

*« Oui, aussi bien ouvriers, employés : je suis majoritaire, que agents de maîtrise : je suis majoritaire. (...) C'est moi qui tire tout le monde vers le haut... » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Mais cette implantation a été obtenue après de longues années de conflits incessants, certains dans le fonctionnement quotidien où représentants du personnel et direction s'affrontent sur les « moindres détails » notamment sur l'activité professionnelle des élus.

*« Oui c'était, tous les coups étaient permis, en fait, des deux côtés, ce n'était pas... c'était, même jusqu'au dernier jour où il s'en va, où il me supprime 150€ de mon salaire. Puisqu'il me réclamait de faire mes heures, et que je ne faisais pas mes heures. Mais, sauf que c'était à l'employeur... (...) de donner le travail. Moi s'il ne me donne pas le travail, je vais faire quoi ? (...) Je ne vais pas, de ma propre initiative, faire les vitres ! C'est à l'employeur de me donner le travail, j'ai un contrat de travail. Mais lui, il ne me donnait pas le travail. Et puis à la fin, il me reprochait de ne pas faire mes heures ! » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

La plupart des conflits étaient poussés au paroxysme et les élus mobilisaient toutes les ressources externes pour faire plier la direction.

*« C'était la guerre. Rupture du dialogue social, c'était, toutes les administrations au milieu (...) (L'inspection du travail vous a soutenu ?) ah oui à fond, à 200 %, 200 %, c'est vraiment une femme super. Vraiment... Elle nous a soutenu. » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Le fait que les instances judiciaires se prononcent en faveur des élus systématiquement renforce la légitimité du combat mené et la légitimité personnelle de l' élu.

*« Quand c'était le DRH qui était le président du CE à l'époque, qu'il mette ses questions, moi je mettais mes questions, lui il ne voulait pas que ses questions apparaissent... TGI. Je parlais au TGI ! Et le juge... Vous vous intéressez à ces questions-là vous retirez ces questions-là. Quand il demandait l'article 500, je demandais l'article 500, eh bien, chacun payait ses frais, en fait. » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

*« Oui, c'est ça. Là je suis même formé de partout... (...) Et là, à partir de là après je suis devenu un rouleau compresseur. (...) En fait, il s'appuyait sur un service juridique qui a pas mal de lacunes. Donc même leur service juridique était facile, en fait. » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Signalons toutefois, que l'accord des salariés ou des autres élus est obtenu aussi par une forme d'intimidation ou de violence sociale, où le désaccord peut rapidement être sanctionné soit directement par la menace de la violence (à laquelle j'ai assisté de visu), par le retrait du soutien ou par l'exclusion pure et simple du groupe professionnel.

Dans ce cas-là, contrairement aux espoirs de la direction qui pensait faire plier le DS, le conflit devient jouissif et du coup peut même être recherché par les élus.

*« Je m'amusais (...) mais, quand c'était le conflit, ça ne me dérangeait pas. Ça ne me dérangeait pas. () parce que, je suis un combattant ! (...) Oui ! Je suis un judoka, je suis un combattant... Oui, j'aime bien, oui ! » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Cette suite de défaites pour les managers explique la décision finale de nommer à la direction du site, un directeur qui est là pour rétablir le dialogue.

*« Non, je pense que en fait, ils ne veulent pas le conflit, en fait. Ils ne veulent plus le conflit. (...) Ils ont mis un directeur, là, qui est venu, en fait, apaiser les tensions... (c'est vous qui avez eu la peau, à celui d'avant ?) Oui. Oui. Oui, ils l'ont muté à Perpignan, (...) Il valait mieux envoyer quelqu'un, qui n'était pas en guerre... () Oui, ils ont fait descendre un mec qui, qui travaille encore, mais qui ne va pas tarder à être à la retraite, qui a 65 ans () Oui, c'était un mec qui est venu, qui a mis, qui a rétabli la paix sociale, le dialogue*

*social... C'était un mec qui, voilà, qui sait faire, quoi, en fait. » » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

La question du **renouvellement** des représentants du personnel et de la transmission apparaît primordiale pour l'analyse de l'évolution de la configuration syndicale, notamment dans cette dernière entreprise, compte tenu des problèmes de transmission particuliers inhérents au charisme. Mais dans toutes les entreprises la question revient de manière quasi identique.

*« (Et quand tu seras partie, qui prend la relève ?) - il n'y en a pas. En fait moi j'avais l'intention d'arrêter le CSE l'année prochaine, parce que c'est beaucoup trop, je suis épuisée, c'est trop de travail. Et finir ma retraite tranquille. Et en fait personne ne veut prendre la retraite heu, veut prendre la relève. » (Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45 ans, Secteur santé, 50-300 salariés)*

## Une configuration forte obtient des moyens plus importants

Nous avons vu jusqu'ici des configurations où les élus sont parvenus à se doter d'un certain nombre de ressources qui les met plus ou moins en position de force face à la direction.

Remarquons que cette position de force (même quand celle-ci est moindre que dans la plupart des cas interrogés) face à la direction influe fortement sur les moyens dont disposent les élus pour effectuer les missions inhérentes au mandat.

Dans deux entreprises, les heures dévolues aux élus ne font pas l'objet d'un comptage et les élus ne rendent pas de comptes sur les heures consacrées au mandat.

*« On pointe nos heures, on déclare nos heures, on déclare oui, parce qu'il y a un pointage payé à l'heure dans mon métier, donc on a un pointage tous les mois, chaque heure correspond à vous avez travaillé sur quel projet, paf tant d'heures et ainsi de suite. Du coup on a un compteur heures-délégation et heures-organisation. Donc ben on pointe là-dessus donc grosso modo, par contre d'après ce qu'on a compris pour l'instant, ben a priori, ça c'est ce que nous dit le DRH, il ne regarde pas donc il valide de base parce que c'est à lui de valider ça. (...) Il nous a dit j'ai aucun problème avec ça parce qu'en fait réellement je pense qu'on est les deux seuls à pointer vachement des heures... » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

Dans une entreprise, il existe bien un système de comptage, mais la direction n'impose aucune limite aux représentants du personnel. Dans une autre, il y a un consensus opératoire sur les heures consommées en fonction des missions qui fait l'objet d'accords informels.

*« On avait une confiance totale en la direction, on n'a jamais abusé de nos heures, on a eu une confiance totale, là on nous demande de poser nos heures sur Z, un (logiciel de gestion des temps) on n'est pas obligé donc nous on a dit à tous nos membres de ne pas les poser. » (Femme, DS, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Dans une entreprise, la négociation sur les moyens s'est conclue par l'affectation de moyens supérieurs à ceux prévus par la loi. Et pour une autre, ces moyens ont même été augmentés par rapport au fonctionnement antérieur (CHSCT et CSE)

Une seule entreprise où la configuration syndicale était forte se voit affecter des moyens correspondant au minimum légal.

## La faiblesse d'une configuration : un empilement de fragilités

Pourtant, il n'en est pas toujours ainsi. Certaines configurations syndicales sont en position de **faiblesse**. Cela peut être dû à des raisons très diverses :

- L'atomisation de la représentation du personnel ;
- La faible légitimité des représentants du personnel (souvent inhérente aux liens distendus entre ceux-ci et les salariés) ;
- Le manque de compétence des élus (du souvent à une faible ancienneté dans la fonction) ;
- Le faible investissement des élus, dû à la priorisation d'autres dimensions de leur vie ;
- Le faible investissement des élus, dû à la pression du travail qui freine de fait leur engagement militant ;
- Le fait qu'ils ne souhaitaient pas véritablement être élus, mais y ont été poussés.

C'est un mixte de ces raisons qui expliquent la faiblesse de la configuration dans ce **foyer de jeunes**. Le secrétaire du CSE succède à une secrétaire qui s'est mise en retrait. C'est donc par défaut, que le secrétaire actuel occupe la fonction.

*« Cette nana-là, qui gérait l'équipe, s'est fait bouffer elle aussi par les jeunes, qui ont mis la pression, elle qui a mis une pression négative sur l'équipe, équipe qui du coup ne s'est plus sentie soutenue, et qui a lâché prise. » (Homme, éducateur Secrétaire CSE, 50 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

*« Pourquoi je me présente ? Parce que j'y ai été poussé, par les collègues justement. » (Homme, éducateur secrétaire CSE, 50 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

La candidature du représentant du personnel reçoit aussi les encouragements de sa direction. Celle-ci espère ainsi obtenir des informations, notamment de services où la hiérarchie de terrain ne fait que peu remonter les problèmes.

*« Nous voulions quelqu'un du service CHRS au CSE. Oui. Parce qu'on Secrétaire disait que c'était la... la structure était la moins entendue, la moins considérée, et que nous voulions être au courant de ce qui se disait. » (Homme, directeur, 65 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

*« Alors d'un coup on est passé d'un truc où il y avait une chasse aux sorcières à un truc où c'est s'il faut vous aider on vous aide, on va se débrouiller... il m'a dit voilà, si à un moment tu as besoin de gens, on connaît des gens (pour compléter la liste) » » (Homme, éducateur Secrétaire CSE, 50 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

Pourtant, le nouveau secrétaire se heurte rapidement à l'autoritarisme d'un nouveau directeur.

*« On a maintenant un nouveau directeur, qui a pris le relais et qui est très directif, (...) On ne peut pas avoir de bonnes relations avec ce mec, ce n'est pas possible... Voilà, il... il se considère comme tout puissant, et du coup, peu de personnes osent... (Homme, éducateur secrétaire CSE, 50 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

En outre, le nouveau secrétaire est surpris par l'importance des activités prises en charge par le CSE, ce qui le met en difficulté.

*« C'est très compliqué pour nous d'assumer toute la charge en fait, du CSE : d'entendre tout le monde, de faire les visites de sites, d'assurer la mise en conformité du site. » (Homme, éducateur Secrétaire CSE, 50 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

Par ailleurs, la prise en charge de la mission d'élu ne s'accompagne pas d'aménagements du poste de travail qui exige une présence physique importante. De ce fait, l'arbitrage travail ou représentation des salariés se fait le plus souvent au détriment du mandat.

*« (Le travail est prioritaire) Oui, oui, c'est dix-huit heures, mensuel... C'est le minimum, mais ils n'arrivent pas à les prendre, de toute façon. On a du travail, et on est... Un établissement comme le CHRS où travaille E., on est en présence H24, il y a un cycle, prévu pour qu'il y ait toujours deux travailleurs sociaux. Si le membre du CSE...n'est pas là... il y a une sorte d'éthique professionnelle, qui... Du coup il faut faire le travail ? D'abord, la priorité c'est de faire le travail » (Homme, éducateur Secrétaire CSE, 50 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

Tout à fait logiquement la question des moyens se pose ici différemment. C'est le minimum légal qui définit le nombre d'heures. Mais dans les faits, ce minimum légal n'est utilisé que partiellement.

## Configuration syndicales, origine du rapport de forces et moyens horaires

A l'issue de cette analyse des configurations syndicales, nous pouvons résumer leur position de forces relatives ainsi que la manière dont les représentants du personnel construisent ce rapport de forces. Nous pouvons aussi apprécier la manière dont les moyens (heures de délégation) leur sont affectés et contrôlés.

	Mutuelle	Laboratoires santé	Cabinet d'études informatique	Energie
État de la configuration syndicale	Forte	Forte	Forte	Forte
Origine du rapport de forces	Lien fort représentants du personnel salariés	Leadership revendicatif	Leadership revendicatif	Majorité électorale
Moyens, heures de délégation	Pas de comptage	Minimum légal	Supérieurs au minimum légal	Pas de comptage

	Mission locale	Logement social	Logistique	Foyer de jeunes
État de la configuration syndicale	Forte	Moyenne	Forte	Faible
Origine du rapport de forces	Monopole électif	Alliance électorale Investissement des élus très inégal	Leader charismatique	Faible investissement des élus
Moyens, heures de délégation	Consensus informel	Pas de comptage	En augmentation	Utilisation partielle des moyens : Centralité du travail



## Configuration managériale (entre centralisation et délégation)

De manière un peu surprenante l'analyse de la configuration managériale dans les entreprises que nous avons investiguée, s'est révélée plus difficile que l'analyse de la configuration syndicale. Alors que l'on a habituellement une représentation caricaturale de syndicalistes adeptes de la langue de bois, les échanges avec les représentants du personnel ont été dans l'ensemble assez faciles, ceux-ci n'hésitant pas à donner leur opinion, souvent tranchée sur leurs collègues ou sur les responsables auxquels ils sont confrontés.

Au contraire chez les responsables des entreprises les discours sont beaucoup plus lisses, insistent sur l'accord de l'ensemble des participants, sur le respect des délégations hiérarchiques... A contrario, ils font peu état des tensions entre membres de la direction, des dissensions entre services productifs et DRH.

Comme dans la configuration syndicale, la nature des relations entre membres de la configuration direction est déterminante pour comprendre la dynamique d'ensemble.

Au CSE, interviennent bien sûr le Président, le plus souvent le directeur du périmètre couvert par le CSE, parfois un membre de la hiérarchie ou de la DRH par délégation du directeur, et un représentant de la DRH, l'ingénieur de prévention. La force de la configuration managériale dépend du degré d'autonomie dont dispose le président. Mais cela dépend aussi de la cohérence des orientations défendues en CSE par les différents participants, et particulièrement par le couple que représentent le Président et le représentant de la DRH.

Contrairement à la perception commune d'une direction qui impose des orientations univoques, la configuration managériale se révèle souvent plurielle et est traversée de tensions. Notamment les positionnements des directions opérationnelles ou stratégiques qui donnent le « la » à l'entreprise et des Services DRH qui constituent la principale interface avec les représentants du personnel présentent souvent de divergences assez marquées.

Le contenu, les orientations de la configuration managériale sont aussi très dépendantes du type de management mis en place par l'entreprise et du modèle de relations sociales recherchées.

Dans les services de la **mutuelle**, la directrice locale dispose de peu de latitude. Elle présente en CSE les orientations définies en Conseil d'Administration. En tant que présidente du CSE, elle applique les directives qui lui sont données même si elle n'est pas totalement d'accord avec ces orientations.

*« (Qui est à la manœuvre ?) c'est le conseil d'administration (Qui n'est pas présent au CSE ?) et bien oui (on discute dans le vide), parce qu'alors elle (la directrice), elle fait le lien, et alors, on va dans les... on va dans les conseils d'administration, (...) ça réfléchit, ça réfléchit, ne vous inquiétez pas on va trouver des solutions. » (Homme, DS, 40-50 ans, Mutuelle, +50-100 salariés)*

Cette fragilité de sa position du fait d'un faible pouvoir décisionnaire est clairement perçue par les représentants du personnel.

*« Du coup la direction n'est pas décisionnaire, directement, et du coup elle est un peu frileuse sur la remontée d'un certain nombre de choses au niveau des mutuelles. » (Homme, DS, 40-50 ans, Mutuelle, +50-100 salariés)*

Les désaccords manifestes de la directrice, mettent la direction en porte à faux face aux représentants du personnel.

*« J'étais, j'ai juste fait comprendre à mes patrons qu'au début ce qu'ils ont proposé ce n'était pas possible. Donc bon voilà. Après...ils m'ont dit de présenter quand même... Enfin c'est mon président m'a dit de présenter la proposition quand même, et bien ce que j'ai fait, hein, c'est mon patron, hein. (...) donc j'ai obéi. Mais non, non, là j'ai clairement dit, que ce n'était pas possible et que ça allait mal se passer, mais effectivement il a quand même voulu que je présente cette proposition, ce que j'ai fait. (...) Donc je ne me suis fait que l'intermédiaire, et puis du coup j'ai préféré que les... je n'ai fait vraiment que l'intermédiaire à partir de là, quoi. Moi j'essayais de ne plus prendre parti, parce que voilà, je n'avais pas forcément à le faire. J'ai donné mon avis quand on me le demandait, un avis objectif quand on me le demandait, et je ne donnais... ce n'était que mon avis, hein, ça ne... voilà. » (Femme, Directrice, + 60 ans, Mutuelle, +50-100 salariés)*

Cette situation très particulière fait de la directrice une alliée de circonstances des représentants du personnel face aux membres du Conseil d'administration de la Mutuelle.

*« La directrice au bout d'un moment elle a compris que tenir des lignes dures, pour le PSE a minima, eh bien ça ne marche pas. Elle a commencé à se faire engueuler au-dessus, donc là elle a viré sa cuti, elle s'est rapprochée de nous. D'ailleurs on lui a dit : « de toute façon le problème ce n'est pas vous, c'est le conseil d'administration, de toute façon ce n'est pas vous qui décidez, c'est eux qui décident. (...) Ce sont plutôt les gens des mutuelles (qui sont à la manœuvre). (La direction locale) elle, elle fait le lien. » (Homme, DS, 40-50 ans, Mutuelle, +50-100 salariés)*

**Les laboratoires** font tous partie d'une multinationale. Toutefois, les obligations légales imposent à chaque laboratoire la présence d'un biologiste qui puisse signer les analyses réalisées.

Ces biologistes, certains salariés, d'autres en profession libérale, n'interviennent qu'à la marge dans les décisions managériales et disposent donc de très peu de pouvoir dans l'organisation. Or le président du CSE est un biologiste qui a pris les fonctions de directeur, mais avec des marges de manœuvre très faibles. De ce fait la configuration managériale est ici en position de faiblesse.

Ainsi il est révélateur que la secrétaire du CSE soit arrivée à imposer le retour au travail en présentiel alors que la direction avait fermé tous les laboratoires (sauf ceux dévolus au Covid).

*« Le P.D.G. ne voulait pas reprendre, il ne voulait pas rouvrir les laboratoires. En fait je ne sais pas si c'était lui ou si c'était (le groupe), mais ils avaient peur, voilà. Ils ont mis très, très longtemps à se machiner, et c'est moi qui ai ouvert un risque, un lancement... je les ai menacés, hein, carrément, d'appeler l'inspection du travail. Parce que c'était inadmissible de travailler comme ça, de mettre les gens au chômage et tout. » (Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45 ans, Laboratoire santé, 50-300 salariés)*

Dans le **cabinet d'études**, l'entreprise appartient au directeur qui l'a créée. Celui-ci dispose d'une légitimité personnelle forte due à sa fonction mais aussi à son expertise et à sa personnalité. De ce fait son rayonnement ou son importance ne se cantonne pas au cabinet d'études. Il est un notable, notamment dans le monde professionnel.

*« Le président du CSE et du CSSCT, c'est quand même un membre du MEDEF et quand je dis un membre du MEDEF, c'est quand même quelqu'un qui est important à ce que j'ai compris (...) Du coup il est un peu exposé, il ne peut pas tout à fait faire n'importe quoi. » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

L'organisation est très centralisée. Les délégations sont peu nombreuses et limitées.

*« Le président, là il a une grosse problématique à déléguer... C'est-à-dire que souvent, on s'aperçoit c'est que les délégations, même s'il nous dit qu'il donne délégation, une délégation de pouvoir, il y a toujours la restriction financière. » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

La configuration managériale est donc forte, car la personnalisation et la centralisation lui donne une forte cohérence.

La société **Energie** est, à bien des égards, une bureaucratie professionnelle<sup>41</sup>. Par ailleurs, son positionnement dans le nucléaire pose des problèmes de sécurité générale, mais aussi présente des risques élevés d'atteintes à la santé des salariés. C'est donc tout naturellement le volet sécurité qui représente la priorité pour les directions.

*« Les responsables au plus haut niveau effectuent des délégations de pouvoir en matière de sécurité aux différents chefs des établissements (...) et donc le directeur, (...) fait lui-même une délégation. Une délégation réglementaire, donc, type Code du travail, en matière de sécurité, auprès de personnes qu'on appelle des chefs d'installation. (...) il dispose d'un ingénieur sécurité d'installation. » (Homme, ingénieur sécurité, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Cette politique est totalement définie par des experts et échappe en grande partie au CSE mais aussi à la direction. De ce fait les discussions sur la sécurité ne donnent pas lieu à des affrontements entre partenaires sociaux, car celle-ci est inhérente à l'activité et fait l'objet d'un consensus implicite entre direction et représentants du personnel.

*« Des fois, c'était très constructif, très fluide, sur des sujets souvent techniques, après, technique-sécurité pure. » (Homme, ingénieur sécurité, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Par contre, les échanges sur les conditions de travail font l'objet de réunions tendues.

*« Après sur des sujets en lien avec des repositionnements de salariés, ou d'activité d'installation, des activités qui s'arrêtent, des repositionnements de personnel. Des sujets en lien avec les risques psycho-sociaux, tous ces sujets-là étaient plutôt tendus. » (Homme, ingénieur sécurité, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

---

<sup>41</sup> La bureaucratie professionnelle est une organisation dont l'activité requiert des professionnels hautement qualifiés. La partie clef de l'organisation est alors constituée par le centre opérationnel et la coordination repose sur la standardisation des compétences ou des qualifications. (Mintzberg, 1982).

En effet la technocratie, donc en partie l'ingénieur sécurité, même s'il n'est qu'invité à la CSSCT ou au CSE, perçoit l'intervention des représentants du personnel comme une intervention dans un champ qui relève avant tout de leur pré-carré,

*« Je considère qu'aujourd'hui la vraie sécurité, la vraie prévention, elle est passée au deuxième rang. Elle est en retrait. Elle est en retrait, et elle est diluée dans un magma avant tout politique, et qui pollue la vraie sécurité, la vraie prévention. Qui nous demande une énergie folle (Homme, ingénieur sécurité, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Le DRH tempère cette critique en affirmant la légitimité des représentants du personnel dans la prise en compte du social. Relevons que cela ne signifie pas que leur intervention dans les conditions de travail, donc dans l'organisation du travail soit appréciée. ?

*« Les représentants du personnel, ils sont salariés de l'entreprise et ils ont un rôle à jour dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Et dans sa stabilité aussi. (...) Les représentants du personnel n'ont pas le monopole du social, mais ça donne quand même un éclairage différent. » (Homme, DRH, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

La **mission locale** a vécu une période de tensions très importantes et de conflits entre la secrétaire du CSE et la directrice. Cette dernière était soutenue par un élu municipal représentant la mairie au conseil d'administration.

Le changement d'équipe municipale rebat les cartes. D'une part, la nouvelle équipe est très critique par rapport à ce qui a pu être fait antérieurement, donc n'avalise pas la manière de gérer de l'ancienne direction et est critique quant à la gestion antérieure de la Mission Locale.

*« Voilà, donc j'essaye, en tous les cas, de faire les choses bien pour la mission locale et j'essaye de la faire progresser et j'essaye de faire en sorte que la mission locale se porte bien de manière à ce que les jeunes puissent bénéficier de plus en plus de cet accompagnement. Alors aujourd'hui je pense qu'il n'y a pas suffisamment de choses qui sont faites pour l'accompagnement des jeunes. » (Homme, Président du CA, + 60 ans, Mission locale, -50 salariés)*

Le président du CSE valorise beaucoup les missions de la mission locale.

*« Il n'y a pas de remise en cause (de la mission locale) parce qu'elle est d'utilité publique (...) C'est très, très valorisant de travailler à cette mission, je suis assez fier d'en être le président, parce que quand je rencontre des jeunes, que je discute avec eux... Des jeunes qui ont des projets d'avenir, des jeunes qui n'avaient plus, qui étaient déracinés, qui étaient déscolarisés, qui étaient satellisés, dans ce cette société complexe. Eh bien voilà, ces jeunes, quand je discute avec eux, quand ils ont été pris en charge par la mission locale, et bien ils ont des projets, ils ont des envies, ils ont retrouvé un petit peu le goût de la valeur, du travail. Ils ont retrouvé des envies, voilà, et ça c'est important. C'est très valorisant... (Homme, Président du CA, + 60 ans, Mission locale, -50 salariés)*

La direction bénéficie de la confiance du maire, qui lui délègue totalement la définition des orientations de la Mission Locale, mais aussi le contrôle de ce qui s'y réalise.

*« Je n'ai pas posé la question au maire mais je suppose qu'il avait envie que quelqu'un s'en occupe, il n'avait pas... lui il avait bien d'autres choses à faire. Et il a toute*

*confiance en moi donc je suppose qu'il m'a demandé de m'en occuper justement pour ces raisons (Homme, Président du CA, + 60 ans, Mission locale, -50 salariés)*

L'élu est très présent dans le fonctionnement, définit des orientations mais n'est pas en opposition de principe avec les représentants du personnel.

*« C'est comme dans le monde du travail, de temps en temps je tiens des propos, je suis patron d'entreprise mais ça ne m'empêche pas de défendre aussi des salariés parce qu'à un moment donné il y a quelque chose qui ne va plus dans ce monde, il y a un déséquilibre profond. Donc voilà, donc, tout le monde est perdant. » (Homme, Président du CA, + 60 ans, Mission locale, -50 salariés)*

Dans l'organisme gérant le **logement social**, la mise en place des nouvelles structures s'est effectuée dans la difficulté.

*« A la mise en place du CSE ça a été très compliqué. Il n'y avait pas du tout de dialogue social en fait, voilà. Il n'y avait pas du tout de dialogue social donc il a fallu, et bien, leur rentrer dans la gueule, clairement, à chaque fois qu'ils ne faisaient pas les choses correctement, en temps et en heure. Ou que par correction ils ne venaient pas nous expliquer avant, etc. Donc au début c'était limite épuisant parce que rapports de force, et au final, petit à petit, on a réussi à se comprendre et à instaurer un vrai dialogue. » (Femme, Secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, logement social plus de 1000)*

Les relations professionnelles dans l'organisme sont plutôt bonnes au niveau central mais très compliquées au niveau local, notamment avec les services de la DRH de terrain.

*« Maintenant vu qu'on est vraiment avec le directeur un plus un, qui est à l'écoute, il craint, c'est quelqu'un qui est très droit, qui est très voilà, (...) il est ouvert à toute discussion donc j'ai la Secrétaire de la CSE, c'est un peu plus compliqué que la RH. » (Femme, DS, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

*« Après la plus grosse difficulté, moi, à titre personnel, que je rencontre, ce n'est pas le président du CSE en lui-même, c'est plutôt les RH (locales). » (Femme, Secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, logement social plus de 1000)*

*« Moi je ne vais même plus voir la DRH en local, je vais voir directement madame X qui ... () Voilà, il y a une relation de confiance » (Femme, DS, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Au point que le CSE a déclenché une expertise pour risque grave et imminent, qui a été très mal perçue par l'encadrement local.

*« (On a demandé une expertise qu'ils ont pris) très mal, très mal on a été alors... nos primes, tout ça ils n'ont pas bougé, les augmentations de salaire tout ça il n'y a rien qui a bougé mais alors il a été dit (que c'était) à cause de l'enquête qui a été menée de 50000 et qui est passée presque à 80000€. » (Femme, DS, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, permanente syndicale, logement social, plus de 1000)*

La situation actuelle dans l'entreprise de **logistique** est la conséquence d'une longue période de conflit entre le représentant de la direction locale et le secrétaire du CSE.

*« C'était la guerre. Rupture du dialogue social, c'était, toutes les administrations au milieu, à réseau [incertain]... (ils ont changé le profil des directeurs pour avoir un peu la paix ?) oui... » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

*« Et il est arrivé une fois où on a mis une expertise, sur une agence, ou deux, je ne sais plus. Une autre, c'est nous qui sommes allés voir. On a demandé, nous, à contrôler si tout était bien mis en place avant de mettre une expertise. » (Homme, Secrétaire CSE, 50-60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Le secrétaire du CSE a plusieurs fois demandé aux instances juridiques de trancher les litiges entre direction et CSE. Le jugement a toujours été à son avantage.

Par ailleurs, la direction après des tentatives de sanction envers le secrétaire du CSE, toutes sans suite ou tranchées par le juge, s'est résolue à tenter de négocier le départ du représentant du personnel et lui a fait une proposition financière. Celui-ci a refusé.

La direction nationale s'est résolue à changer de directeur et à nommer un directeur de transition, proche de la retraite et connu des représentants du personnel locaux pour calmer le jeu.

*« Ils ont mis un directeur, là, qui est venu, en fait, apaiser les tensions... (c'est vous qui avez eu la peau, à celui d'avant ?) oui. Oui. Oui, ils l'ont muté à Perpignan, non il va venir au placard. » » (Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

*« J'ai soixante-trois ans. (...) je serai à la retraite dans un an. (...) Je pense que l'entreprise s'est rendu compte, un peu tard, mais s'est rendu compte que... (...) ça faisait des dégâts. (...) donc ils ont mis en place ce qu'on appelle... manager de transition. » (Homme, directeur CSE, + 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

*« Il valait mieux envoyer quelqu'un, qui n'était pas en guerre... () oui, ils ont fait descendre un mec qui, qui travaille encore, mais qui ne va pas tarder à être à la retraite, qui a 65 ans () Oui, c'était un mec qui est venu, qui a mis, qui a rétabli la paix sociale, le dialogue social... C'était un mec qui, voilà, qui sait faire, quoi, en fait. (...) non, je pense que en fait, ils ne veulent pas le conflit, en fait. Ils ne veulent plus le conflit. » Homme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Celui-ci désavoue ses prédécesseurs et affirme sa volonté d'installer un management plus consensuel.

*« A mon avis, c'est que, il y avait des torts réciproques, je pense. Et je pense que, il y a eu des choses qui se sont passées, et puis, je pense qu'à un moment, enfin... (...) et puis, je pense qu'à un certain moment, quand c'est tendu comme ça, il faut qu'il y ait du changement, quoi. (...) Non, non, ah ça surtout pas (revenir aux affrontements antérieures) ! mais moi je fais partie des gens qui sont plutôt dans le consensus que dans... (...) Moi je, comme j'ai dit je fais un trait sur le passé, (...) l'organisation n'a pas de passif. » (Homme, directeur, + 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Ce repositionnement de la direction se traduit par une acceptation quasi automatique des dossiers signalés par les représentants du personnel.

*« Eh bien, disons qu'on essaie de temporiser des deux côtés, quoi. Je leur dis : "oui, c'est vrai qu'il faut, il faut travailler sur ces points, ces quelques points qui sont un peu gênants". Et, voilà en fait, on va faire des réunions. Donc, ce qu'on fait souvent c'est que, quand il y a des points d'achoppement comme ça, la réunion d'après on demande au directeur d'agence de venir, pour déjà faire une première explication de ce qui se passe. Et à ce moment-là si c'était, ça a été le cas deux ou trois fois, on fait des, un plan d'action... » (Homme, directeur, + 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Les questions de santé et de sécurité ne font plus l'objet de désaccords car elles sont confiées à l'ingénieur QSE.

*« Tous les problèmes de sécurité, tout ce qui est... je dirais, (l'ingénieur QSE) surveillance que tous les contrôles annuels soient faits, que ce soit sur le matériel de manutention, que ce soit sur la toiture... et puis, bon moi ce n'est pas mon métier, moi je ne suis pas spécialiste, de ça. » (Homme, directeur, + 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

En outre, le directeur installe de fait un système de cogestion avec les représentants du personnel.

*« Ah moi j'ai des contacts, pas quotid... bon, quotidiens, avec F. (le secrétaire du CSE), avec, avec, oui... (...) Donc, nous, chaque fois que je, bon, des fois il est en déplacement, puisqu'il fait, il va sur toute la région. Mais disons que, on s'appelle ou, on se, oui, on passe une semaine (quand il n'est pas là) de ne pas se parler, on s'appelle. Mais quand il est là, on se voit tous les jours. » (Homme, directeur, + 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

Au **foyer de jeunes**, la modification des représentants du personnel présents au CSE a été accompagnée de l'arrivée d'un nouveau directeur, le président du CSE étant le directeur financier sur le départ, avec une phase de chevauchement entre les deux directions.

*« C'est un peu un havre de paix, quoi. Depuis cinq ans, on n'a pas ouvert un Prud'hommes. Qu'on est surtout dans une institution très consensuelle et bienveillante. Il n'y a pas de conflit. Ou quand il y en a, ça se traduit par des départs individuels. » (Homme, président du CSE, 65 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

Pour autant, le directeur fait référence à un mode de management proche du paternalisme, dans lequel, l'entreprise est assimilée à une famille.

*« C'est une ambiance très familiale... En l'occurrence pour mon départ, on a invité le personnel à aller dîner. Ils sont soixante à venir sur cent ». (Homme, président du CSE, 65 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

Ce mode de management que l'on peut définir comme un management intégratif (voir plus loin) présente l'intérêt pour les directions, de leur permettre gérer en direct les éventuels problèmes avec les salariés et donc d'isoler les représentants du personnel.

*« Quand il y a un problème, il remonte très naturellement (sans passer par les représentants du personnel ou le CSE). (Homme, président du CSE, 65 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

---

### **Le management intégratif.**

Un nouveau type de management tend aujourd'hui à s'imposer. Il demande aux salariés de s'identifier à l'entreprise et à ses objectifs ; on peut, de ce fait, le qualifier de management intégratif.

L'opposition entre les intérêts des salariés, pris collectivement, et ceux de l'entreprise, est remplacée par l'idée que les intérêts des salariés et ceux de leur employeur sont identiques.

Certaines entreprises proposent ainsi, à leurs salariés, des services qui faisaient autrefois partie intégrante de la vie extra professionnelle, (salle de repos ou de gymnastique, crèches...) ou encore intègrent dans une activité professionnelle des activités normalement considérées comme extra professionnelles (stages culturels, formation en internat facilitant les relations affectives, séjours au sport d'hiver avec chaque famille...). Les frontières du travail s'en trouvent ainsi brouillées.

Ce nouveau type de management est particulièrement prégnant dans les entreprises de la nouvelle économie. Il trouve un large écho chez une nouvelle génération de jeunes salariés qui placent dans le monde du travail en général et dans l'entreprise en particulier un certain nombre d'attentes très différentes de celles que pouvaient formuler leurs prédécesseurs. On constate en effet que, d'une part, leur niveau de diplôme est très nettement supérieur et que, d'autre part, ils se trouvent souvent à des postes d'un niveau inférieur à celui auquel ils auraient pu prétendre. Il est vrai que l'augmentation du niveau de diplôme de la population arrivant sur le marché du travail la rend particulièrement apte - et aussi souvent demandeuse - à gérer l'incertitude et à négocier de manière individuelle, sans le soutien du collectif ou de ses représentants.

Quel sens peut-on donner à ces évolutions ? On peut, dans un premier temps, penser que ce nouveau mode de management ne fait que reproduire un mode déjà ancien de gestion des relations de travail de type paternaliste. Il n'en est pourtant rien. En effet, la gestion paternaliste se fondait, pour sa part, sur l'adhésion des salariés à la figure du "patron". Cette personnalisation du pouvoir structurait la relation de travail sur un modèle hiérarchique. À l'inverse, en présentant les relations professionnelles comme des relations égalitaires, le management intégratif se distingue, malgré de nombreux points communs, du paternalisme. On ne recherche plus l'adhésion des salariés au patron-bienfaiteur, mais à l'entreprise-institution. Plutôt que d'une réelle égalité, il s'agit d'ailleurs plus de la mise en place de signes d'indifférenciation comme, par exemple, des tenues vestimentaires très proches, quelle que soit, par ailleurs, la position occupée dans l'entreprise. Le discours tenu se veut rassembleur, gommant implicitement les différenciations (l'appel à la participation à un projet commun). La référence au travail comme une participation à une aventure commune est parfois clairement revendiquée. L'entreprise à laquelle appartient le salarié devient ainsi la valeur de référence. Dans sa forme la plus "aboutie", c'est-à-dire lorsque le salarié devient actionnaire de l'entreprise, ses intérêts se confondent alors avec ceux de l'organisation. Les décisions managériales peuvent alors être transformées en projets communs et faire l'objet d'une "responsabilisation" individuelle.

Bien sûr, compétence et production sont toujours demandées. Mais l'insistance mise sur la mobilisation des salariés et sur leur capacité d'adaptation modifie la nature de ce qui leur est demandé. C'est avant toute chose leur identification à l'organisation qui est recherchée. On essaie donc d'élaborer des objectifs communs aux salariés et à l'organisation ou encore d'intégrer des projets individuels dans des projets organisationnels.

Correia M., Maggi-Germain N. « L'évolution de la formation professionnelle continue », Droit Social, n°9/10 – septembre-octobre 2001, pp 830-840

---



Il n'est donc pas étonnant que les représentants du personnel en aient une tout autre perception.

*« On ne peut pas avoir de bonnes relations avec ce mec, ce n'est pas possible... Voilà, il... il se considère comme tout puissant, et du coup, peu de personnes osent... » (Homme, éducateur secrétaire CSE, 50 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

*« ... Ca veut dire qu'on se pointait en réunion CSE, et le directeur au final, ça vient un peu en préambule de la réunion, donc du coup ça vient cadrer quelque chose. Et donc du coup, ça vient imposer, des fois, quelque chose disait : « en préambule » ... Donc je suis là et donc je parle 45 minutes... » (Homme, éducateur secrétaire CSE, 50 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

Nous résumons les caractéristiques de ces configurations managériales dans le tableau ci-dessous.

	Mutuelle	Laboratoires santé	Cabinet d'études informatique	Energie
État de la configuration managériale	Faible	Faible	Forte	Forte
Origine du rapport de forces	Divergences Direction groupe et Direction locale	Pas décisionnaire	Personnification du pouvoir	Bureaucratie mécaniste
Direction	Affaiblie et amère	Effacée	Autoritaire	Conformité administrative et priorité à la sécurité

	Mission locale	Logement social	Logistique	Foyer de jeunes
État de la configuration managériale	Forte	Moyenne	Faible	Fort
Origine du rapport de forces	Délégation totale au président du CA	Divergences entre central et local	Conflits perdants pour la direction	Personnification du pouvoir
Direction	Personnifiée Centrée sur les missions	Désunie	Direction locale mandatée pour la paix sociale	Autoritaire

## Configuration des relations professionnelles

La configuration des relations professionnelles est donc le produit de l'interrelation entre configuration syndicale et configuration managériale que nous résumons dans le tableau ci-dessous.

	Mutuelle	Laboratoires santé	Cabinet d'études informatique	Energie
État de la configuration syndicale	Forte	Forte	Forte	Forte
État de la configuration managériale	Faible	Faible	Forte	Forte

	Mission locale	Logement social	Logistique	Foyer de jeunes
État de la configuration syndicale	Forte	Moyenne	Forte	Faible
État de la configuration managériale	Forte	Moyenne	Faible	Forte

Les résultats auxquels parviennent les acteurs opposent plusieurs configurations en fonction du rapport de force et de l'existence ou non d'un débat sur la santé.

Il faut, pour analyser ces résultats, mobiliser la théorie de la régulation sociale élaborée par Jean Daniel Reynaud (1979). Par régulation, Reynaud entend un processus évolutif d'élaboration des règles du jeu produites, corrigées, affaiblies où renforcées par les acteurs sociaux. Pour lui, le système des relations professionnelles n'est pas englobé par le système social, mais crée le système social ; ce système n'est pas gouverné par des normes et des valeurs extérieures, mais par les règles que ses acteurs inventent en permanence.

Pour Reynaud toute organisation est traversée par des tensions entre des acteurs qui se traduisent par des tentatives de définition et de contrôle de règles. La régulation sociale repose sur trois dynamiques :

- La régulation autonome qui est définie et défendue par les salariés eux-mêmes. Appliqués au fonctionnement des institutions représentatives du personnel, ce sont les règles que les représentants du personnel définissent et qu'ils tentent de faire appliquer en ce qui concerne la question de la santé et des conditions de travail. Par exemple la nature des questions traitées en CSE (plaintes individuelles vs collectives) prise en compte de tous les cas de souffrance au travail, mode de traitement (enquêtes, constitution de dossiers, instances de repérage du harcèlement, de la discrimination sexuelle)
- La régulation de contrôle, qui s'oppose à la régulation autonome, est, elle le fait des directions d'entreprise et de la ligne managériale qui définissent de manière différente la question de la santé. Par exemple en éliminant les plaintes individuelles, ou en refusant de prendre en compte

les problèmes mélangeant travail et extra professionnel, en définissant la hiérarchie comme seule légitime à instruire des dossiers .... La régulation de contrôle, parce qu'elle s'appuie sur une absence de contestation collective, apparaît comme une imposition qu'effectue l'organisation aux salariés

- La régulation conjointe constitue un espace de rencontre de ces deux modalités de régulation opposées. Elle s'appuie sur une configuration syndicale forte et une relation de bienveillance des directions qui acceptent que la question de la santé soit l'objet de discussions et débouchent sur des stratégies conjointes. La régulation conjointe crée un ensemble de règles qui sont acceptables par les deux parties. Elle peut être le produit d'une négociation explicite ou implicite et s'inscrit dans un fonctionnement concret de recherche de consensus opératoires.

Signalons que les trois dimensions de la régulation existent dans toute entreprise. Mais elles sont plus ou moins mobilisées et on peut donc identifier un mode de régulation dominant.

## Régulation autonome

La régulation autonome existe dans les organisations où une configuration syndicale forte est confrontée à une configuration managériale faible. C'est le cas de trois entreprises dans notre panel : la mutuelle, les laboratoires santé et l'entreprise de logistique.

A la **Mutuelle**, les représentants du CSE imposent à la direction un PSE qu'ils ont entièrement rédigé.

*« On a, on a écrit le PSE à la place de la direction. Et même l'inspection du travail nous a dit, mais, on n'a pas l'habitude de voir ça (...) d'avoir un plan de sortie avec des dispositifs qui sont favorables aux salariés. » (Homme, DS, 40-50 ans, Mutuelle, +50-100 salariés)*

Dans ce PSE, ils imposent aussi un dispositif de suivi des salariés en souffrance, suivi et contrôlé par deux représentants du personnel.

Dans les **laboratoires**, c'est la secrétaire du CSE qui décide du retour en présentiel du personnel en distanciel pendant le covid. C'est elle aussi qui impose des règles sanitaires aux salariés et qui les fait respecter.

*C'est moi qui ait imposé à mettre des barrières pour les secrétaires dans les laboratoires. Les masques, ils vendaient, enfin ils offraient les visières, tu sais, j'ai été en récupérer. Le gel, le machin, c'est moi qui ait fait redémarrer la boutique au bout d'un mois et demi. (...) C'est moi qui ai ouvert un risque, un lancement... je les ai menacés, hein, carrément, d'appeler l'inspection du travail. Parce que c'était inadmissible de travailler comme ça, de mettre les gens au chômage et tout. (...) Les coursiers nous faisaient chier parce qu'ils voulaient un masque, et d'un autre côté on les voyaient sur les parkings en train de se cracher à la gueule, en train de parler sans masque. Je lui dis : « vous vous foutez de ma gueule ou quoi ? On se bat pour vous pour que vous ayez un masque » (Femme, technicienne, Secrétaire CSE, 45 ans, Secteur santé, 50-300 salariés)*

Dans l'entreprise **logistique**, ce sont les représentants du personnel qui de fait définissent l'ordre du jour du CSE et imposent leurs thématiques. Le secrétaire du CSE est consulté en continu sur les problèmes

organisationnels. Il intervient directement sans attendre les réunions institutionnelles. C'est en ce sens qu'il faut comprendre l'affirmation de la direction ci-dessous.

*« Ah moi j'ai des contacts, pas quotid... bon, quotidiens, avec F. (le secrétaire du CSE), avec, avec, oui... (...) Donc, nous, chaque fois que je, bon, des fois il est en déplacement, puisqu'il fait, il va sur toute la région. Mais disons que, on s'appelle ou, on se, oui, on passe une semaine (quand il n'est pas là) de ne pas se parler, on s'appelle. Mais quand il est là, on se voit tous les jours. » (Homme, directeur, + 60 ans, logistique, + 300 salariés)*

On pourrait avoir l'impression que du fait de l'emprise des représentants du personnel sur le fonctionnement des institutions, la question de la santé est correctement traitée dans les instances. Ce n'est pourtant pas sûr, malgré quelques déclarations triomphalistes des élus.

Que ce soit la régulation autonome qui prime autant se traduit par des hiérarchies sur la défensive. Elles craignent les interpellations des représentants du personnel. Comme les lapins aveuglés par les phares des voitures, elles sont en grande partie obnubilées par les demandes à venir des CSE et souvent incapables de prendre suffisamment de recul pour élaborer une théorie de la santé au travail et de la prévention.

Les directions sont donc passives face aux remontées des élus. Elles peuvent manifester leur désaccord dans la manière ou la lenteur mise à inscrire ces problèmes à l'ordre du jour. Elles peuvent aussi appliquer quasi mécaniquement les mesures proposées en CSE.

Il s'agit alors d'une prise en compte assez pauvre des problèmes de santé ou de conditions de travail, qui ne sont plus perçus que par le prisme des remontées effectuées par les représentants du personnel.

## Régulation de contrôle

La régulation de contrôle ne concerne qu'une organisation de notre panel : **le foyer de jeunes**.

L'articulation configuration syndicale faible, configuration managériale forte, produit tout naturellement de la régulation de contrôle.

Incapables de s'opposer à la direction, parce qu'ils ne disposent pas du rapport de forces (notamment en raison de l'éclatement des structures), qu'ils ont des difficultés à s'investir, les élus laissent la main à la direction.

Celle-ci occupe tout l'espace (cf. les discours fleuves du directeur signalés plus haut) et conçoit le CSE comme une obligation bureaucratique, que l'on fait fonctionner a minima.

*« ... Ca veut dire qu'on se pointait en réunion CSE, et le directeur au final, ça vient un peu en préambule de la réunion, donc du coup ça vient cadrer quelque chose. Et donc du coup, ça vient imposer, des fois, quelque chose disait : « en préambule » ... Donc je suis là et donc je parle 45 minutes... » (Homme, éducateur secrétaire CSE, 50 ans, Foyer de jeunes, 50-300 salariés)*

Là aussi, la prise en compte de la santé est pauvre et le plus souvent cantonnée à un respect des procédures prévues par le code du travail, la convention collective ou l'accord d'entreprise.

## Régulation conjointe

Logiquement, dans les entreprises où les configurations syndicales et managériales sont équilibrées, nous devrions constater l'existence d'une régulation conjointe. Ce n'est pas toujours le cas.

C'est pourtant le cas à la **Mission locale** où le président du CA et la secrétaire du CSE collaborent régulièrement en bonne intelligence

*« C'est comme dans le monde du travail, de temps en temps je tiens des propos, je suis patron d'entreprise mais ça ne m'empêche pas de défendre aussi des salariés parce qu'à un moment donné il y a quelque chose qui ne va plus dans ce monde, il y a un déséquilibre profond. Donc voilà, donc, tout le monde est perdant. » (Homme, Président du CA, + 60 ans, Mission locale, -50 salariés)*

C'est aussi en grande partie, le cas dans le **cabinet d'études**.

La période d'installation passée, et les tensions du début ont été peu à peu aplanies. Les relations privilégiées avec la direction, et l'affirmation de la part du CSE qu'il prend en compte les contraintes qui pèsent sur l'organisation permettent in fine une prise en compte conjointe des problèmes de santé

*« Mais la direction a l'impression que ça peut pénaliser (l'entreprise) parce que finalement on pourrait être des emmerdeurs quoi, on va aller embêter les clients alors qu'en ce moment ce n'est pas toujours facile, la partie commerciale elle est assez difficile, les prix ont un peu baissé parce que du fait du COVID, etc. donc il y a des clients qui n'ont pas trop joué le jeu, qui ont baissé les prix donc maintenant il y a une bataille qui est un peu plus... Donc il y a cette pression commerciale, ils ont peur que nous en plus on vienne un peu comme des chiens dans un jeu de quilles perturber ça, voilà. (Mais on a) des relations privilégiées qu'on a c'est avec le directeur général de la société et le DRH. » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

*« Et en plus, ils ont vu aussi qu'on avait un dialogue qui n'était pas... on n'était pas vent debout contre tout, on a ménagé le truc. » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

Malgré des épisodes de moins en moins fréquents de tension, le CSE a adopté un fonctionnement standard, avec un consensus sur les questions traitées en CSE et sur la manière de les traiter.

*« Avant il y avait ce dysfonctionnement, il n'y avait pas de PV, donc en fait les gens n'avaient pas de contact avec le CSE puisqu'il était inexistant, et en fait maintenant ce qui se passe, c'est qu'on a beaucoup d'informations, on a des PV consistants de 20, 30 pages, donc il y a beaucoup et c'est très régulier... » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

Dans le **logement social**, cette régulation conjointe est encore embryonnaire.

Pour une part elle se construit entre les représentants du personnel et la direction centrale.

*« À la mise en place du CSE ça a été très compliqué. Il n'y avait pas du tout de dialogue social en fait, voilà. Il n'y avait pas du tout de dialogue social donc il a fallu, et*

*bien, leur rentrer dans la gueule, clairement, à chaque fois qu'ils ne faisaient pas les choses correctement, en temps et en heure. Ou que par correction ils ne venaient pas nous expliquer avant, etc. Donc au début c'était limite épuisante parce que rapports de force, et au final, petit à petit, on a réussi à se comprendre et à instaurer un vrai dialogue. (...) Maintenant ils nous consultent. Maintenant même avant les consultations légales ils prennent même le temps de nous rencontrer... » (Femme, Secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000)*

Mais elle est en grande partie contredite par la direction locale qui essaie d'imposer une régulation de contrôle.

*Là par exemple ce matin la RH m'appelé, me dit S. je sais que tu es en formation, désolée de te déranger, on déménage les locaux à Marseille donc l'agence de Marseille doit être déménagée (...) Voilà mais avant de le présenter au CSE elle m'a appelé pour avoir et cela elle le fait tout le temps, elle le fait systématiquement. (...) on fait une petite prépa mais je veux dire elle part du principe où on n'arrive pas en CSSCT et elle nous sort ça comme ça quoi, il y a toujours ce relationnel () il y a vraiment ce relationnel, (Femme, DS, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

Au niveau local se joue donc le jeu traditionnel de l'opposition régulation autonome, régulation de contrôle.

*« Pas que ça apparaisse, les relations sont cordiales, voilà, vous faites votre job très bien, nous on fait le nôtre, donc voilà ça fait partie du jeu, il me l'a sorti comme ça... Donc je lui ai dit ben écoute il n'y a pas de problème, c'est la dernière fois j'ai dit, je te le fais là il n'y a pas de souci parce que le but ce n'est pas d'envenimer nos relations mais c'est la dernière fois, la prochaine fois ça sera directement délit d'entrave, on ira un peu plus haut, voilà. Et jusqu'à présent je pense que ça a permis qu'on se fasse respecter aussi... (Femme, Secrétaire CSE établissement, 35-40 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000)*

Dans l'entreprise de **l'énergie**, malgré un équilibre des configurations syndicales et managériales (fortes toutes les deux), il n'y a pas de régulation conjointe et c'est l'affrontement entre régulation autonome et régulation de contrôle qui domine. Les relations professionnelles se trouvent dans une situation de régulation en tension (chacun restant campé sur son domaine et accepte provisoirement de ne pas empiéter sur le domaine de l'autre) avec le conflit latent, chaque partie cherche moins à pousser ses avantages qu'à affirmer son pouvoir et surtout à bloquer le pouvoir de l'autre.

Pour une grande part ce qui se joue ce sont des positions de pouvoir. Pour les représentants du personnel la direction tente de garder le contrôle

*« La direction veut garder la main sur ça, ne veut pas afficher qu'on a ces problèmes, compte les traiter elle-même, et mal. Elle met des comités de prévention au siège, mais où on ne peut pas traiter, elle nous refuse à traiter les cas particuliers. » (Homme, Secrétaire CSE, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

De ce fait, le CSE est un espace d'une grande prévisibilité, où chacun joue un rôle prédéfini.

*« C'est, l'instance, la réunion ordinaire c'est une pièce de théâtre, et tout est préparé à l'avance, quasiment, (Homme, Secrétaire CSE, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

Les questions de santé sont abordées sous un angle tactique où l'objectif est de marquer des points face à l'adversaire.

*« On n'est pas toujours d'accord, mais quand on est dans la virgule, on est dans l'affrontement et dans le blocage, on n'est pas, (...) on n'est pas sur la santé. (Homme, DRH, 50-60 ans, énergie, +300 salariés)*

Les représentants du personnel développent des tactiques qui visent en premier à mettre en défaut, les membres de la direction.

*« On a voté des expertises-risques graves, on a voté des expertises réorganisation, oui, oui, il y a eu des situations un petit peu tendues. (...) Sur un bâtiment qui devait être construit, on est allé au tribunal, on a gagné, et le bâtiment ça fait cinq ans qu'il est arrêté parce que le juge il leur a demandé, sous astreinte de tant par jour, d'arrêter les travaux. Et de revoir le projet, donc ils ont revu le projet (...) c'est arrivé qu'on fasse, par exemple, pour le service commercial, il y a une dizaine d'années, d'aller dans le registre des dangers graves et imminents, et d'y mettre la liste du personnel du service. Pour activer les choses. Même si c'était un peu démago de notre part, mais ça avait un côté un peu rentre-dedans, et manière d'alerter, quoi. » (Homme, Secrétaire CSE, 40-50 ans, énergie, +300 salariés)*

## La régulation conjointe s'appuie sur la confiance

Comment expliquer que à partir d'une situation relativement comparable, le logement social, la mission locale et le cabinet d'études, d'une part, et l'entreprise d'énergie, d'autre part, ne développent pas le même type de régulation.

Il faut pour cela mobiliser le concept de confiance qui va permettre de passer d'une confrontation frontale (l'entreprise énergie) à des arrangements, des constructions de consensus opératoires sur un certain nombre de problèmes rencontrés (Logement social, mission locale, cabinet d'études).

La confiance ne va pas de soi, elle n'est pas naturelle dans les relations humaines. Il s'agit en effet d'une construction sociale dont la nature comme les fonctions ont été finement décrites par Jean Saglio (1991) dans l'analyse qu'il effectue des relations entre acteurs économiques dans le secteur de la plasturgie à Oyonnax. La confiance se construit sur la durée, en mobilisant la mémoire des épisodes passés et de l'expérience dans des situations similaires, parfois avec les mêmes partenaires. En effet, faire confiance à quelqu'un c'est prendre un risque. Dans une négociation, l'on court toujours le risque que les engagements pris – et notamment ceux qui ne font pas l'objet d'une formalisation écrite, parce que pris à la marge, par exemple sur le traitement de tel ou tel dossier ou l'ouverture de nouvelles négociations sur un sujet annexe - ne soient pas respectés.

En outre, il s'agit d'une construction relationnelle, donc aussi en partie « symétrique ». La confiance, se construit dans l'échange. De ce fait, la confiance ne peut se construire dans la soumission. L'expression « on ne s'appuie que sur ce qui résiste » en rend compte de manière imagée. La confiance n'est pas un signe de naïveté, elle n'est pas non plus opposée au conflit de logiques : on peut ne pas être d'accord, sans pour autant se détester, se méfier, se défier ou se mépriser.

Par ailleurs, pour qu'il y ait confiance, il est nécessaire que l'échange ne repose pas uniquement sur une rationalité économique, mais qu'il intègre une dimension sociale.

En second, elle est un bien immatériel (Hirschmann, 1980) et relationnel. Contrairement aux biens matériels, elle s'use quand on ne s'en sert pas, et augmente quand on s'en sert. Il faut garder cette particularité à l'esprit car la confiance se construit dans la durée, mais peut être rompue très rapidement et est ensuite très difficile et très coûteuse à reconstruire.

Pour les organisations où c'est la régulation conjointe qui prime c'est cette confiance qui est au fondement des rapports entre partenaires sociaux. Elle repose en grande partie, sur des liens relationnels entre acteurs, comme le montrent ces trois extraits d'entretien.

*« Une relation de confiance qui s'est créée avec la direction alors, pas sur tout, mais sur, notamment sur les problèmes de santé ? » (Femme, DS, Secrétaire CSSCT, 40-50 ans, permanente syndicale, Logement social, plus de 1000 salariés)*

*« Donc (le président) est dans un rapport de confiance. » (Femme, Secrétaire CSE, 50- 60 ans, social, -50 salariés)*

*« Moi j'ai dix-huit ans de boîte je fais partie des vieux c'est-à-dire que moi je, on s'est connu avec P (le PDG) ... quand je l'ai connu, c'est juste une fois par an dans les soirées en fin d'année, voilà c'était l'idée, je lui dis bonjour au revoir mais depuis que je suis CSE, de toute façon lui-même me tutoie, moi je le tutoie et je fais partie des anciens. » (Homme, DS, 40-50 ans, bureau d'études, +300 salariés)*

Au contraire, dans l'entreprise énergie, les relations entre secrétaire du CSE et la direction sont purement fonctionnelles. Surtout, toutes les interventions s'appuient sur l'existence d'un conflit de logiques qui, pour le représentant du personnel, est premier et central. De ce fait, il n'existe pas d'espace pour créer des relations interpersonnelles dans les relations professionnelles. Dans ce schéma, toute tentative pour dépasser ce clivage peut être jugée comme une compromission et une trahison.

Signalons toutefois, que ce positionnement n'est pas totalement partagé par les représentants du personnel de cette organisation syndicale. Le secrétaire de la CSSCT, notamment, développe d'autres rapports dans la commission et, à ce niveau, pourrait développer une régulation conjointe. Mais compte tenu de la hiérarchie interne à l'organisation syndicale mais aussi la hiérarchie des instances, celui-ci n'est pas décisionnaire sur la manière dont se développent les relations professionnelles.

La conception d'un CSE comme instance politique et donc faiblement opérationnelle constitue le principal frein à la mise en place d'une régulation conjointe.

Nous pouvons donc résumer le lien entre configurations, modes de régulation, et modes d'appréhension de la santé par le tableau ci-dessous.

	Mutuelle	Laboratoires santé	Cabinet d'études informatique	Energie
État de la configuration syndicale	Forte	Forte	Forte	Forte
État de la configuration managériale	Faible	Faible	Forte	Forte
Mode de régulation	Régulation autonome	Régulation autonome	Régulation conjointe	Régulation autonome contre régulation de contrôle
Prise en compte de la santé	Prise en compte des difficultés personnelles des salariés	Retour au travail, imposition e contrôle des mesures sanitaires	Consensus sur les thèmes traités et la manière de les traiter	La santé est un terrain de lutte pour le pouvoir



	Mission locale	Logement social	Logistique	Foyer de jeunes
État de la configuration syndicale	Forte	Moyenne	Forte	Faible
État de la configuration managériale	Forte	Moyenne	Faible	Forte
Mode de régulation	Régulation conjointe	Tendance à la régulation conjointe	Régulation autonome	Régulation de contrôle
Prise en compte de la santé	Consensus sur la nécessité de prise en compte de la santé	Consensus entre le CSE et direction nationale, difficultés avec la direction locale	Définition de l'ordre du jour et imposition des problématiques individuelles	Conception administrative du CSE Fonctionnement a minima

## Conclusion

A l'issue de cette description des pratiques concernant la prise en charge de la santé et des conditions de travail dans un nombre limité d'organisations, il nous faut d'abord nuancer les résultats obtenus.

Tout d'abord, nous nous sommes peu attardés sur les moyens de fonctionnement des instances qui ont été nettement diminuées par les ordonnances Macron. Et quand nous l'avons fait, cela a été pour pointer que cette diminution n'a pas été très importante dans les entreprises de notre panel. Pourtant les représentants du personnel se plaignent le plus souvent, et à juste titre, de ne pas avoir assez de temps pour rencontrer les salariés, faire des visites, préparer les dossiers... alors même qu'ils sont nombreux à déclarer ne pas utiliser toutes leurs heures.

Pour une part, cette insuffisance de ressources est due à la pression que le travail exerce sur les salariés, et aussi sur les élus. Prendre toutes les heures de délégation serait faire abstraction du travail d'une part, mais aussi de la manière dont les absences des uns et des autres pèsent sur l'activité des présents. Si les permanents syndicaux peuvent prioriser leur mandat, pour les autres élus, cette priorisation est difficile. Or, cela joue forcément au détriment de la mission de représentation du personnel.

Par ailleurs, la spécialisation et la surcharge supportée par quelques élus dans les collectifs syndicaux s'explique par la difficulté pour la plupart des élus à prendre en charge leur mandat, ce qui exige du temps de préparation, mais aussi une montée en compétences extrêmement coûteuse pour les individus et que tous ne peuvent ou ne veulent consentir.

Enfin sur cette question des moyens, une préoccupation apparaît en filigrane dans tous les entretiens avec les élus : celle du renouvellement du personnel militant et de la transmission des compétences des anciens vers les nouveaux entrants.

En ce qui concerne le fonctionnement des instances, difficile de porter un jugement définitif sur les effets de la réforme. Certaines CSSCT ont vu leur importance décroître au profit des CSE. Mais la plupart des CSE investigués parviennent tant bien que mal à se saisir des questions de santé et de conditions de travail. Toutefois la question de la priorisation des thèmes à aborder en instance est rarement abordée en tant que telle. Tant la définition des priorités que la persuasion des directions de leur bien-fondé est centrale dans l'élaboration d'une politique de santé et de conditions de travail dans l'entreprise

Les CSE qui développent la régulation autonome donnent l'impression de servir de caisse de résonance aux problèmes qui leur remontent du terrain. Ils prennent de ce fait le risque que ce soit la file d'attente et non l'importance des problèmes qui serve à définir les priorités. L'absence de réaction des directions n'est ici pas une ressource mais une contrainte en permettant aux élus d'aller au plus facile.

Le CSE qui est confronté à la régulation de contrôle a les mêmes difficultés mais démultipliées : même s'il arrivait à se définir des priorités, celles-ci ont toutes les chances d'être refusées par les directions.

Enfin dans les cas de régulation conjointe (qui reposent toutes sur une consistance des configurations syndicales et managériales), la discussion entre partenaires sociaux permet d'élaborer des consensus opératoires pour définir des priorités, discuter des procédures, mettre en place des évaluations... sous réserve que représentants du personnel et direction dépassent le cadre des relations fonctionnelles et mettent en place des relations de confiance, fragiles, partielles, évolutives... pour élaborer ensemble des réponses adaptées aux contextes locaux.

Sur ce point, le refus de ce dépassement apparaît particulièrement stérile et réduit la prise en compte des problèmes de santé et de conditions de travail vécus par les salariés à une pièce de théâtre et à des effets de manche.

# Bibliographie

Beque M. (2014), Les risques psychosociaux au travail : Un panorama d'après l'enquête Santé et itinéraire professionnel 2010, Dares Analyses • Avril 2014 - N° 031

Béroud S., Nizzoli C., « Un travail syndical entravé ? Les implications du CSE dans le transport urbain de voyageurs », in Bilan des réformes de la représentation du personnel et du « dialogue social », 2023, Revue Chroniques du Travail N° 13, Aix Marseille Université Éditions

Bouille M. (1992), Les congrès d'hygiène des travailleurs au début du siècle. 1904-1911. Le Mouvement social, n° 161, octobre-décembre, 1992.

Buisset, C., Hiault, A., Laurent, P., Mignien, L., Volkoff, S., & Monfort, C. (2001). Santé perçue des employées administratives. In Cassou B. (Ed.), Travail, santé et vieillissement : relations et évolutions (pp. 153–165). Toulouse : Octarès.

Cointepas M. (2001), Les origines du CHSCT (1926-1947), in Les Cahiers Du Comité D'histoire, Cahier n° 5 mai 2001.

Correia M., Maggi-Germain N. (2004), Le licenciement des salariés protégés : processus et enjeux rapport de recherche. Programme du ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale DARES, [s. n.], 2004, 215 p.

Coutrot T. (2001), Où sont les CHSCT ? Premières informations, premières synthèses, Dares, Avril 2001 ; Pignoni M.-T., Raynaud E. (2013), Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles, Analyses Dares 2013 • N° 026.

Coutrot T. | Rouxel C. (2011), Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière : l'apport de l'enquête "Santé et itinéraire professionnel". DARES analyses, n° 20, mars 2011

Datcharry C., (2011), La dispersion au travail, Octarès.

Desportes L.-M. (2020), « Santé au travail : Durant la crise, on s'est affranchi des cadres, des normes, du reporting », Éditions législatives 2020, actuel RH, <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/sante-au-travail-durant-la-crise-on-s-est-affranchi-des-cadres-des-normes-du-reporting>

Guerrard B, (2007), Les résultats affichés par l'inspection du travail sous la III<sup>e</sup> République de 1893 à 1937. Les Cahiers d'histoire du Chatefp. N° 8. Mars 2007.

Guy Michelat, "L'entretien non directif", "Revue Française de Sociologie", avril-juin 1975, p. 236.

Hirschman A. O. (1980), *Les passions et les intérêts*, Paris, PUF

Hordern F (1993), Naissance mouvementée du droit au repos hebdomadaire, in [Cahiers de l'Institut régional du travail](#) n°4.

Hordern F. (1999) La loi du 12 juin 1893..., in Barrau P. et Hordern F. Histoire du droit du travail par les textes. T 1. Cahiers de l'IRT d'Aix-en-Provence. N° 8. 1999.

Hordern F. (2001), Conditions de travail et mouvement ouvrier (1876-1918), in Les cahiers du comité d'histoire N°5, Mai 2001

Malet L., Teyssier F. (1992), Sureffectif et licenciements économiques, Droit Social, n°4, avril.

Mias A., Tainturier P., de Becdelièvre P., Béthoux E., Bourguignon R., Connolly H., (2023) « Le CSE et ses commissions : reconfigurer les instances représentatives pour rationaliser le dialogue social ? » in Bilan des réformes de la représentation du personnel et du « dialogue social », 2023, Revue Chroniques du Travail N° 13, Aix Marseille Université Éditions

Moulet S., Ponge R. (2023), « Introduction », Bilan des réformes de la représentation du personnel et du « dialogue social », 2023, Revue Chroniques du Travail N° 13, Aix Marseille Université Éditions

Odoul-Asorey I. (2020), « Les moyens du CSE » Le Droit Ouvrier • JUIN 2020 • n°863

Paulin J.F., (2023), Quelles mutations des instances de représentation du personnel ? in Bilan des réformes de la représentation du personnel et du « dialogue social », 2023, Revue Chroniques du Travail N° 13, Aix Marseille Université Éditions

Saglio J. (1991), "Les logiques de l'ordre salarial : avenants classification et salaires dans le système français de relations professionnelles", *Formation et Emploi*, n°35.

Viet V. (1994), Les voltigeurs de la République. L'inspection du travail en France jusqu'en 1914. CNRS éditions. 2 vol. 1994.