



HAL
open science

Analyse du fonctionnement de l'instance des délégués du personnel : une étude concrète de l'instance : le cas d'une entreprise de télécommunication pluri établissements DP

Mélanie Simon

► To cite this version:

Mélanie Simon. Analyse du fonctionnement de l'instance des délégués du personnel : une étude concrète de l'instance : le cas d'une entreprise de télécommunication pluri établissements DP. Sociologie. 2017. dumas-01663618

HAL Id: dumas-01663618

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01663618v1>

Submitted on 21 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



SIMON Mélanie

Master 2 Dynamique des Organisations, Travail et Ressources Humaines
Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail

Analyse du fonctionnement de l'instance des Délégués du personnel

Une étude concrète de l'instance :

Le cas d'une entreprise de Télécommunication pluri établissements DP

Mémoire encadré par Baptiste Giraud

Maitre de conférences en Sciences Politiques – Aix-Marseille Université

Enseignant-chercheur au Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail

Année 2016-2017

Remerciements

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

Ceci commence par ma chargée de travaux dirigés rencontrée en troisième année de droit. Elle m'a formée sur les questions relatives au droit du travail, m'a permis de développer mon intérêt pour le droit social et m'a soutenue sur ces thématiques.

Particulièrement, je remercie mon directeur de mémoire, Baptiste Giraud. Il m'a apporté un nouveau regard sur les relations sociales, il m'a permis d'approfondir mes connaissances et d'en acquérir de nouvelles. Je tiens à le remercier de m'avoir guidée dans ce travail, pour sa confiance et son soutien, pour le temps qu'il m'a consacré et sa disponibilité.

Je remercie aussi ma tutrice qui a accepté de m'intégrer au collectif et qui a accueilli ma thématique d'étude, je la remercie pour sa contribution essentielle. Plus largement, tant du côté personnels encadrants que syndicats, merci pour le temps que vous m'avez volontiers accordé afin de mener mes enquêtes mais aussi pour tous les bons moments passés.

Je souhaite aussi remercier mes proches qui m'ont soutenue pendant ces années universitaires et lors de la rédaction de ce mémoire. Que ce soit par leur motivation, les nombreuses heures accordées à la relecture ou leur regard critique, je leur adresse un grand merci.

SOMMAIRE

Remerciements	3
SOMMAIRE	5
Table des sigles et abréviations	6
Introduction	7
PARTIE 1 : REVUE LITTERATURE.....	10
1.I. Le cadre légal des DP bien défini	10
1.II. Mise à l'épreuve du rôle des DP sur le terrain	13
1.III. Un rôle avéré des DP quasiment ignoré par les chercheurs.....	24
1.IV. Découlement de la problématique.....	28
PARTIE 2 METHODOLOGIE : travail de terrain.....	29
2.I.1. Contexte du terrain.....	29
2.II. Méthodologie de terrain.....	38
2.II.3. Biais de la recherche	44
PARTIE 3 : Analyse des résultats	46
3. I. Une gestion très formalisée de l'instance DP	46
3. II. Un déroulement de l'instance plus large que les DP stricto sensu	56
3. III. Des élus de proximité recueillant des réclamations variables selon le contexte	73
3. IV. Un fonctionnement de l'instance en légère évolution	84
PARTIE 4 : Discussion	92
Conclusion.....	101
Bibliographie.....	103
Table des matières détaillées	106
Annexes.....	109
Thèmes	109
Grilles d'entretien.....	110
Grille d'observation.....	112
Analyse questions DP (depuis 2015 sur les 9 établissements)	113

Table des sigles et abréviations

CE : Comité d'Entreprise (ou d'Etablissement)

CHSCT : Comité d'Hygiène et de Sécurité au Travail

DP : Délégué(s) du Personnel

HIS : Heures d'Informations Syndicales

IRP : Institution(s) Représentative(s) du Personnel

OS : Organisation(s) Syndicale(s)

RH : Ressources Humaines

CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CFE-CGC	Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres
CFTC	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
CGT	Confédération Générale du Travail
FO	Force Ouvrière
SUD	Solidaires Unitaires Démocratiques

Introduction

Les Délégués du personnel (DP) sont la première institution représentative de personnel créée. Son rôle attribué par la loi (Article L 2313-1 du Code du travail, alinéa 1) consiste principalement à « présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, la santé et la sécurité, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise ». Mon choix de travailler sur les relations sociales et plus spécifiquement de me centrer sur les questions des DP est justifié par un intérêt personnel mêlé à une opportunité de terrain.

L'année précédente, étudiante en droit, j'ai particulièrement été passionnée par l'étude du droit du travail et plus spécifiquement celle du dialogue social. Cette année, étudiante au laboratoire d'économie et de sociologie du travail, j'ai pu développer, grâce aux cours de relations professionnelles, un nouveau regard sur le syndicalisme qui a accru mon attachement à ces notions. J'ai tout naturellement souhaité poursuivre dans cette voie pour mon sujet de mémoire. Les relations sociales étant un domaine large, je me suis tournée vers la littérature pour affiner mon choix. En parallèle de ces ouvrages, j'ai pris connaissance de mon terrain de stage, propice à l'étude de toutes les IRP (institutions représentatives du personnel).

Une fois mon stage commencé, je me suis retrouvée confrontée à ma première réunion DP, suivie pour le même mois d'une série de 8 autres. A la fin de mon stage 54 réunions DP me seront confiées, que je gèrerai en collaboration avec les autres acteurs de l'entreprise. En complément il m'a été offert un accès à une base de données de plus de 4.000 questions réparties sur 9 sites depuis 2015 sur lesquelles je pouvais porter une étude si tel était mon souhait. De ce fait, j'ai spécifié mes recherches littéraires à la thématique des DP.

Les enquêtes REPONSE et DARES sont source d'une extrême richesse statistique sur l'existence ou non des DP, car même si une obligation légale existe, leur présence ne va pas de soi. Lorsque j'ai voulu me tourner vers d'autres ouvrages pour compléter ces études statistiques, j'ai découvert que les écrits sont riches concernant les IRP telles que le CE (Comité d'Entreprise) et le CHSCT (Comité d'Hygiène et de Sécurité au Travail). Aussi, nombreux sont ceux concernant la négociation. Cependant les DP sont quasiment ignorés par la littérature. En dehors d'études statistiques sur l'existence des DP, voire d'une légère prise en considération de la fréquence de ces réunions et des thèmes abordés, les DP n'intéressent que très peu les chercheurs.

Au regard de la littérature, nous pourrions conclure au rôle secondaire de ces DP. Mon objectif est de comprendre, au-delà de la question juridique, comment fonctionne les DP sur le terrain, leur rôle et leur utilité pour l'entreprise. Je veux chercher à comprendre l'usage concret de ces réclamations que ce soit pour l'entreprise côté direction ou côté organisation syndicale. Cet éclairage permettra un nouveau regard et une ouverture pour la communauté scientifique. Mon terrain d'étude est une grande entreprise de télécommunication marquée par un contexte « historique social dévastateur » provoquant un fort ancrage syndical. Le contexte actuel de réorganisation suite aux mutations de l'activité est propice à rendre les DP « actifs ». Cet investissement est très variable selon les établissements de l'entreprise.

L'analyse que je vais porter sur les techniques de gestion de ces IRP, sur la façon dont l'encadrement gère ces IRP, sur la façon dont les DP utilisent ces réclamations, représente un intérêt pour ces deux parties prenantes. Dirigeants et syndicats sont perçus comme représentant des intérêts antagonistes, chacun adoptant ainsi une position voire un jeu stratégique pour faire primer ses intérêts.

Pour l'entreprise de télécommunications, ce travail va permettre de mieux comprendre et identifier les éléments déclencheurs des questions afin de pouvoir réagir et cerner la volonté des acteurs. La finalité est d'aider le manager car les dysfonctionnements peuvent nuire au climat social. Le but n'est pas de ne plus avoir de questions DP mais, d'agir avec, pour favoriser le climat social. Les réclamations portées par les DP sont un réel baromètre social. Du côté des élus, il leur est important de comprendre la perception du personnel encadrant, vis-à-vis de leurs réclamations et l'utilité que ces personnes en tirent.¹³ sites, regroupés en 9 établissements, telle est constituée l'entité Sud-Ouest de l'entreprise pour laquelle je suis en

stage. Aujourd'hui, je permets, par mon stage, l'accès à un nouveau terrain qui, par ses spécificités, va faciliter l'identification des critères de fonctionnement des questions DP.

Pour répondre à cet objectif, il est important de commencer par entourer la notion de DP et d'avoir conscience des nombreuses spécificités françaises concernant les relations sociales. En France, les syndicats sont nés dans la conflictualité. Souvent considérés comme étant toujours en grève, les syndicats ont dû apprendre à trouver de nouvelles méthodes pour porter leurs revendications au moment des restructurations de l'appareil productif. Le rôle prégnant de l'Etat au sein des relations sociales a aidé les acteurs du dialogue social. Un regain a été permis par la loi. Parmi les particularités françaises, nous pouvons également citer la pluralité des organisations syndicales. Cette diversité est accentuée dans une entreprise de droit privé. Aussi, la France est marquée par un paradoxe fort. Les salariés se sentent peu concernés par les relations sociales, ce qui a pour effet un faible investissement dans la vie syndicale. Pour autant, 93% d'entre eux sont couverts par un accord collectif selon les chiffres de l'OCDE.

Ce qui fait tout l'intérêt de cette étude est la force de l'ancrage syndical dans l'entreprise de télécommunication pour laquelle j'effectue mon stage alors que la France est marquée par un contexte difficile, par un mouvement de désyndicalisation¹. Si les élus sont très actifs, la place des DP reste encore floue malgré une richesse du cadre légal. Je vais pouvoir m'interroger sur la diversité des modes de fonctionnement des IRP et ainsi étudier ce qui n'est que très peu présent dans la littérature. La présentation de l'état des travaux scientifiques sur le thème des DP fera l'objet d'une partie 1 (« revue de littérature »).

Ayant pour rôle la gestion des réunions des DP je vais pouvoir collecter d'abondantes informations. Je présenterai le contexte de mon terrain et la méthodologie de collecte des données dans une partie 2 (« méthodologie de la recherche et du travail de terrain »)

Etant au cœur de l'entreprise, je vais pouvoir étudier concrètement le fonctionnement de ces IRP. Ces résultats seront retranscrits dans une partie 3 (« résultats ») et discutés au regard de la revue de littérature dans une partie 4 (« discussions »).

¹ Boltanski L., Chiapello E., (2011), « Le nouvel esprit du capitalisme », *Tel*, 971p.

PARTIE 1 : REVUE LITTÉRATURE

La loi oblige l'employeur à tenir chaque mois une réunion avec les DP afin de recueillir toutes les réclamations que ces derniers auraient fait remonter des salariés. Cette réunion a pour but d'apporter des réponses qui seront, dans un second temps, retranscrites à l'écrit. Je présenterai dans un premier temps le cadre légal autour de ces DP.

Outre remplir une obligation légale, ces réunions ont d'autres atouts. Pour l'employeur ce lien avec les DP présente une importance stratégique ; celle-ci amplifiée dans une entreprise marquée par un fort contexte social. L'activité des DP est très diversifiée selon le milieu dans laquelle elle prend place. Le cadre légal est souvent mis à l'épreuve sur le terrain. Ceci se confirme pour des établissements membres d'une même entreprise. A la suite de cette étude statistique, je présenterai les différentes stratégies qui se jouent dans le cadre de ces réunions.

En dépit du cadre stricto sensu de ces réunions, le fonctionnement des IRP procure des effets beaucoup plus larges. Les IRP sont le lieu d'exercice de jeux d'acteurs. Les auteurs se sont attachés à présenter dans de nombreuses études les instances CE et CHSCT. Il en est autrement pour les DP qui n'intéressent que très peu les chercheurs. La revue de la littérature me permettra de poser une problématique permettant l'étude concrète de ces DP.

1.I. Le cadre légal des DP bien défini

La naissance du syndicat s'est faite sous forme clandestine, comme une sorte de négociation collective déguisée. Les salariés prêtent alors serment au XIXe siècle, de ne pas se faire embaucher à moins de six sous par jour. Ceci va être le fondement des organisations professionnelles. Par la suite la négociation des salaires, au moment de l'embauche, se faisait à la chambre syndicale de la Bourse du travail. Pour ne pas se faire concurrence, des fédérations nationales se sont créées, afin de se fédérer entre chambres syndicales. Bien que ce fût difficile, un regroupement en confédération s'est effectué. Le droit donné aux travailleurs de se regrouper en syndicat ne sera permis qu'à partir du 21 mars 1884 par la loi Waldeck Rousseau.

Les DP sont la première IRP apparue en France. Elle est créée en 1936 par le Front Populaire (accords Matignon). En 1940, l'idée même de représentation du personnel n'apparaît guère légitime. La France est en retard sur la plupart des pays européens². Au début des années 1950, l'activité des DP est faible, les réunions mensuelles des délégués avec la direction sont exceptionnelles et les cahiers de réclamations rarement tenus. À partir de 1951, la pratique des réponses écrites aux réclamations se développe. La loi du 11 février 1950 a servi, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, à réhabiliter les organisations professionnelles : effectifs, indépendance, cotisations, expérience / ancienneté du syndicat et attitude patriotique pendant l'Occupation. L'affermissement du statut des représentants du personnel se fait sur la période 1966-1982. Une loi votée le 27 décembre 1968, consacre non seulement la liberté d'expression et d'action du syndicat dans l'entreprise, mais aménage la constitution de sections syndicales au sein des entreprises, aux côtés des institutions élues (DP et CE). La loi du 13 juillet 1971 accordera le droit des salariés à la négociation collective³.

En France, la Loi tient, encore aujourd'hui, une place centrale : elle « ne se contente pas de déterminer des règles substantielles autant importantes que le salaire minimum ou la durée légale du travail, mais fixe aussi la plupart des règles procédurales que les acteurs doivent respecter dans leur interaction quotidienne » [Jefferys, 2008 ; Coutrot, 1998]. L'une des principales particularités de la France est d'avoir des relations professionnelles étroitement encadrées par la Loi et un Code du travail qui en modèlent la forme et le contenu. Le droit du travail présente de nombreuses particularités. L'une d'elles, réside dans le fait qu'il est coproduit par le législateur et par les acteurs des relations professionnelles⁴.

Les DP sont élus tous les 4 ans dans les entreprises de 11 salariés et plus. Leur quantité dépend du nombre de salariés dans l'entreprise. Ils représentent les employés auprès de l'employeur, auquel ils transmettent les réclamations individuelles et collectives. Dans les entreprises de moins de 200 salariés, ils peuvent se voir confier les attributions du CE (mécanisme de la Délégation unique du personnel introduit en 1993).

² Le Crom J.P., (2003), « L'introuvable démocratie salariale : le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002) », *Le Présent Avenir*, 194p.

³ Thuderoz C., Giraud-Héraud A., (2000) « La négociation sociale », *CNRS édition*, 292p.

⁴ Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., (2008), « Les relations sociales en entreprise : un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » [Réponse 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005] », *La découverte*, 451p.

Quelques éléments du Code du travail sur les missions des DP...

Article L 2313-1 du Code du travail : Les DP ont pour mission :

- 1° De présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, la santé et la sécurité, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise ;
- 2° De saisir l'inspection du travail de toutes les plaintes et observations relatives à l'application des dispositions légales dont elle est chargée d'assurer le contrôle.

Missions spécifiques :

- **L 1233-29 du Code du travail :** Lors d'un licenciement collectif pour motif économique de plus de dix salariés dans une période de trente jours il est nécessaire de réunir et consulter les DP.
- **L 1226-10 du code du travail :** lorsqu'un salarié est déclaré inapte à la suite d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, l'employeur est tenu de lui proposer un poste de reclassement compte tenu des conclusions du médecin et après avis des DP.
- **L 1321-4 du code du travail :** le règlement intérieur ne peut être introduit dans l'entreprise qu'après consultation du CE et le cas échéant du DP que pour les questions relevant de sa compétence.

Ce qui va particulièrement nous intéresser dans cette étude est l'alinéa de l'article L 2313-1 présenté ci-dessus. Pour permettre aux délégués de « présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives... », l'article L 2315-8 du Code du travail dispose que « les DP doivent être reçus collectivement par l'employeur au moins une fois par mois ». L'employeur doit convoquer les DP dans un délai raisonnable. Les DP doivent remettre à l'employeur « une note écrite exposant l'objet des demandes présentées » (article L 2315-2 du Code du travail), deux jours ouvrables avant la date à laquelle ils doivent être reçus.

L'employeur doit répondre par écrit aux demandes des DP au plus tard six jours ouvrables suivant la réunion. Les demandes des DP et les réponses motivées de l'employeur sont, soit transcrites sur un registre spécial soit annexées à ce registre.

Le Code du travail est précis concernant les échanges avec les DP : réunion une fois par mois, envoi des questions deux jours avant par les DP, publication du compte rendu sous six jours par l'employeur... Malgré l'obligation légale de tenir ces réunions, environ les trois quarts des entreprises de 11 à 20 salariés n'ont pas de DP. L'implantation des IRP se stabilise dans les établissements de 20 salariés et plus. Outre la prise en compte de la taille de l'établissement, la présence des IRP est variable selon le secteur d'activité. A côté des salaires, la formation professionnelle et les conditions de travail demeurent les notions les plus souvent abordées dans les discussions d'entreprise. Je vais m'attarder à développer ces points en utilisant principalement les analyses de la DARES de l'enquête Réponse de 2011.

En matière de relations sociales, l'entreprise doit prendre en considération deux choses qui sont le dialogue "institutionnel" et les relations quotidiennes de travail. Tout ne se joue pas au niveau des obligations réglementaires et des instances représentatives du personnel. La participation des salariés à la vie de l'entreprise est cruciale. Au-delà du juridique il est nécessaire d'étudier les usages des DP, comment fonctionne concrètement cette institution.

1.II. Mise à l'épreuve du rôle des DP sur le terrain

L'institution des DP a été, de nombreuses fois, bouleversée par des évolutions structurelles, par l'affaiblissement du syndicalisme et le développement de nouvelles IRP. L'histoire du syndicalisme est profondément associée aux évolutions des formes d'organisation du travail productif⁵. En se construisant sur une base révolutionnaire, le syndicalisme a particulièrement été glorieux au moment du travail industriel⁶. Avec le taylorisme, les rapports sociaux étaient réduits à quelque chose de simple : temps contre argent⁷. La crise des années 1980 indique que ce modèle syndical n'arrive pas à se reproduire.

⁵ Lhuillier D., Meynaud H.-Y., (2014), « Introduction. L'actualité du travail syndical », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2014/2 (n° 18), p. 7-11.

⁶ Laroche P., (2010), « Gérer les relations avec les partenaires sociaux : Fonctionnement et enjeux du dialogue social », *Dunod*, 249p

⁷ Labbé D., Landier H., (1999), « Les relations sociales dans l'entreprise », *Liaisons*, 275p.

A partir des années 1980, les grèves déclinent dans le secteur privé. Les acteurs et les enjeux centraux des conflits changent⁸. Les réclamations portées par les DP du personnel doivent suivre cette évolution.

A ce moment ce n'est plus en augmentant le salaire que l'encadrement va accéder à la paix sociale. Ce n'est plus « le temps contre l'argent » qui prime⁹. Nous sommes plutôt dans une difficulté de calcul horaire, question du temps de travail avec l'intervention de la notion de comportement. De nos jours, il n'est plus question de s'en tenir à sa stricte tâche de travail, il faut contribuer au dynamisme et aux progrès de l'entreprise. Le taylorisme ne peut plus fonctionner, il faut repenser la production et repenser le management face à une nouvelle génération plus diplômée n'acceptant plus d'être seulement dirigée et aspirant à être associée à la décision. Le fait d'associer les salariés à la décision conduit à court-circuiter les syndicats¹⁰ en inventant au fur et à mesure de nouvelles méthodes aux mains de la hiérarchie.

Cette évolution donne aux enjeux des conflits une dimension souvent plus politique, et les nouveaux mouvements sociaux s'opposent en premier lieu à l'État et à ses grandes orientations culturelles et sociales. Les nouvelles questions sociales dépassent le cadre traditionnel de l'entreprise et des conflits du travail, même si ces derniers restent bien présents. Le syndicalisme français est en crise, faiblement présent dans le secteur privé. Bureaucratisé et pacifié, il semble condamné par les restructurations de l'appareil productif. Cette situation est défavorable aux travailleurs dans un contexte de chômage de masse qui modifie leur rapport de force face aux employeurs.

Jusqu'à la fin des années 1970, il domine une ambiance d'affrontements suivie, dans les années 1980, de la montée du chômage face à un syndicalisme qui n'a pas su ou pu se préparer à ces changements. Il est nécessaire de réinventer les rapports sociaux¹¹. Confrontés à la perte de puissance du syndicalisme, les salariés ont dû apprendre à dialoguer avec l'employeur en dehors du cadre des instances représentatives du personnel.

⁸ Bevort A., Jobert A., (2013) « sociologie du travail : les relations professionnelle », *Armand Collin*, 2^e édition, 283p.

⁹ Labbé D., Landier H., (1999), op cit.,

¹⁰ Boltanski L., Chiapello E., (2011), op cit.,

¹¹ Labbé D., Landier H., (1999), op cit.,

La désyndicalisation se constate par des changements de rapport de force, la baisse du nombre d'adhérents, l'abstention lors des élections professionnelles, des syndicats de plus en plus faiblement implantés et d'autres particularités¹². De Terssac G., (2014) ; Bérout et Yon (2011) rappellent les faiblesses du syndicalisme français avec son taux très bas (8 % de la population active syndiquée), une compétition syndicale renforcée, des mobilisations sociales qui ne parviennent pas à canaliser la conflictualité dormante, entraînant un décalage entre le monde réel du travail et sa représentation. Andolfatto et Labbé (2009) avaient mis au jour ce déclin du syndicalisme français en parlant d'un « syndicalisme sans adhérent tirant sa légitimité plus de la reconnaissance par l'État que de la confiance des travailleurs ».

Cependant la nécessité d'un contre-pouvoir contre les abus venant des employeurs a eu raison de la survie des DP. Le fonctionnement des DP sur le terrain est très contingent au lieu dans lequel ils sont élus (taille, appartenance à un groupe...). Un éloignement du Code du travail est remarqué, que ce soit par les thèmes abordés et la multiplication des discussions informelles. Selon les établissements, les stratégies ne sont pas les mêmes.

1.II.1. Implantation des DP inégale selon la taille de l'établissement

Les vingt ans qui se sont écoulés depuis la dernière grande loi sur les institutions représentatives du personnel ont profondément bouleversé le monde du travail. La destruction massive des emplois industriels dans les mines, la sidérurgie, les chantiers navals, le textile, l'augmentation corrélative du chômage, le développement du travail précaire, les nouvelles stratégies patronales du management participatif, ont généré des établissements plus petits. Ces plus petits établissements sont souvent intégrés à des groupes nationaux ou transnationaux travaillant en réseau, misant sur la technicité et la normalisation pour faire face à une concurrence accrue et souvent mondialisée, avec des salariés autonomes et moins syndiqués¹³.

¹² Boltanski L., Chiapello E., (2011), op cit.,

¹³ Le Crom J.P., (2003), op cit.,

Comme le mettent en avant les analyses de la DARES (2013), les proportions d'établissements pourvus de représentants élus croissent très sensiblement en fonction de la taille des établissements.

- 11 à 20 salariés : les IRP sont rares
- au-dessus de 20 salariés : le taux d'IRP se stabilise
- au-delà de 50 salariés : 94% des établissements ont au moins une IRP.
- à 200 salariés et plus : marqué par une très forte présence des IRP et par une pluralité syndicale.

Dans les petites entreprises, les dirigeants sont souvent moins armés pour répondre à la montée massive des règles législatives touchant au dialogue social. Les petites entreprises sont, dans bien des cas, un lieu d'échanges informels, de nombreux arrangements. Dans les grandes entreprises les dirigeants ont plus de possibilité pour répondre à l'exercice du dialogue social. Les grandes entreprises sont plus enclines à la présence d'un pluralisme syndical.

La représentation des salariés est également impactée par la taille de l'entreprise à laquelle l'établissement appartient¹⁴. Un établissement, quelle que soit sa taille, sera doté d'un DP si l'entreprise à laquelle il est rattaché est grande. Il est fréquent que l'absence de DP dans les établissements soit justifiée par une carence de candidature lors des élections professionnelles.

Penissat en 2013 dressait le dessin de petites entreprises de moins de 50 salariés ne connaissant pas le fait social. Il peint un rapport de forces. Il est important de souligner que dans des petits établissements le dialogue social est présent, les réclamations sont portées à l'employeur, mais de façon plus informelle. Dans les entreprises récentes, les acteurs s'orientent vers un dialogue pragmatique.

¹⁴ Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., (2008), op cit.,

1.II.2. Implantation des DP inégale selon le secteur d'activité ou l'appartenance à un groupe

Outre la taille de l'entreprise, Wolff en 2008 met en avant le secteur comme un facteur influençant très directement l'établissement d'une représentation du personnel. Une distinction apparaît dans un premier temps entre les entreprises du secteur public et celles du secteur privé (revues Agone). Faiblement présent dans le secteur privé, le syndicalisme semble condamné par les restructurations de l'appareil productif.

Les usines présentaient un terreau fertile au syndicalisme. Les représentants élus sont, le mieux implantés, sans surprise, dans le secteur de l'industrie. Inversement, le commerce et la construction sont caractérisés par une absence de représentants (Jacob, 2007, « les syndicats y sont deux fois moins présents »). Avec le développement de la tertiarisation, des inégalités se creusent concernant le secteur d'activité. Les services ont pour autant bénéficié d'une remontée de la présence des représentants du personnel suite aux modifications de l'appareil productif (principalement dans le secteur tertiaire hors commerce). Cette tertiarisation des relations sociales va permettre une féminisation des représentations collectives.

La présence d'IRP est également influencée par le statut des entreprises. Elle est plus fréquente dans les entreprises multi-établissements. Il en va de même si l'entreprise appartient à un groupe. Ceci favorise la présence d'IRP contrairement à une entreprise indépendante (Dares, enquête réponse 2011). La représentation du personnel dans les établissements des groupes et des entreprises multi-établissements semble bénéficier d'un effet « appartenance à un grand ensemble »¹⁵ indépendant de leurs caractéristiques propres. Ce « grand ensemble » regroupe plusieurs établissements qui voient leur particularité s'effacer au profit de l'entreprise.

¹⁵ Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., (2008), op cit.,

1.II.3. Variation des thèmes abordés par les DP et discussions informelles

L'article L 2313-1 du Code du travail fait état d'une liste de réclamations pour lesquelles les DP sont compétents. En premier lieu sont cités les salariés, puis plus largement de l'application du Code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, la santé et la sécurité, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise.

Dans la période 2008-2010 (Dares, enquête Réponse 2011), les salaires sont le thème le plus abordé lors de discussions ou négociations d'entreprise. Ils sont suivis par la formation professionnelle et les conditions de travail. DS et élus ne favorisent pas les mêmes thèmes¹⁶. Les DS appuient leurs revendications sur les salaires et l'emploi tandis que les élus sont plus proches des thématiques liées à la formation professionnelle. Les différences, très légères, ne font que rappeler la spécificité des mandats. Au sein des instances élues, les DP abordent plus souvent les réclamations individuelles liées aux conditions de travail, alors que les membres du CE s'intéressent plus souvent à la question collective de l'emploi.

Selon l'enquête Réponse 2004-2005¹⁷, les représentants élus considèrent comme étant le thème de réclamations le plus important :

- les salaires (pour 36%)
- le temps de travail (pour 17%)
- l'emploi, licenciement (pour 12%)
- les conditions de travail (pour 11%)
- le climat des relations de travail (5%)
- les formations professionnelles (pour 4%)

Plus spécifiquement, les DP abordent le plus souvent des réclamations individuelles liées aux conditions de travail¹⁸.

¹⁶ Amossé T., Jacod O., (2008), « Salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? », in Thomas Amossé *et al.*, *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte « Recherches », p. 165-191.

¹⁷ Analyses de la Dares, 2007

¹⁸ Amossé T., Jacod O., (2008), *Ibid.*

Comme le précise l'analyse Dares, « les négociations et discussions ne sont pas l'apanage des grands établissements ». Si les DP sont moins présents dans les petits établissements, de nombreuses discussions informelles se tissent entre salariés et employeurs. Même en présence de DP, les entreprises de moins de 20 salariés sont enclines à un dialogue beaucoup plus informel. Le degré de formalisation des échanges dépend des caractéristiques des établissements, en particulier de la représentation du personnel.

1.II.4. Différentes stratégies des acteurs sur le terrain

L'Etat a permis aux syndicats de se rapprocher au plus près des salariés en leur permettant d'intégrer l'entreprise. Parmi toutes les organisations syndicales existantes, chacune a sa façon de percevoir le dialogue social. Face à elles, l'employeur a plusieurs possibilités : se lier à eux, les contourner, les ignorer. Les changements et les potentialités d'innovation impliquées par les transformations des entreprises et une société post-moderne se traduisent par une complexification, une sophistication des enjeux qui supposent des acteurs à même de participer à la définition de ces changements¹⁹.

1.II.4.1). Les profils de dirigeant en entreprise face aux DP

Thuderoz et Giraud-Héraud (2000), mettent en avant dans leur ouvrage les nouvelles stratégies de négociations. Parmi ces stratégies, Zartman (1991) en distingue majoritairement trois qui sont la négociation traditionnelle, la stratégie de contrainte et la stratégie de coopération.

Comme je l'ai évoqué précédemment, la taille de l'entreprise peut exercer une influence sur le choix de la stratégie du dirigeant. Dans les grandes entreprises, les dirigeants soutenus par des équipes de RH sont plus enclins à mettre en place un dialogue social solide. La raison motivant le choix de la stratégie de l'employeur va dépendre de son désir de changement, de la faisabilité du changement et de l'importance et perception de posséder du pouvoir. Un dirigeant qui va se contenter d'appliquer le cadre légal sera un dirigeant légaliste.

¹⁹ Menger P-M. (2003), « Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme », Paris, Seuil, 96 p

En allant un peu plus loin et en faisant du dialogue social une réelle stratégie dans l'entreprise, le dirigeant est considéré comme coopérant²⁰. Dans ce cas, la confiance est la fondation des échanges qui se multiplient même hors cadre de réunions DP. À l'inverse un dirigeant qui considère le dialogue social comme un frein, comme une inutilité dans son entreprise, sera qualifié de dirigeant opposant. Pour finir le dirigeant fonctionnaliste est celui qui perçoit le dialogue social seulement comme une fonction intégrante dans son statut.

En fonction du profil du dirigeant, le dialogue social aura une toute autre place dans l'entreprise. La reconnaissance qui sera accordée aux DP sera toute autre.

La négociation des relations d'emploi se transforme en une négociation des conditions de travail. Le développement de la négociation d'entreprise s'amplifie dans l'ensemble des pays européens. Il va être question de négocier autrement, de quitter cette logique d'affrontement et de trouver un nouveau jeu de négociation pour rentrer dans une négociation raisonnée. « L'entreprise d'hier fonctionnait sous une unité de lieu, de temps et d'action. Aujourd'hui on ne cherche plus à accroître les avantages mais à les concilier avec des intérêts économiques »²¹.

A partir des années 1980, l'objectif de la gestion des ressources humaines est de favoriser la construction de structures favorables au dialogue social à froid, « toujours prêt à signer le moindre document et à repousser le spectre de la mobilisation collective »²². L'employeur a conscience que les organisations syndicales peuvent présenter un grand avantage dans l'entreprise. Le dialogue social peut être perçu comme un levier stratégique et le dirigeant peut avoir pour volonté de co-construire avec les partenaires sociaux plutôt que de les contourner.

Benquet dans son ouvrage de 2013 met en avant l'alliance qu'a nouée la direction avec le syndicat majoritaire (FO). La volonté de l'employeur de se tourner vers le syndicat majoritaire et de travailler en collaboration présente plusieurs avantages. Ceci va permettre d'aplanir les tensions et de renforcer l'organisation syndicale. Aux yeux du patronat, cette alliance permet de limiter les revendications portées par le syndicat.

²⁰ Barel Y., Frémeaux S., (2013), « Le management du travail, conditions de réussite du management de la diversité, *Management et Avenir* (2013/8 n°66), p. 85-102.

²¹ Labbé D., Landier H., (1999), Op cit.,

²² Clément H., « Petite phénoménologie du despotisme d'entreprise », *Agone* 2013/1 (n° 50), p. 65-88.

FO étant reconnue auprès de l'employeur comme son interlocuteur privilégié, va, pour conserver cette place de choix, chercher à maintenir un climat social favorable au sein de l'entreprise. Il s'agit en quelque sorte d'un donnant-donnant traduit par une relation privilégiée au quotidien, un favoritisme lors de négociations. Ceci est fait en échange du maintien de la paix sociale et de l'apaisement des conflits de la part du syndicat.

Il ne s'agit plus d'empêcher le développement du syndicalisme mais bien de « favoriser un contrepoids syndical »²³. Dans l'état actuel du rapport de force ce n'est pas le syndicalisme en général qui est attaqué mais le syndicalisme de lutte, celui qui refuse le cadre du dialogue social et s'applique quotidiennement à construire sur le terrain un rapport de force. Les acteurs des ressources humaines sont amenés non à pas à renoncer à des pratiques de contournement des militants syndicaux les plus protestataires mais adoptent des tactiques plus subtiles, ajustées aux contraintes juridiques du code du travail.

Ce processus de syndicalisation des relations professionnelles n'équivaut pas nécessairement à un renforcement du pouvoir syndical. Les employeurs étant de plus en plus contraints de traiter avec les syndicats, ils tentent de faire s'installer et reconnaître les syndicats qu'ils considèrent correspondre le mieux à leur attente. Ce phénomène du syndicalisme est qualifié par Yon et Bérout (2013) de syndicalisme « maison ».

Le terme de « partenaires sociaux forts²⁴ » montre cette prise en compte par l'employeur de l'utilité des institutions représentatives du personnel dans la gestion quotidienne des relations sociales. Dialoguer avec des partenaires dans les instances va permettre de réduire les intérêts divergents ou du moins de trouver des parts de compromis. Associer les partenaires sociaux aux projets va permettre de donner plus de légitimité et plus de poids aux accords qui vont être conclus. Pour associer au mieux les acteurs, les réunions bilatérales ont une grande importance. Ces bilatérales permettent un échange, de se poser et réfléchir ensemble, dans un esprit de coopération, ou du moins dans une position qui laisse penser que chacun a joué son rôle et a respecté ses obligations²⁵.

²³ Labbé D., Landier H., (1999), op cit.,

²⁴ Giraud B., (2010), Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone* 2013/1 (n°50), pp. 33-63.

²⁵ Giraud B., (2010), Ibid.

1.II.4.2). A qui le salarié porte ses réclamations : dirigeant ou DP ?

La confiance des salariés à l'égard des syndicats demeure encore mitigée²⁶. Suite aux modifications du paysage contextuel, le syndicat n'a pas pu s'adapter rapidement. Les salariés se sont alors rapprochés de la direction²⁷. Les salariés se considèrent en retrait du dialogue social qui se joue entre les représentants et leur employeur. Il apparaît un lien distendu entre les salariés et leurs représentants. Lorsqu'un salarié se retrouve face à une situation inconfortable, il a plusieurs choix : soit ignorer sa souffrance, soit s'adresser à son encadrement, soit s'adresser aux organisations syndicales/DP.

A côté de la participation des syndicats et élus aux instances formelles, leur travail de terrain n'est pas négligé. Pour les échanges avec les salariés, la norme reste la tournée d'ateliers ou les assemblées du personnel (sur mon terrain, nous le verrons, des tournées de plateaux et des heures d'informations syndicales). La modernisation actuelle des outils amplifie ces échanges²⁸. La direction ne s'oppose quasi jamais à la prise de contact des syndicats avec les salariés pendant leur temps de travail.

Les salariés ne vont pas s'adresser en priorité aux syndicats en cas de difficulté. Une exception apparaît en cas de licenciement (41% des salariés se tournent vers leurs représentants du personnel en cas de procédure de licenciement). L'existence de relations entre salariés et leurs représentants du personnel ne va pas de soi. Les salariés, en période de crise, se mobilisent²⁹. Ils se mobilisent lors de certaines élections professionnelles. Pour autant, ils sont le plus souvent en retrait du fonctionnement des relations sociales en entreprise.

Pour autant les DP semblent identifier les problèmes des salariés. En particulier, ils constatent le manque de reconnaissance et la faiblesse de rémunération évoqués en premier par les salariés. 66% des salariés ont pour impression que les représentants du personnel visualisent assez bien leurs intérêts³⁰. Salariés comme encadrement indiquent à une nette majorité que les

²⁶ Adam G., (2000), « les relations sociales année zéro », *Bazard Editions*, 259p

²⁷ Labbé D., Landier H., (1999), op cit.,

²⁸ Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., (2008), Ibid.

²⁹ Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., (2008), Ibid.

³⁰ Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., (2008), Ibid.

représentants du personnel traduisent bien les aspirations des salariés. Une proportion élevée de salariés considère que les syndicats leur rendent des services. Paradoxalement les salariés n'accordent pas grande place aux organisations syndicales au quotidien.

L'augmentation individuelle des salaires conduit à une montée en puissance du chef hiérarchique direct. Le néo-management va chercher dans de nombreuses situations à contourner le syndicalisme. Boltanski et Chiapello (2011) vont présenter des critiques de ce contournement. Le salarié étant évalué une à deux fois par an se trouve confronté à des difficultés pour s'opposer à son encadrement. La présence formelle des représentants du personnel dans l'établissement s'accompagne le plus souvent d'une volonté affichée par la direction d'entretenir des relations directes avec les salariés³¹.

Pour reprendre les termes de Giraud (2010), la culture de la communication est le mot d'ordre en cas de forte présence des syndicats dans l'entreprise. Pour éviter que les salariés ne se tournent vers les syndicats et les représentants face à une difficulté, l'encadrement doit avoir pour premier objectif de toujours être disponible pour le salarié. Cela ne signifie pas de répondre par la positive à toutes ses demandes, mais de l'écouter et de prendre en considération le message qu'il veut transmettre. Un salarié qui se sentira ignoré de sa direction se tournera vers les organisations syndicales. « Les salariés s'adressent aux syndicats lorsque l'encadrement n'apparaît plus en mesure de répondre à leurs attentes. Si le salarié sait qu'il a un interlocuteur solide dans la hiérarchie, alors il n'a pas besoin d'un autre interlocuteur » (consultant cité par Giraud dans son article de 2010).

L'employeur va chercher à mettre en place des observateurs sociaux pour avoir connaissance du climat social et des attentes du salarié. Ceci va le conduire à organiser des moments festifs, de convivialités, ou toute autre action conduisant à la neutralisation de quelque doléance pour que les salariés aient un sentiment positif envers l'encadrement. Les revendications qui seront transmises aux représentants seront plus faibles, l'employeur réussira ainsi à contourner les syndicats.

³¹ Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., (2008), op cit.,

La qualité du climat social est très liée à la manière dont la direction de l'entreprise identifie et répond aux insatisfactions des salariés. Les tensions que la direction évite de reconnaître ne se dissiperont pas avec le temps et ne se régleront pas d'elles-mêmes³². Il est indispensable de résoudre les problèmes avant qu'ils ne prennent une ampleur fortement dommageable pour l'entreprise. Il convient de se montrer attentif aux différentes sources potentielles de conflits et de dégradation du climat social. Elles peuvent être très nombreuses et relever du contexte de l'entreprise, du fonctionnement même de l'entreprise ou des relations interpersonnelles.

La modernisation économique de l'entreprise passe par le développement d'un dialogue social. La négociation est un thème très détaillé par les auteurs. Le CE et le CHSCT sont deux IRP qui attirent l'intérêt des chercheurs. Concernant les DP, rares sont les travaux qui présentent une étude comparable à celle des CE/CHSCT. Les DP sont pour autant de très bons indicateurs du climat social. Malgré cette utilité reconnue au sein de l'entreprise, elle n'est que très peu mise en avant dans la littérature.

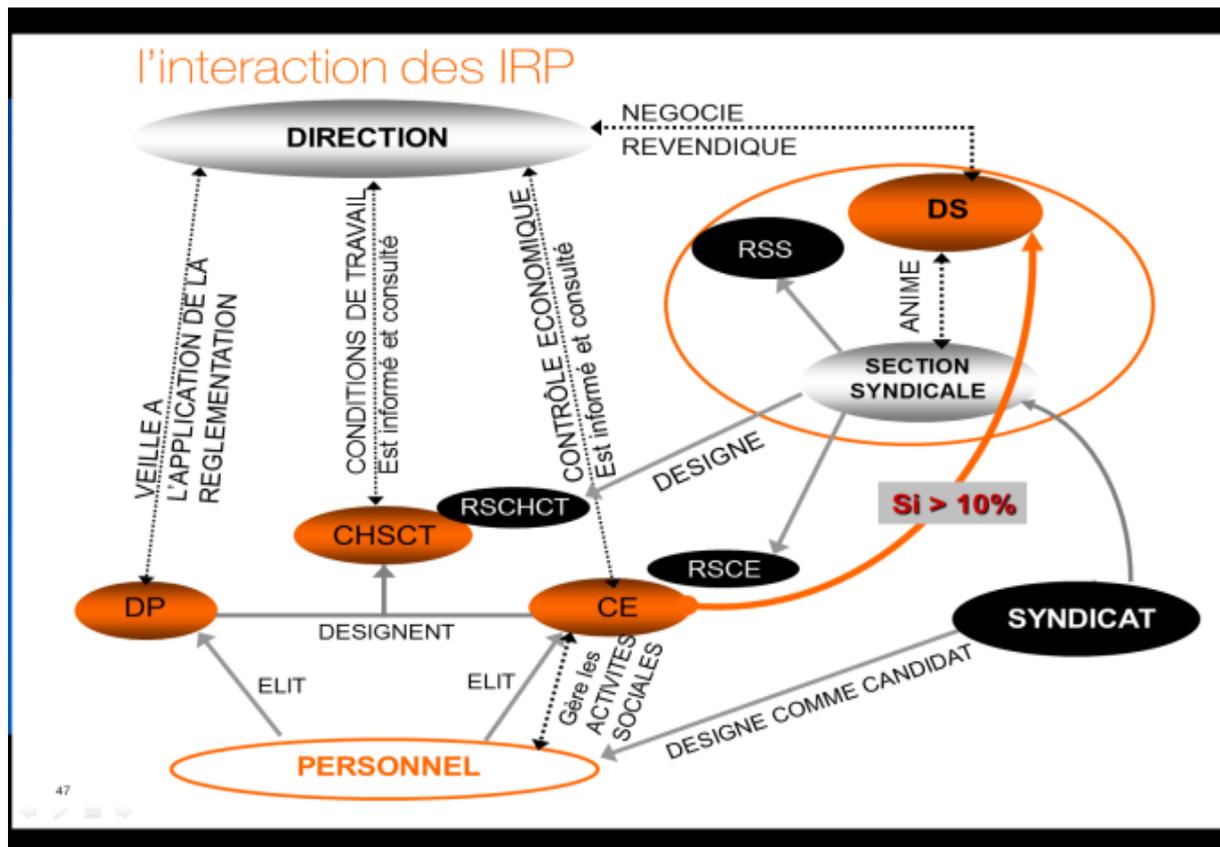
1.III. Un rôle avéré des DP quasiment ignoré par les chercheurs

1.III.1. DP inscrits dans un ensemble plus large d'IRP et acteurs syndicaux

Les syndicats sont nombreux à avoir pénétré l'entreprise. Désignés ou élus, leurs rôles sont parfois difficiles à déterminer. Les institutions représentatives du personnel dans les entreprises sont de deux types, d'une part les représentants élus, directement ou indirectement par les salariés, sur liste syndicale ou non : (Délégués du personnel (DP), élus au comité d'entreprise et/ou d'établissement (CE) et représentants du personnel au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)).

D'autre part sont présents les délégués syndicaux (DS), agissant au nom des organisations syndicales représentatives présentes dans l'entreprise. Pareillement, nous retrouvons au sein de l'entreprise des représentants de la section syndicale (RSS) qui sont des salariés désignés par une section syndicale non représentative dans l'entreprise ou l'établissement (d'au moins 50 salariés). Ils animent la section syndicale dans le but d'obtenir un score aux élections professionnelles à venir, lui permettant de devenir représentative.

³² Laroche P., (2010), op cit.,



[Schéma issu de la direction des Relations Sociales dans l'entreprise où j'effectue mon stage].

Cette diversification des statuts est l'un des phénomènes majeurs qui marque le début de ce siècle en ce qui concerne les relations professionnelles³³. Il est nécessaire pour une question d'équilibre de définir le rôle respectif de la direction, des syndicats et des représentants du personnel³⁴.

Le délégué syndical représente le syndicat auprès du chef d'entreprise. Par son intermédiaire, il fait connaître à l'employeur ses revendications, ses contestations ainsi que les vœux des salariés. Son rôle est d'obtenir une modification des textes conventionnels afin d'améliorer le sort des salariés de l'entreprise. Ceci a pour conséquence d'être investi de plein droit du pouvoir de négocier et de conclure des accords d'entreprise.

³³ Menger P.-M. (2003), op cit.,

³⁴ Labbé D., Landier H., (1999), op cit.,

Le problème de la délimitation du rôle respectif des DS avec celui des DP s'est posé. Instituée en 1968, l'institution des DS a été créée alors qu'existait déjà l'institution des DP. Ces derniers ont un rôle de réclamation, c'est-à-dire qu'ils présentent à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du Code du travail, et des autres lois ou règlements du travail, ainsi que des conventions ou accords collectifs applicables dans l'entreprise. animateurs de la vie syndicale, les DS ont pour mission principale de représenter les salariés dans les négociations collectives, notamment la négociation annuelle obligatoire sur les salaires, le temps de travail et les conditions de travail³⁵.

La frontière n'est pas toujours aisée à déterminer. Concernant leur champ d'intervention, la mission des DP ne concerne que les problèmes intéressant directement les salariés qui les ont élus (périmètre établissement). En revanche, la mission des DS, qui consiste à représenter le syndicat dans l'entreprise, peut être exercée en tout lieu. Cette représentation, dès lors qu'elle entre dans le cadre de la défense des intérêts et des droits des travailleurs, se fait sur le périmètre de désignation (entreprise ou établissement).

La délimitation des compétences entre les DP (qui présentent les réclamations individuelles et collectives), et les DS (qui présentent les revendications des salariés) a soulevé des difficultés. S'il s'agit d'obtenir l'application stricte d'un droit déjà acquis ou d'un texte ou d'une simple tolérance déjà admise, il y a réclamation. S'il y a recherche d'avantages nouveaux supérieurs à ceux déjà acquis (amélioration de statut et autres), il y a revendication. Les réclamations relèvent de la compétence des DP et des DS, les revendications de la seule compétence des DS.

La pratique courante du cumul des mandats rajoute une difficulté³⁶ dans l'articulation entre ce qui relève de la négociation collective confiée aux organisations syndicales et ce qui relève du périmètre des IRP. Les fonctions imparties aux différents représentants élus du personnel sont juridiquement distinctes : les DP ont pour rôle de représenter les salariés auprès des employeurs et de leur faire part de toute réclamation individuelle ou collective en matière de réglementation du travail ; quant aux élus du comité d'entreprise, outre l'animation des

³⁵ Wolff L., (2008), «Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif, se maintiennent », in Thomas Amossé et al., *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte « Recherches », p. 85-101.

³⁶ Bevort A., Jobert A., (2013) op cit.,

activités sociales et culturelles, ils doivent être consultés pour toute question de portée collective touchant à l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise. Le CHSCT, quant à lui, est informé et consulté sur tout le périmètre relevant de santé et sécurité au travail.

1.III.2. Un intérêt des chercheurs pour le CE/CHSCT au détriment des DP

A priori les IRP les plus importantes aujourd'hui sont les CE et les CHSCT du fait des pouvoirs importants dont y disposent les élus du personnel (informé obligatoirement, rendre un avis,...). L'essentiel des travaux scientifiques se focalise sur ces deux instances. Dans le quotidien des entreprises, les DP semblent conserver en réalité un rôle plus important qu'il n'est imaginé.

Les travaux sur les DP se résument à des études statistiques (voir précédemment enquête REPONSE, Dares). Certains travaux vont plus loin en évoquant l'existence ou l'absence de DP en fonction des entreprises. Concernant leur rôle concret sur le terrain, leur fonctionnement, les usages autour de cette institution, rien n'est très percevable dans la littérature, contrairement à l'abondance des écrits existants pour le CE et CHSCT.

Dans la pratique, les actions menées par les représentants du personnel sont très proches. Lorsque DP et membres du comité d'entreprise coexistent dans un même établissement, ils invoquent souvent les mêmes thèmes de réclamations en réunion. Représentants élus et désignés portent des problématiques communes auprès de la direction. Au-delà de la spécificité de leurs missions, les équipes de représentants du personnel travaillent le plus souvent en étroite collaboration, lorsqu'elles ne sont pas directement composées des mêmes personnes (les cumuls de mandats étant nombreux).

Les DP ne peuvent être traités à part des CE et CHSCT, ils font partie intégrante du travail de ces élus dans une entreprise. Les DP présentent un avantage de poids face aux CE et CHSCT. Ils partagent le quotidien avec les salariés. Ils sont, par leur proximité avec le terrain, les premiers interlocuteurs des salariés. Ils ont ainsi une connaissance accrue des difficultés concrètes des salariés. Ils sont de parfaits indicateurs du baromètre social. Les employeurs trouvent au sein des DP un interlocuteur privilégié pour connaître l'état du climat social dans l'entreprise.

1.IV. Découlement de la problématique

Légalisés en 1936, les DP se sont vus accorder une place grandissante par la loi. Aujourd'hui, présents dans l'entreprise, au plus près des salariés, ils ont pour mission principale de recueillir leurs réclamations et de les porter à l'employeur dans le cadre d'une réunion mensuelle obligatoire. Lors de ces réunions, les acteurs du dialogue social font le choix d'adopter une position de coopération, de contestation, d'affrontement ou choisissent de seulement respecter les dispositions légales.

Le fonctionnement des DP n'est pas réductible aux dispositions du cadre légal. Outre les stratégies d'acteurs, la représentation du personnel est contingente aux caractéristiques des entreprises qui la mettent en œuvre. Pour autant, la représentation du personnel dans les établissements des groupes et des entreprises multi-établissements semble bénéficier d'un effet « appartenance à un grand ensemble » mettant de côté leurs caractéristiques propres. Comme il l'est visible sur mon terrain composé de neuf établissements, ce raisonnement n'est pas réductible à ces termes. Il est nécessaire aujourd'hui d'aller plus loin dans la recherche sur le thème des DP pour comprendre la complexité qu'il existe autour de cette institution.

Analyser les relations sociales revient à « décrire les règles et les institutions qui les portent, s'interroger sur leur genèse, expliquer le processus d'interaction et d'échange entre les acteurs dont elles sont le produit, analyser l'ensemble des pratiques qui se nouent autour d'elles, pour les appliquer, les transformer, les supprimer... »³⁷. J'ai pour but principal d'observer la manière dont les DP agissent dans le cadre des différents établissements et la manière dont la direction gère les DP et tire bénéfice de leur proximité avec le terrain.

Pour répondre à ces objectifs, la question traitée dans le cadre de ce mémoire sera la suivante :
Comment fonctionne concrètement l'instance des délégués du personnel ?

³⁷ Bevort A., Jobert A., (2013) op cit.,

PARTIE 2 METHODOLOGIE : travail de terrain

2.I.1. Contexte du terrain

2.I.1.1). Contexte général

Le terrain servant de base à mon mémoire est le service client sud-ouest d'une entreprise de télécommunication.

Durant les 20 dernières années, le paysage des télécoms s'est transformé face aux évolutions de son environnement, concurrentiel réglementaire et technologique. A sa création dans les années 1970, cette administration n'était composée que de fonctionnaires. Cette fonction qui gérait la poste et les télécommunications était au départ sous le contrôle de l'État. Fin 1988, les branches poste et télécom se séparent. L'administration devient ainsi un exploitant autonome de droit public (statut de transition). En 1991 l'entreprise sera désormais un établissement public à caractère industriel et commercial, aujourd'hui côté au CAC40.

Cette entreprise connaît de nombreuses disparitions de métiers. Historiquement son engagement sociétal fort se traduit par une volonté de former ses salariés pour les transférer vers d'autres activités plutôt que d'envisager le licenciement.

Dans les années 2000, par le statut de société anonyme, l'augmentation de la place accordée au droit privé va se faire remarquer. Pour ce qui nous intéresse, ceci va conduire dans les années 2000 aux premières apparitions des institutions représentatives du personnel de droit privé (loi de 2003).

Je vais évoquer rapidement les quatre étapes les plus marquantes que cette entreprise a connues afin de nous permettre de mieux comprendre le contexte actuel et ainsi apporter un éclaircissement sur l'ancrage syndical fort que connaît aujourd'hui mon terrain d'étude.

- 2002 : crise financière
- 2008 : sommet de la crise sociale
- 2010 : « L'enquête 2015 » - contenant « Le Contrat Social »
- 2015/2016 : arrivée d'un nouveau plan stratégique : « Essentiel 2020 » - contenant « La Promesse Orange »

- **2002 : crise financière**

Le cours de la bourse va chuter. L'entreprise doit alors rembourser une dette d'environ 70 millions d'euros. Ceci la conduit à opérer en interne des réorganisations, rationaliser les structures. Le marché va amener un contexte interne tendu. Une stratégie fondée sur un plan dit « soft » a été mise en place. Il s'agit de ne pas licencier mais de conduire les fonctionnaires au départ volontaire. Va être lancé le programme NEXT ayant pour objectif de réduire les coûts, de modifier l'organisation pour des motifs financiers, ce qui a conduit à une « déshumanisation du travail ». En 2002, une rémunération était attribuée à des « cost killers » en fonction des économies qu'ils réalisaient. A cette période le dialogue social est rompu (exemple de questions DP classées quasi automatiquement « hors champ » comme le relate un membre de la direction présent à cette époque).

- **2008 : sommet de la crise sociale**

En 2009, la vague de suicides qu'a connue l'entreprise conduit ses dirigeants à arrêter toutes les réorganisations. Au lieu d'être contre les salariés ils prennent conscience de la nécessité d'un mouvement inverse qui doit se faire grâce aux salariés. Cette entreprise n'est pas la seule à avoir connu un climat interne social très tendu mais elle a été braquée par les médias. Aujourd'hui des procès sont toujours en cours concernant les dirigeants de l'époque.

Selon un entretien avec une personne de la direction, le rôle des partenaires sociaux a été essentiel pour reconstruire l'entreprise. Il n'y avait personne à la suite de cette vague de suicides et de stress intense pour dialoguer. Les partenaires sociaux ont été d'un grand appui. Sans eux il n'y aurait pas eu une telle reconstruction. Les IRP ont pris une place première par la méthode de management qui est celle d'avancer avec les salariés en reconnaissant une place aux IRP. Ceci passe par du temps, des moyens, des postures.

- **2010 : « L'enquête 2015 » - contenant « Le Contrat Social »**

La direction axe sur les salariés de l'entreprise, cette fois-ci dans un mouvement inverse que celui suivi précédemment. Des ressources humaines de proximité sont mises en place. L'accompagnement managérial est mis en avant. On accorde de l'importance à l'expression de salariés. Des enquêtes sur le stress sont faites, un budget est attribué au réaménagement des bâtiments. L'aménagement du lieu de travail est un point très important dans l'entreprise où je suis, encore aujourd'hui (projet d'aménagement du site en cours sur Home).

- **2015/2016 : arrivée d'un nouveau plan stratégique : « Essentiel 2020 » - contenant « La Promesse »**

L'objectif de ce contrat social est d'être orienté vers les salariés. Avant, l'action choisie était celui du client. Un rééquilibrage a été effectué grâce à la mise en avant de la qualité de vie au travail et du bien-être des salariés. Il est question de l'enchantement des salariés pour avoir aussi des clients enchantés. En 2016, des négociations sociales sont ouvertes dans le cadre de « La Promesse » conduisant à la conclusion de quatre accords clefs :

- Charge de travail (déjà signé récemment) : Beaucoup de départs ont lieu du fait de la pyramide des âges et l'entreprise ne recrute pas à la hauteur de ce nombre de départs.
- Transformation digitale : droit à la déconnexion
- Les compétences et la reconnaissance associée
- Les moyens IRP

Les dernières années, sur mon terrain d'étude, de nombreuses restructurations se sont produites accompagnées par les managers et présentées aux organisations syndicales. Les organisations sociales bénéficient d'une réelle reconnaissance de la part de la direction et jouent un rôle majeur dans l'identification des risques psychosociaux (notamment par l'anticipation à travers le CHSCT). Leur fonctionnement semble en quelque sorte facilité par la place que leur accorde la direction. Suite aux difficultés qu'a connues l'entreprise, elle a misé beaucoup sur l'innovation notamment en gestion du personnel. Le poste de RH est devenu structurant et particulièrement orienté vers les salariés de l'entreprise. Pour autant cette direction est en mouvance, l'activité continue de changer, les restructurations sont nombreuses et nécessaires par l'intégration d'un 4^e opérateur sur le marché, par l'Etat. Ceci a causé des dérégulation et des tensions.

Je vais m'attacher à détailler le contexte immédiat afin que vous puissiez avoir conscience des nombreuses particularités de terrain qui vont permettre de mettre en lumière des critères déterminant le fonctionnement des DP.

2.I.1.2). Contexte immédiat

2.I.1.2).a. Présentation de l'entreprise et des établissements DP

L'entreprise de télécommunication se répartit sur le territoire français en 11 directions. Les directions sont responsables de la performance économique, commerciale et de la qualité de service à court et moyen termes pour les clients grand public situés sur leurs zones géographiques. Elles sont garantes de la mise en œuvre de « La Promesse » et responsables de la performance des unités opérationnelles qui leur sont rattachées.

Au niveau du Sud-Ouest, la direction se divise en :

- 2 Unités commerciales :
 - o Agence Distribution Sud-Ouest
 - o service Client Sud-Ouest → terrain d'étude
- 3 Unités techniques :
 - o Unité d'Intervention Limousin Poitou Charentes
 - o Unité d'Intervention Aquitaine
 - o Unité d'Assistance Technique
- 3 Délégations régionales :
 - o Délégation Régionale Aquitaine
 - o Délégation Régionale Limousin
 - o Délégation Régionale Poitou Charentes

Ce service client concerne 13 sites de la région Sud-Ouest. 874 personnes composent le service client Sud-Ouest. Tous les jours sont gérés 4450 appels pour des demandes commerciales ou techniques, 1260 actes de vente, 450 réclamations, 790 actes de recouvrements et de gestion, ainsi que 1500 appels aux renseignements (en 2014). Aujourd'hui ces chiffres sont en constante baisse provoquant un remaniement des activités.

Au niveau des IRP, le service client regroupant 13 sites est représenté, au niveau de la direction régionale, par un CE et, au niveau du service client, par trois CHSCT et neuf établissements DP. Quatre établissements seront soumis à l'étude : OPEN, HOME, 118 712 et COURRIER.

établissements sélectionnés sous nom d'anonymat	activités	nombre de salariés	nombre de DP	nombre de différentes OS présentes selon l'établissement
OPEN	internet et TV	247	7 titulaires 6 suppléants	x4
HOME	internet, TV et téléphonie	94	5 titulaires 5 suppléants	x3
118 712	changement d'activité en cours	10	1 titulaire	x1
Courrier	activité de gestion du courrier	74	5 titulaires 4 suppléants	x2

- **OPEN** : La RH de proximité, qui gérait les réunions DP jusqu'à présent, devient en charge d'un nouvel établissement. Ceci entraîne la participation d'une nouvelle RH de proximité aux échanges. Les acteurs RH, lors des réunions face aux élus DP, sont dans une position récente sur cet exercice.

Ce contexte est enrichissant pour voir si le fonctionnement des DP pour un même établissement varie en fonction des acteurs. Je vais ainsi pouvoir étudier de quelle manière le personnel encadrant mandaté aux réunions DP est un déterminant pour l'action des DP et si la mouvance de ces personnes représente un impact sur cette instance.

- **HOME** : le responsable de plateau quitte HOME. Il est remplacé par un responsable de plateau déjà en charge d'une autre instance DP. Il devient ainsi garant de deux établissements. Les élus vont collaborer avec un nouvel acteur. De plus, un projet d'aménagement est en cours sur ce site.
- Pour terminer avec une troisième spécificité, les DP élus sur HOME représentent trois organisations syndicales et deux d'entre eux ont décidé de faire une liste commune.

Comme sur Open, il est intéressant d'expliquer d'éventuelles conséquences d'un nouvel acteur sur les fonctionnements de DP.. Ensuite ce terrain permet de voir le rôle que jouent les DP lors d'un aménagement du site ou s'il s'agit d'une prérogative de CHSCT. In fine, il est intéressant de voir l'organisation des DP par liste commune.

- **118 712** : l'activité locale est en train de prendre fin sur ce plateau. Il s'agit d'un changement d'activité, l'étude de son impact est en cours au CHSCT et CE.

Il va être enrichissant d'étudier sur ce site l'articulation qui est faite concrètement entre ces deux instances et l'instance DP. Surtout, qu'il s'agit d'un établissement où j'ai pu voir, dans les archives, qu'il y avait très peu de questions. Je verrai si une telle modification conduit à un déclenchement des réclamations des salariés.

- **COURRIER** : Pour Courrier le contenu de l'activité sur ce site est stable depuis des années. Mais aujourd'hui, l'activité est en baisse ce qui ne permet plus d'apporter de justification pour l'ouverture du site le samedi. Les syndicats SUD et CGT ont déposé une demande de révision d'un avenant à l'accord du centre courrier. L'objectif de cette révision est de supprimer le travail du samedi. La négociation, qui commence en juin, influe sur les relations entre les organisations syndicales et le personnel encadrant, et sur les préoccupations des salariés.

Par cet établissement, je vais pouvoir étudier les réclamations qui sont portées par les salariés sur une activité qui est stable, voir si le fonctionnement des DP évolue sur un établissement qui rentre en négociation pour révision d'accord.

Par son histoire, sur mon terrain d'étude, la pluralité syndicale est culturelle. Je serai confrontée par l'étude des établissements à cinq organisations syndicales.

2.1.1.2).b. Présentation des OS représentatives sur mon terrain

L'entreprise de télécommunication du Sud-Ouest pour laquelle j'effectue mon stage regroupe cinq organisations syndicales représentatives. Je vais présenter ces dernières de façon synthétique en mêlant littérature et particularité du terrain (obtenue grâce aux observations et interviews que j'ai pu effectuer dans les locaux syndicaux).

- **La confédération française démocratique du travail (CFDT) : syndicat signataire**

La CFDT se montre partisane du « strict respect des accords conclus »³⁸. Dans une stratégie d'influence, la CFDT chercherait un soutien à ses prises de positions auprès de l'ensemble des Français. La CFDT, accueillante et naguère contestataire, s'est donnée pour objectif de devenir l'organisation pivot de la vie sociale. L'organisation valorise l'expression d'un syndicalisme « responsable », qui s'engage dans l'accompagnement des transformations sociales et économiques des entreprises en négociant des accords souvent très techniques avec les directions³⁹. La CFDT est souvent critiquée par les autres syndicats par leur habitude signataire.

« Nous ne sommes pas dans une opposition systématique avec la direction. Au contraire nous sommes là pour faire avancer les choses et faire avancer l'entreprise dans le bon sens. Il s'agit d'une collaboration. Il faut des liens de confiance avec la direction. Ceci permet des échanges d'informations. Mais cette confiance dépend aussi de l'interlocuteur qui est en face de nous. Certains sont d'accord pour cette relation de partenariat d'autres ne jouent pas le jeu » (DS de CFDT).

- **La confédération générale des travailleurs (CGT) : syndicat militant**

La confédération générale des travailleurs (CGT) est la principale organisation syndicale française par sa capacité militante. Elle est née il y a 126 ans de la volonté des salariés de s'organiser collectivement et durablement pour défendre leurs intérêts face à « l'oppression et à l'exploitation ». Conquérir des droits et les faire valoir, imaginer un monde plus juste et proposer des voies pour y parvenir, sont le cœur de son action syndicale. Ses valeurs essentielles sont la lutte, le rapport de force, une certaine méfiance à l'égard des idées de compromis.

« Pour nous le collectif est primordial. Il y a un problème de répartition des richesses. La direction a un certain paradoxe, elle parle d'équipe mais pousse à l'individualisation.» (DP de CGT).

³⁸ Adam G., (2000), op cit.,

³⁹ Guillaume C., (2014), « La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice », pour une histoire du travail, 276p.

- **Force ouvrière (FO) : syndicat réformiste**

FO serait la composition en partie de tous ceux qui s'opposent au communisme. Ce syndicat entretient une relation de proximité avec la direction.

« Nous sommes dans une relation de partenariat. Les rapports avec la hiérarchie sont excellents. Si nous avons des questions, des interrogations nous allons nous adresser à la direction et nous ne nous servons pas des réunions DP pour régler ces soucis » (DS de FO).

- **Solidaire, unitaire et démocratique (SUD) : syndicat sans confédération**

SUD se distingue des syndicats précédents par son indépendance. Ce syndicalisme n'appartient à aucune confédération. Il veut montrer que SUD est sur des actions de terrain au côté des salariés et que ce ne sont pas les salariés qui leur délèguent des pouvoirs. Ils se fondent sur des principes de concession zéro, d'esprit corporatif en étant très radical.

« Dans l'historique de ma vie dans l'entreprise il y avait un concept de classe (opposition) qui est passé aujourd'hui à des rapports d'aspirations plus communes [*ne veut pas utiliser les mots « objectif commun » car terme trop fort*]. Nous sommes dans une opposition farouche, dans une sorte de Co-construction où le bien être des salariés intéresse la direction et les OS. Nous sommes dans une position réformiste. Aujourd'hui, on n'a plus de moyens de pression sur la direction, on n'a plus de contrepouvoir. Il a fallu changer les moyens de pression, augmenter le dialogue et la discussion d'influence. Il n'y a plus de menace, c'est la fin des groupes de pression ». (DP SUD)

- **Confédération française de l'encadrement – confédération générale des cadres (CFE-CGC) : un syndicat de cadre**

La CFE-CGC, syndicat autonome, apparaît après la seconde Guerre mondiale au moment de réunir les cadres en un syndicalisme. La CFE-CGC se distingue pour élargir son cadre d'action à la maîtrise et l'encadrement. Aujourd'hui elle a un double enjeu qui est de reprendre la première place dans l'encadrement et surtout survivre, car la loi de 2008 modifiant la notion de représentativité, a eu un impact négatif sur ce syndicat.

« Nous sommes un syndicat progressiste ce qui n'a rien à voir avec les contestations et l'opposition. Nous ne sommes pas dans la négation. Même si nous sommes en désaccord avec la direction il y a toujours un dialogue pour l'entreprise ou pour nous » (DS de la CFE-CGC).

2.1.1.2).c. Contexte de changement institutionnel : élections professionnelles et redéfinition des périmètres des IRP

En novembre auront lieu les **élections pour élire les nouveaux DP**. Ceci pourrait certainement conduire à une amplification des jeux d'acteurs. Les syndicats vont chercher à prouver leur légitimité aux salariés afin d'obtenir une forte audience électorale. Les organisations syndicales sont en concurrence.

De son côté, l'équipe encadrante planifie des regroupements de sites pour former les établissements DP en raison de la baisse des effectifs. La **modification du périmètre des établissements DP** risque d'être un sujet de disconvenance entre ces différentes parties prenantes rajoutant des tensions. Je vais ainsi pouvoir voir quelles sont les tensions qui peuvent modifier le fonctionnement des DP.

2.1.1.3).d. Une activité de DP prise dans un contexte de changements organisationnels

Le directeur du service client de la région du Sud-Ouest a quitté sa fonction fin mars. Une personne assure son intérim jusqu'au 1^{er} juillet, date d'arrivée du nouveau directeur. Ces modifications de direction conduisent à des modifications du comportement des acteurs, aussi bien côté personnel encadrant qu'IRP. Le personnel encadrant doit s'organiser autrement avec la politique que la direction choisit de suivre concernant le dialogue social. Les syndicats multiplient les bilatérales pour rencontrer ces deux directeurs se succédant en l'espace de quatre mois. Les DP ne réagissent pas positivement à cette instabilité.

Mon terrain d'étude est en pleine **mutation et restructuration d'activité, voire de suppression d'activité**. Une baisse des effectifs se fait de plus en plus sentir sur les plateaux téléphoniques qui se désertifient. La pyramide des âges, le temps partiel et l'aménagement de fin de carrière, le télétravail sont toutes des sources qui conduisent à accentuer ce phénomène. Les salariés qui partent à la retraite ne sont quasiment pas remplacés, les recrutements externes sont extrêmement rares. Pour les élus, les enjeux sont forts, la question du recrutement prend une grande place. Le personnel encadrant diminuant aussi, les restants sont conduits à devenir responsables de plusieurs établissements DP. Les élus n'apprécient guère cet éloignement de personnel censé être un personnel de « proximité ». Je vais ainsi pouvoir étudier comment la mutation d'activité détermine le fonctionnement des DP.

2.II. Méthodologie de terrain

2.II.1. Choix du terrain

Je porterai ma recherche sur un cas unique justifié par le temps accordé à la rédaction de ce travail. Il ne sera pas possible de faire une généralité de ce cas, pour autant il sera un révélateur par la diversité des établissements soumis à mon étude. Le contexte particulier de cette entreprise de télécommunication, est une plus, une réelle opportunité pour l'étude des questions DP, notamment par les mutations actuelles et la prégnance syndicale.

Le but n'est pas d'être représentatif d'une situation, mais d'analyser en profondeur le terrain. Ce cas va permettre une mise à l'épreuve de mon cadrage théorique. Plusieurs travaux dans la littérature exposent la différence des questions des DP entre entreprises. Mon terrain va permettre d'étudier cette même question au niveau de divers établissements. Parmi les neuf établissements DP j'en ai sélectionné quatre jugés représentatifs des autres sites (selon l'activité, la taille, la pluralité syndicale plus ou moins forte sur l'établissement en question...).

2.II.2. Mode de recueil des données

La justification de la validité des mécanismes générateurs va se faire via l'étude de données quantitatives (étude d'une base de données) entremêlée d'une étude de données qualitatives (observations et entretiens).

2.II.2.1). Entretiens individuels semi-directifs

J'ai choisi l'entretien semi-directif car il permet de rester sur le thème du mémoire, par les questions que je pose, tout en permettant une flexibilité. L'entretien semi-directif consiste à poser des questions à l'interlocuteur tout en lui laissant la possibilité de nous apporter d'autres éléments (contrairement à l'entretien directif). Il est parfois nécessaire de recentrer le sujet en cas d'éparpillement et d'éloignement trop fort à la problématique (contrairement à l'entretien non directif).

J'ai effectué deux grilles d'entretien pour favoriser l'obtention d'une richesse de données. La première est à destination des DP, la seconde est à destination du personnel encadrant. Une grille commune aux deux parties était inadaptée et ne permettait pas de réponses autant ciblées.

Dans les deux cas, les grilles présenteront ces cinq étapes :

- 1) présentation : explication de mon projet, mise en confiance (notamment sur l'anonymat) ;
- 2) questions générales : mise en confiance de la personne en évoquant des sujets qu'elle maîtrise ;
- 3) centrage du sujet : centrage du sujet sur le dialogue social, IRP ;
- 4) approfondissement : questions plus spécifiques aux DP en lien direct avec la problématique ;
- 5) conclusion : ouverture de la discussion, reparler de certains points, demander si la personne a des points à ajouter, etc. (personnification suivant le climat de l'entretien).

Les questions seront claires, directes et neutres. J'envisage de faire des relances et des reformulations pour éviter toute ambiguïté sur les réponses.

Tous les entretiens seront individuels et ceci pour plusieurs raisons. D'abord il sera demandé lors des entretiens un avis personnel quant aux causes des différences entre les réclamations des DP. Il est important que cette question soit portée individuellement pour éviter toute influence. L'entretien individuel se justifie plus spécifiquement du côté des DP pour mettre en évidence des différences sur leurs stratégies de fonctionnement.

Le choix de l'interview des DP a été fait en fonction de leur couleur syndicale. Il était important d'avoir un entretien avec au minimum une personne de chaque syndicat (contextuellement aucun DP sans rattachement à une OS). Ensuite l'ancienneté et le sexe des DP ont été pris en considération pour favoriser l'hétérogénéité de l'échantillonnage.

Pour ce qui est de la direction je vais discuter avec différentes personnes en fonction de leur hiérarchie et de leur proximité avec les réponses DP. Je prendrai contact avec des participants aux réunions, des préparateurs des questions et des personnes de la direction éloignées de ce fonctionnement mais concernées dans leur quotidien pour cette question. Ceci conduit à me tourner vers:

- le directeur du service
- la DRH
- la responsable des relations sociales du service
- 4 RH de proximité
- 4 responsables de plateau téléphonique.

Il est important d'avoir des personnes situées à différents niveaux de hiérarchie en fonction de la globalité qu'elles ont sur le sujet. Entrer en contact avec des personnes de hiérarchie différente joue sur leur périmètre de connaissance : certaines ne sont en contact qu'avec un établissement DP, d'autres ont une vision de tous les plateaux ; certains sont dans l'action et d'autres plus sur des fonctions support. Pour les personnes présentes sur le terrain j'ai choisi de me tourner vers les RH et responsables de plateau de chaque terrain afin de permettre un comparatif entre personnel partant et personnel arrivant.

Pour ce qui est du lieu de l'entretien, le choix est fait pour le personnel encadrant de se réunir dans un lieu neutre. Une salle de réunion étant à ma disposition dans l'entreprise, les entretiens auront lieu dans cette salle. Le choix du lieu neutre est pour permettre d'éviter toute distraction (téléphone, intervention d'un salarié dans un bureau...). Mais ceci se justifie surtout pour une meilleure implication de cette personne et augmenter son investissement sur la recherche. Le sujet de mon mémoire est beaucoup en lien avec mes missions du stage, il était important pour moi de changer de lieu pour une meilleure différenciation.

Mon choix de lieu est différent pour les DP. L'entretien se réalisera dans leur local de rattachement syndical. Ce choix est fait pour une meilleure mise en confiance par l'utilisation d'un lieu qui leur est habituel. Ceci permet par ailleurs d'effacer mon côté direction en pénétrant dans leur local, au profit de mon profil de chercheuse.

Il est possible que certains entretiens aient lieu par téléphone en raison de la distance avec les sites (5h de déplacement). Je favoriserai la possibilité de les rencontrer physiquement lors de déplacements et n'utiliserai l'entretien téléphonique que dans des cas exceptionnels.

2.II.2.2). Observation participante

L'observation est une technique de collecte de données primaires visibles et audibles. Contrairement aux entretiens, l'observation va permettre d'accéder directement à des données concomitamment à l'action, c'est-à-dire au moment des réunions DP, et autres divers moments, comme la réaction des acteurs face à certaines questions. L'observation participante est permise par mon intégration au sein du collectif, durant six mois par ma posture de stagiaire au sein des ressources humaines au poste de relations sociales. La gestion des questions des DP est un point qui m'a été attribué dans les missions de mon stage.

Tout ceci me permet de tirer l'information et la documentation la plus proche des faits et des acteurs. J'ai un accès direct aux critères qui déterminent le fonctionnement des DP.

Le fait d'être au cœur de l'action me conduit à adopter deux types d'observation (Wacheux, 1996) :

- observation systémique : ceci se fera essentiellement dans le cadre des réunions mensuelles obligatoires. Une grille sera constituée et comportera le positionnement des acteurs, leur méthode de prise de parole, la façon de s'exprimer etc. (Grille en annexe).
- observation flottante : cette observation au fil de l'eau peut se présenter comme informelle en fonction des opportunités qui se présenteront face à moi (réactions imprévues lors de réunions, autour de la machine à café...).

L'observation ne pourra en aucun cas être filmée. L'observation systémique aura lieu le plus souvent lors de réunions avec les syndicats. Le fait de filmer est délicat et perçu négativement par les acteurs présents lors de ces échanges. L'observation flottante est imprévisible, filmer n'est pas possible. Je m'attacherai à retranscrire cette dernière au moyen de notes fidèles et avec le maximum d'objectivité. Par objectivité, j'entends retranscrire ce que je perçois sans apporter de jugement par certains préjugés ou conclusions trop rapides. Cette prise de notes se fera en faisant le plus possible distinction de type de notes de terrain, méthodologique et analyse.

2.II.2.3). Etude des bases de données

Une grande importance va être accordée aux archives des questions DP. Ces archives contiennent tous les comptes rendus des questions mensuelles des DP, par établissement, pour les années 2015 et 2016. Elles se complètent au fur et à mesure des questions de l'année 2017 (étude jusqu'à juin). Cette base de données contient plus de 4000 questions. Elle va être particulièrement utile pour mettre en avant les thèmes des questions abordées et les périodes sur lesquelles surviennent ces questions, tout ceci en différenciant les établissements.

J'ai ainsi créé deux types de fichiers pour une meilleure lisibilité de ces questions :

- une analyse en fonction du nombre de questions par mois, classées par villes et syndicats
- une analyse en fonction du nombre de questions par mois, classées par villes et thèmes

Nous exposerons ces analyses lors des résultats en les croisant avec des données qualitatives.

2.II.3.Méthode d'analyse des données

Une fois la collecte des données réalisée il va s'agir de passer à l'étape suivante qui est l'analyse de ces dites données.

Bardin (2013) définit l'analyse de contenu par « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non), permettant l'interférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages ».

Je vais me servir pour mon mémoire d'une analyse thématique, pas très éloignée de la définition apportée par Bardin. Avec l'analyse thématique, contrairement à l'analyse de contenu, il ne va pas être nécessaire de traiter de manière systématique toutes les données. L'analyse thématique va se faire en lien avec mes hypothèses tout en regardant au fur et à mesure de cette analyse si d'autres hypothèses apparaissent.

Par cette analyse thématique, il existe deux approches que j'utiliserai :

- approche verticale : l'analyse se fait entretien par entretien ce qui permet de faire apparaître les thèmes abordés en faisant état de la logique et l'énonciation des parties prenantes ;
- approche horizontale : l'analyse conduit à repérer les récurrences, les régularités et les thèmes qui se répètent d'un entretien à l'autre. Les discours individuels sont déconstruits afin d'extraire dans chacun les parties communes.

Je vais chercher, par l'approche verticale la stratégie des acteurs, leur façon de parler et, par l'approche horizontale, les différents mécanismes générateurs, les thèmes récurrents des réclamations, etc.

2.II.3. Biais de la recherche

Ce paragraphe va conduire à présenter les différents biais qui vont se présenter à moi : la durée du déroulement du stage, la période électorale, ma position de stagiaire, le recueil de données, la restitution et le cas unique.

Premièrement, mon stage s'effectue sur une durée de six mois. Comme évoqué précédemment cette durée est courte pour étudier sur tous les terrains le fonctionnement des déléguées du personnel. Ma présence ne va pas être égale sur chaque site. Mon stage s'effectue sur l'établissement Open, le plus grand site des neuf établissements. Le contact sera moins facile par la distance avec les trois autres (Home, 118 712 et Courrier).

Contextuellement nous sommes dans une période électorale. Ceci mène à une vigilance dans le sens où le jeu des acteurs à l'approche de ces élections DP peut être biaisé. Se tiendront en parallèle de ces réunions DP des négociations pouvant conduire à réduire le nombre d'établissements DP sur la région. Le comportement des DP vis-à-vis des questions DP peut se modifier afin d'augmenter leur popularité auprès de l'électorat. Les élections ont lieu en novembre, il ne m'est pas permis de centrer mon étude sur ce point pour le prendre réellement en considération.

Ensuite par mon statut d'observateur participant, j'ai accès à des informations précieuses mais ma position de stagiaire peut conduire à certains inconvénients. Ce dernier point me conduit à évoquer différents biais en lien avec la méthode de recueil des données.

- Même si les entretiens ont lieu dans un espace neutre la plupart du temps et même si je mets l'individu en confiance avant de poser des questions, il faut être conscient de la rétention de certaines informations. Il est possible que je sois assimilée à la direction et que les syndicats ne souhaitent pas me communiquer certaines de leurs stratégies, de leurs visions,... Pour ce qui est du personnel encadrant ma mission de stage s'inscrit dans le même thème que ma problématique de mémoire. De ce fait une partie des acteurs aura accès à certains de mes résultats durant mon étude.

- Concernant l'observation, différents biais sont à évoquer comme les biais cognitifs (biais d'attention sélective par exemple en ne retenant que ce qui me semble essentiel sur le moment), le biais affectif (en accordant ce qui est dit ou fait par un acteur en raison de charisme ou d'empathie) et les biais comportementaux (modification du comportement des acteurs par ma présence).
- Il faut être vigilant sur la retranscription a posteriori. Autant que possible la prise de notes sera en direct ou concomitante, tout en étant consciente que la prise de notes ne peut être représentative de la totalité du réel qui est autour de moi. Il tient à moi d'être la plus objective possible lors de ces recherches. Il va être nécessaire de regarder et traduire de manière neutre l'environnement autour de moi.

Pour terminer une limite apparaît quant au cas unique. Je me suis centrée, pour répondre à cette problématique, sur l'entreprise de télécommunication dans la région du Sud-Ouest. Comme nous l'a montré la littérature, les réclamations des DP sont très variables en fonction de leur environnement (taille d'entreprise, secteur d'activité...). Cette étude est peu généralisable dans une autre entreprise. Pour autant vu le contexte particulier qui se présente à moi ce terrain présente un intérêt colossal pour l'étude du fonctionnement des IRP.

PARTIE 3 : Analyse des résultats

Comment fonctionne concrètement l'instance DP ? Il est temps de répondre à cette question au regard du terrain d'étude. J'ai remarqué dans l'entreprise une gestion très formalisée de l'instance DP (3.I.), qui, pourtant administrée de manière très stricte, par un outil spécifique, respectant des délais précis, a un déroulement plus large que les DP stricto sensu (3.II.).

Outre cette volonté affichée d'osciller entre recherche d'échange et mise en avant de jeux d'acteurs, les élus sont soumis aussi au terrain dans lequel ils prennent place. Les élus de proximité recueillent des réclamations variables selon le contexte (3.III.), contexte aussi bien géographique que temporel. J'étayerai cette idée de temporalité par l'étude de l'évolution, aussi bien passée que future (3.IV.).

3. I. Une gestion très formalisée de l'instance DP

L'objectif est de présenter la façon dont les dispositions du Code du travail, concernant les DP, se traduisent dans les faits. De la convocation aux réunions par un outil consacré (3.I.1) à la publication des comptes rendus sous un délai de maximum 6 jours (3.I.3) en passant par l'obtention des réponses aux réclamations sous deux jours (3.1.2), je vais présenter la méthode choisie par cette entreprise.

3. I.1. Un outil consacré pour l'administration des instances DP

« Création de réunions »

En tant que profil RH, vous disposez de fonctionnalités de gestion des réunions IRP organisées sur les instances de votre périmètre. La création d'une réunion s'opère par la sélection de l'instance concernée.

The screenshot shows a web application interface. On the left is a navigation menu with the following items: 'Gestion des instances', 'Gestion des réunions', 'Création d'une réunion' (highlighted with a red circle), 'Consultation / Modification d'une réunion', 'Suivi IRP', 'Historique', 'Mandats d'un IRP', 'Emulation de profil', 'Déposer un bon de délégation CTC 3', 'Accepter/Refuser un bon de délégation CTC', and 'Accepter/Refuser une formation'. The main content area contains a search filter section with two dropdown menus: 'Niveau instance: Choisissez' and 'Instance: * Choisissez'. Below these are two buttons: 'Supprimer les filtres' and 'Valider' (highlighted with a red circle). Three callout boxes with orange borders and arrows provide instructions: 1. 'Sélectionner l'instance pour laquelle vous souhaitez créer une réunion' points to the 'Instance' dropdown. 2. 'Réduire la recherche en filtrant sur le niveau de l'instance' points to the 'Niveau instance' dropdown. 3. 'Valider pour atteindre la page de création' points to the 'Valider' button.



Il est possible de créer une réunion a posteriori (jusqu'à **J-30** à partir de la date du jour) »

« Convocation d'une réunion »

Après avoir planifié votre réunion, vous pouvez convoquer les participants en cliquant sur

Vous aboutissez à la page suivante :

The screenshot shows a web form for sending meeting invitations. The form fields are as follows:

- Objet réunion: Réunion
- Date de début: 28/08/2013
- Date de fin: 28/08/2013
- A: [grisé]
- Copie: [grisé]
- Répondre à: [grisé]
- Objet: * CONVOCATION REUNION @LIBELLE_INSTANCE@
- Pièces jointes: Fichiers joints

Annotations in orange boxes:

- Top right: "Les champs grisés reprennent les données de la réunion et **ne sont pas modifiables**" (with an arrow pointing to the greyed-out fields).
- Bottom right: "Ajouter des pièces jointes en cliquant sur « + »" (with an arrow pointing to the plus button).
- Bottom center: "Le texte du message est personnalisable." (with an arrow pointing to the message body text).
- Left side: "Tous les participants sont automatiquement ajoutés comme destinataires du mail. Le profil RH est en copie." (with an arrow pointing to the 'A:' field).

Buttons at the bottom:

[Images issues du guide utilisation de l'outil PHARE]

« La fonctionnalité de convocation permet d'automatiquement :

- initier un message selon le type d'instance choisi : Le message est automatiquement signé par le profil RH qui l'a créé et indique aux Porteurs de mandat convoqués, la procédure de dépôt de délai de route à partir de leur agenda interactif.
- Il est possible d'ajouter des pièces jointes (Ordre du jour, plan d'accès,...). Générer un second message récapitulatif l'objet, les dates, horaires et lieu de la réunion à l'attention des managers des participants pour les informer de la convocation de leur(s) collaborateur(s). Vous ne pourrez cependant pas le pré-visualiser avant envoi ».

Les DP titulaires peuvent se faire assister lors des réunions avec l'employeur. Si cette prérogative est souvent utilisée dans l'entreprise lors de négociations ou en CHSCT, elle n'a jamais été utilisée en instance DP. Les sujets évoqués en instance DP ont moins de complexité justifiant l'intervention d'un expert contrairement au CHSCT.

La durée des réunions est renseignée lors du bilan de réunion sur PHARE. Le temps passé aux réunions par les DP, titulaires ou suppléants, est rémunéré comme temps de travail (article L2315-11 du Code du travail). Les élus apprécient cette gestion par PHARE car ce logiciel permet un calcul automatique de leurs heures de délégation. Cet outil étant en charge de la gestion de toutes les instances IRP et des DS, son utilisation facilite la visualisation des heures hors temps de travail des deux parties. De plus, ce logiciel permet aux managers une confirmation de la présence des élus en réunion, simplifiant ainsi le suivi des mandats des membres de l'équipe.

L'administration des réunions est une prérogative de l'employeur. Il a été fait le choix de gérer une partie de cette instance en collaboration avec les élus. La réunion s'effectue sur le lieu de l'établissement. Les salles sont réservées et renseignées sur l'outil PHARE lors des convocations. Les dates ne sont pas imposées mais choisies, en concertation avec les DP. Pour OPEN, les réunions se font chaque mois le troisième jeudi, pour HOME, le second jeudi. Tous les six mois les dates sont confirmées, des modifications sont demandées pour éviter que l'instance DP se chevauche avec une autre instance. Comme les CHSCT se prolongent souvent d'une journée, pour des raisons imprévues, finalement ces dates se superposent avec les réunions DP. La direction cherche à éviter ces situations car les élus qui cumulent des mandats émettent des critiques lorsque deux instances se déroulent le même jour.

3. I.2. Obtenir des réponses aux réclamations sous deux jours

3. I.2.a) Rôle central du responsable des relations sociales pour le dispatch

Date de la réunion	Jeudi 16 mars 2017 à 09h30		
Représentants du personnel présents	xxx		
Représentants du personnel excusés	xxx		
Représentants SCO SO	xxx		
Date de la prochaine réunion	Jeudi 20 avril à 09h30		
Nombre de questions	46	Durée de la réunion	5h
date de la question	OS	N°	questions
13/03/17		1	Question reçue (copié-collé sans aucune modification)
			Acteur identifié pour répondre à cette question
13/03/17		2	//
13/03/17		3	//

[Capture d'écran du fichier Excel servant de base aux questions/ réponses des DP]

« Sauf circonstances exceptionnelles, les délégués du personnel remettent à l'employeur une note écrite exposant l'objet des demandes présentées, deux jours ouvrables avant la date à laquelle ils doivent être reçus » (article L2315-12 du Code du travail). Ce délai est respecté dans la pratique. Dans de rares cas où l'envoi arrive la veille de la réunion, les réponses ne sont pas prises en compte lors du déroulé des échanges. Ce refus s'explique par une volonté de poser des limites aux élus. Les questions sont envoyées par mail à la responsable des relations sociales. Sont associés aussi à ce mail les autres membres du syndicat, le/la RH de proximité, et le/la responsable de plateau du périmètre DP, la DRH et le directeur/trice d'unité. Le but pour les élus est de s'assurer une visibilité à tout niveau hiérarchique.

Dans la majorité des cas, la responsable des relations sociales gère seule cette étape (sauf sur HOME, RH de proximité qui a tendance à le faire). La responsable des relations sociales dispose d'une place privilégiée pour cette étape. Elle est au centre de tous les acteurs ce qui facilite la fluidité des informations et l'harmonisation entre les établissements.

Les questions sont mises dans le tableau Excel sans aucune modification (voir image jointe). Elles sont classées par OS en fonction de l'heure d'arrivée (les premières reçues sont les premières disposées dans le tableau) et sont destinées à un ou plusieurs acteurs. Une fois chaque réclamation déposée dans la colonne « questions », il lui est attribué un nom d'acteur qui sera en charge d'apporter une réponse. Un mail est ensuite envoyé à chaque personne comprenant le lien du document et les numéros de questions attribués (= le « dispatch »).

Bonjour,

Les questions DP de OPEN pour la réunion de jeudi 15 juin sont arrivées :

P:\A_MANAGEMENT\ Questions-DP-SCO-SO\DP LR_S\questions DP SCO SO juillet 2017.xlsx

- Directrice pilotage et performance : questions 2, 3, 15, 16 et 23
- RH : questions 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18 et 19
- Responsable plateau : questions 10 et 18
- Préventeur : questions 24 et 26
- Responsable emploi : question 27

Merci de vos contributions, Je vous souhaite une agréable journée.

Relations Sociales

[Exemple de mail servant au dispatch]

Parmi les salariés contactés pour répondre à ces questions, nous retrouvons les RH de proximité, les responsables de plateaux, les gestionnaires de flux, les préventeurs, le/la responsable pilotage et performance, l'informaticien-ne, le/la pilote emploi, etc. Le but est de s'adresser directement à l'acteur concerné afin d'obtenir la réponse la plus précise possible et la plus proche de la spécialité. Chaque personne traite différemment les réponses. Certaines sont très précises et font un retour rapidement. Pour d'autres, les réponses sont plus larges et peuvent tarder à venir. Dans ce dernier cas, un mail de relance est fait la veille pour obtenir la totalité de réponses avant la réunion. Pendant toute cette étape la responsable des relations sociales doit rester vigilante sur les réponses qui lui parviennent.

La responsable des relations sociales se charge de répondre à toutes les questions déjà posées, notamment celles où les réponses sont sur les bases de données, etc. Il s'agit de ne pas surcharger ses collègues de multiples questions DP répétitives quand les réponses sont accessibles. Elle permet aussi l'harmonisation entre les sites. La responsable des relations sociales assiste tous les mercredis matins à une réunion par pont téléphonique avec tous les responsables de relations sociales des autres unités pour coordonner sur la région Sud-Ouest le fonctionnement du dialogue social. L'entreprise a pour volonté de ne pas laisser les responsables isolés, de créer de véritables réseaux de solidarités afin de faciliter la gestion des institutions représentatives du personnel.

3.1.2.b) Différents échanges entre les acteurs qui animeront la réunion

- **lundi soir** : réception de toutes les questions par mail
- **mardi matin** : mise en place dans le tableau Excel, dispatch
- **mercredi** : toute la matinée la responsable de plateau procède à une relecture des questions, une par une, et retravaille certaines réponses.
L'après-midi nous effectuons une relecture des réponses, nous nous chargeons de la gestion des mails et des réponses du personnel encadrant.
- **jeudi matin** : avant la réunion de 9h30 la responsable de plateau et RH de proximité se divisent les questions, chacune prend les réclamations qui relèvent de sa spécialité

*[Préparation de la réunion DP OPEN avril 2017
issu de la grille d'observation]*

Par cet extrait de la grille d'observation nous remarquons qu'une vraie attention est portée aux réclamations. Il ne s'agit pas d'un simple dispatch, suivi d'une attente de réception des réponses, mais d'un réel échange entre les acteurs concernés par l'organisation de cette réunion.

La gestion des réunions DP est une prérogative de l'employeur. Il a été fait le choix d'attribuer une délégation à chaque responsable de plateau pour tenir ces réunions. Le Directeur est habilité à déléguer l'animation des réunions. Comme il faut conserver l'esprit de continuité entre chaque réunion, le choix a été d'accorder ce pouvoir aux responsables de plateau (avec délégation à leurs adjoints en cas d'absence). Dans le code du travail, il apparaît que « l'employeur peut se faire assister par des collaborateurs. Ensemble, ils ne peuvent être en nombre supérieur à celui des représentants du personnel titulaires. Si l'employeur se fait assister par plus de personnes que les DP, alors il commet délit d'entrave » (article L2315-8 du Code du travail). Le responsable du plateau se fait assister pour chaque réunion d'une responsable des ressources humaines, remplacée par la responsable des relations sociales en cas d'absence.

- Rh de proximité d'Open et COURRIER : « Avant chaque réunion il est nécessaire de se coordonner ».

Les autres établissements DP fonctionnent à l'identique. La coordination par réunion ou par téléphone se fait dans l'objectif de se mettre en accord.. En général, la répartition pour la tenue de la réunion se fait naturellement (le responsable de plateau répond aux questions techniques et la RH répond aux questions relatives à la gestion des salariés). L'organisation des réunions n'est pas source de tension entre le personnel encadrant, ceci se fait de manière fluide.

Après les réunions, le personnel encadrant envoie, de temps en temps, un mail à la responsable des relations sociales pour qu'elle puisse percevoir l'avancement concret des comportements des élus et du climat social ambiant avec chaque acteur.

Exemple d'un mail reçu à la suite d'une réunion DP sur le site HOME, structuré par trois étapes :

- bilan rapide du climat lors des réunions
- généralités : les 3 points de crispation
- retour détaillé sur les questions (report des débats)

3. 1.3. Une publication des réponses sous un délai de maximum six jours

Bilan de réunion (incrémente les suivis)

Le bilan d'une réunion « Convoquée » se fait en cliquant sur **Bilan** à partir du menu « Consultation / Modification d'une réunion ».

The screenshot shows a web interface for managing a meeting. At the top, there are fields for 'Instance' (Délégué Syndical test), 'Statut réunion' (Convoquée), 'Objet réunion' (Réunion), 'Date de début' (28/08/2013), and 'Date de fin' (28/08/2013). Below this is a table with columns 'Date', 'Heure début', and 'Heure fin', showing a meeting on 28/08/2013 from 14:00 to 17:00. The 'Lieu' is 'Salle de réunion'. There are checkboxes for 'Carence' and 'Mail manager'. A 'Date' dropdown is set to 28/08/2013. The main part of the interface is a table for 'Les Participants' with columns: 'Identifiant', 'Nom prénom', 'Adresse mail professionnelle', 'Autre adresse mail', and 'Présent/Absent'. The 'Présent/Absent' column has radio buttons for 'Présent' (selected) and 'Absent'. There is a '+' button to the right of the table. At the bottom are 'Retour' and 'Enregistrer' buttons. Annotations in orange boxes point to various elements: 'Par défaut toutes les valeurs sont à « Présent »' points to the radio buttons; 'Ajouter des participants non prévus initialement' points to the '+' button; 'Marquer tous les participants « Absent »' points to the 'Absent' radio button; and 'Envoyer un mail à chaque manager des participants' points to the 'Mail manager' checkbox.

Identifiant	Nom prénom	Adresse mail professionnelle	Autre adresse mail	Présent/Absent
				<input checked="" type="radio"/> Présent <input type="radio"/> Absent
				<input checked="" type="radio"/> Présent <input type="radio"/> Absent

« Bonjour,
Les réponses aux questions DP de HOME pour mars 2017 sont en ligne sur Intranet :
P:\A_LIBRE\IRP\CR DP\2017\Mars\Réponses Questions DP SCO SO mars 2017.pdf

Un exemplaire PDF est joint à ce mail.
Je vous souhaite une bonne journée.
Cordialement

Responsable relations sociales »

[Exemple d'un mail type pour l'envoi des comptes rendus]

Une fois la réunion terminée, « l'employeur répond par écrit à ces demandes, au plus tard dans les six jours ouvrables suivant la réunion » (Article L2315-12 du code du travail). La responsable des relations sociales procède à une relecture afin de vérifier l'harmonisation entre établissements. Il s'agit de reprendre le document Excel précédent où les réponses sont indiquées à la suite de la réunion. Ces réponses écrites ne sont que les réponses officielles. Les éléments transmis « en off » durant la réunion n'y figurant pas, les élus déplorent l'absence de retranscription totale des échanges, ceci est source de tensions. La direction leur a expliqué que le document reprenant les réponses faites aux réclamations DP n'a pas pour but de représenter un procès-verbal, ni un compte rendu.

DP CGT : Nous déplorons, année après année, une inadéquation entre les réponses DP formulées oralement lors de nos échanges et les comptes rendus écrits. Ceux-ci restent vagues et ne correspondent pas à nos échanges.

Question 16021701 Allez-vous tenir compte de nos échanges dans vos comptes rendus lors de la réunion ou celle-ci ne serait-elle qu'une parodie se limitant à une lecture simple de vos réponses ?

[Question DP issue des comptes rendus]

« Les demandes des délégués du personnel et les réponses motivées de l'employeur sont, soit transcrites sur un registre spécial, soit annexées à ce registre ». Le document est envoyé en format PDF par mail à tous les DP et tout le personnel encadrant contenu dans le périmètre de l'établissement DP concerné. Le fichier est ensuite disponible sur une base commune accessible à tous les acteurs de l'entreprise. Les comptes rendus ainsi que les documents annexés, sont tenus à la disposition des salariés, de l'inspecteur du travail et des délégués du personnel. Les élus émettent plusieurs réserves sur ce fonctionnement, particulièrement au regard du format. Le document envoyé sous format PDF ne facilite pas le copier-coller pour les élus. Pour riposter, les élus CGT ont décidé, au mois de juillet, de ne pas envoyer les questions par mail mais sur le site OPEN, mais de les faire remonter de la main à la main en format papier. L'objectif avoué est d'empêcher la direction, comme eux, de pouvoir faire un copier-coller. De ce fait il a été nécessaire de recopier les questions dans le tableau Excel afin de permettre le dispatch.

3. II. Un déroulement de l'instance plus large que les DP stricto sensu

Le législateur attribue pour rôle aux DP de porter les réclamations des salariés. Sur le terrain il est visible que le but premier reconnu est celui d'un échange entre DP et personnel encadrant (3.II.1.) Mais l'instance comprend aussi de nombreux jeux d'acteurs (3.II.2.).

3. II.1. Un but premier reconnu d'échange entre DP et personnel encadrant

Les instances DP se déroulent dans un esprit d'échange entre les deux parties prenantes. Le rôle légal des DP est de recueillir les réclamations des salariés (3.II.1.a)). Pour autant, en réunion, le choix de l'entreprise a été fait de répondre à toutes les questions, même celles hors du périmètre DP ((3.II.1.b)). Je présenterai le déroulement des échanges lors de ces réunions DP ((3.II.1.c)) et l'interférence du contexte de l'établissement sur le déroulé de ces échanges (3.II.1.d))

3. II.1.a) le rôle légal de recueillir les réclamations des salariés

La réunion DP, une fois par mois, est l'occasion de présenter les réclamations individuelles et collectives des salariés. Les DP peuvent aborder à cette occasion tous les sujets relatifs aux conditions de travail et au quotidien des salariés afin de trouver des solutions concrètes aux problèmes abordés avec l'employeur.

Les DP sont des élus de terrain. Ils exercent sur le même lieu que les salariés qu'ils représentent, et sont, de fait, au cœur des difficultés que connaissent ces salariés. Cette proximité leur permet de recueillir facilement les réclamations puisqu'ils partagent le même quotidien. Les DP sont des acteurs identifiés vers qui les salariés peuvent se tourner.

- DP CGT OPEN : « je continue à aller travailler pour voir ce qui se passe sur OPEN, les collègues me parlent. Quand je suis à mon poste, la confiance se crée, un réseau informel est mis en place. Les collègues viennent me voir ».

- DP CFDT : « Dans la mesure où nous sommes conseillères, il est plus facile pour nous d'aller vers les salariés qui nous connaissent, nous apprécient et nous font confiance. Donc, tous les mois, nous faisons le tour de chaque service sur Home afin de rencontrer chaque salarié et de relever les questions, impressions, craintes (parfois), et en dehors de ces périodes-là, nous sommes toujours disponibles pour chacun ».

Les DP recherchent la prise en compte des difficultés des salariés par la direction. Il est nécessaire pour eux de faire remonter les questions du personnel.

- RH HOME : « S'il y a beaucoup de questions c'est parce que les DP s'intéressent aux salariés, ils partagent entre eux. Si les gens ne se parlaient pas il n'y aurait pas de questions DP ».

Le but est aussi de relayer toute question de leurs collègues de façon anonyme :

- DP FO OPEN : « Avant chaque réunion DP nous faisons le tour des plateaux. Les salariés viennent souvent nous voir ou nous envoient des mails. Les heures d'information syndicale sont très importantes pour l'expression des salariés.
- DP CGT : « Avec l'historique de l'entreprise, les salariés n'osent pas parler avec la direction, donc beaucoup de choses passent par nous. Et il ne faut pas croire, c'est difficile aussi pour les cadres ».
- Responsable plateau de COURRIER : « Les questions sont là pour nous embêter. C'est beaucoup plus large que de faire remonter les réclamations des DP ».

Les réclamations recueillies sont plus larges que le périmètre DP. Les questions posées par les DP, qu'elles soient ou non hors champ, obtiennent une réponse du personnel encadrant.

3. II.1.b) Des réponses données aux questions hors du périmètre DP

« Les DP ont pour rôle de présenter à l'employeur toute réclamation relative aux salaires, à l'application du code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, la santé et la sécurité, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise ». Ceci se traduit dans l'entreprise par 2949 questions depuis juin 2015 pour les établissements OPEN, HOME, COURRIER et 118712, classées ci-joint en 18 thèmes (définition des thèmes disponible en annexe).

Classement			Classement		
		Nombre de questions			Nombre de questions
1	Aménagement lieu de travail	390	10	Recrutement / Emploi	170
2	Process (métier)	268	11	Communication	151
3	Avantages salariés	237	12	Formation	142
4	Organisation du travail	204	13	Rémunération	138
5	Management	198	14	Système informatique	128
6	Congés	188	15	Contrats pro / alternance	64
7	Santé / Sécurité	186	16	Challenges	59
8	Promotion / reconnaissance	177	17	DP	57
9	Gestion des temps de travail	175	18	Autre	18

[Classement par thèmes des questions de janvier 2015 à fin juin 2017 pour les 4 établissements soumis à l'étude]

Les questions DP sont utilisées pour faire passer des messages à la direction, pour montrer la colère des DP sur certains sujets. Certaines questions présentent un caractère grossier.

DP CGT : Question 16021722 : savez-vous qu'en dehors des infrastructures il existe un autre matériel dans notre entreprise ? L'humain ça vous dit quelque chose ?

[Question DP issue des comptes rendus]

L'entreprise a autorisé les organisations syndicales à poser des questions hors de leur périmètre DP pour valoriser le dialogue social. En effet, répondre à toutes les questions favoriserait l'échange. L'entreprise signale seulement dans de rares cas que ces questions sont hors champ (transmission de données confidentielles, risque de délit d'entrave aux autres instances etc.).

Cette volonté de favoriser le climat social en acceptant toute sorte de questions portées par les DP a produit des effets pervers voire à conduit à un effet contraire de la bonification du dialogue social :

- DP SUD OPEN : « Nous ne sommes pas dans le cadre légal. Dans cette entreprise il est question d'un accord où toute question mérite réponse. Ceci est un engagement de l'entreprise. Chaque OS s'engouffre dedans ce qui provoque une augmentation de la variation des questions. On passe beaucoup de temps à traiter de questions où il n'y a pas de réponse. On dévie trop du coup on perd du temps et on perd l'essence même de l'exercice. Les questions essentielles sont perdues dans une masse de questions donc elles ne sont pas considérées à leur juste valeur. J'essaie de faire remonter cela mais pas tout le monde n'est pas en accord ».

Cette critique du DP SUD sur OPEN se vérifie quand nous regardons la quantité de questions sur les établissements. Leur nombre a été porté en avril 2017 sur le site OPEN à 93. Dans ce contexte, il est difficile d'apporter une réponse détaillée à chacune. Ainsi, l'objectif de favorisation du dialogue social a ses failles. Il peut produire l'effet inverse : survol des questions car trop nombreuses, lassitude chez les acteurs, etc.

« Cette fois –ci il y a beaucoup de questions. La responsable de plateau d'OPEN dit qu'il va falloir accélérer les choses. Mais pour autant elle précise que ça ne veut pas dire que les réponses seront bâclées, le temps sera pris de répondre à toutes les questions ». *[Issu de la grille d'observation utilisée lors de la réunion DP, avril 2017 sur OPEN]*.

Je vais maintenant présenter comment se passe le déroulé des échanges.

3. II.1.c) Le déroulement des échanges

Il est l'heure de commencer la réunion. Les élus arrivent. La majorité se tutoie et se fait la bise, plus rares sont ceux qui se vouvoient et se serrent la main. Le personnel encadrant est déjà installé d'un côté de la table, les élus s'installent face à eux. La responsable des relations sociales m'explique que la position dans la salle est toujours la même : personnel encadrant face aux élus. Sur OPEN la machine à café est souvent proche de la salle de réunion. Un élu allant se chercher un café a tendance à proposer à chaque personne présente dans la salle de lui en offrir un.

La réunion commence. Chaque DP va lire ses questions, une par une, en fonction toujours de l'heure d'envoi. La direction répond. En général la représentante RH répond aux questions spécifiques des salariés et le responsable de plateau à des questions plus techniques/de métier. Tout ceci a été planifié lors des échanges avant la réunion. Il n'y a pas de réponse globale faite par thème mais des réponses détaillées à la plupart des réclamations.

- DP CGT OPEN : Première question : « Dans le cadre de la découverte des services, le temps de trajet pour un salarié sur un site différent que son lieu de travail habituel est-il considéré comme du travail effectif ? »
- Responsable de plateau OPEN : « Non »
- DP CGT OPEN : [deuxième question, carrière miroir...]
- Responsable de plateau OPEN [réponse : la carrière miroir est un dispositif...]
- DP CGT OPEN : «Attendez, on va revenir sur la première question. Vous avez dit non, ce n'est pas une réponse, on exige des explications »

La réponse à cette première question prendra alors 11 minutes en raison des débats qui en découlent. Les débats pour une question plus lointaine dureront environ une demi-heure.

[Issu de la grille d'observation utilisée lors de la réunion DP, avril 2017 sur OPEN].

Il est nécessaire de rappeler que la réunion a pour but un échange. L'employeur dispose ensuite de 6 jours pour formuler des réponses par écrit. Dans cette entreprise, les réunions prennent la forme de lecture des réponses officielles qui vont être formulées par écrit, suivi de débats en off. Des réponses peuvent être reformulées à la suite de ces débats. Sur HOME et particulièrement OPEN, comme les questions sont nombreuses, le temps passé sur chacune peut être long. Des exemples sont cités, de nouvelles interrogations surviennent. Ces longs échanges sont rarement retranscrits dans les réponses stricto sensu apportées aux questions. Les DP ont avec eux les questions qu'ils ont posées (document envoyé par mail), ils notent à la main chaque réponse et explication que donne la direction. D'autres, comme FO, viennent avec leur ordinateur. Tous les DP ont parfois une liste de notes informelles expliquant le plus souvent le cas personnel d'un salarié. Les dirigeants prennent aussi des notes pendant la réunion afin de rechercher à la suite de l'instance des compléments ou de communiquer aux collaborateurs les informations importantes transmises par les DP.

Sur COURRIER et 118 712 les questions sont plus rares car le principe est différent. Il s'agit plutôt d'un échange très informel entre DP et personnel encadrant. La réunion prend vite fin pour des échanges autour d'un café ou du partage d'un repas. C'est encore plus vrai sur 118 712 où les questions sont très rares. Le responsable de plateau n'a pas son bureau sur le site de l'établissement. Même en cas d'absence de questions, il se rend à la réunion et échange de manière informelle avec les élus. Dans ce contexte, les réunions DP sont un moment de dialogue, où on écoute et où on donne du sens, c'est un vrai espace de rencontre.

Les élus sont très attachés aux discussions informelles. Ils posent souvent des questions qui serviront de base pour lancer un débat et obtenir le maximum d'informations possibles. Dans d'autres unités de cette entreprise, le off ne prend pas une part aussi importante. L'unité étudiée a fait le choix au regard des difficultés hiérarchiques passées de nouer une nouvelles relation avec les élus. Les DP ont alors pris plus de pouvoir. Il est question de revoir ce fonctionnement afin de simplifier les échanges en réunion DP en recentrant les débats. De plus l'objectif des échanges est acquérir une réponse certifiée afin de pouvoir l'opposer au personnel encadrant, lorsque des divergences à cette réponse seront visibles. Ce qui est le plus important pour la plupart des acteurs, autant une partie que l'autre, c'est l'après réunion : les débats. Le contexte de l'établissement a un impact sur ces débats.

3. II.2. d) l'interférence du contexte de l'établissement sur le déroulé des échanges

Le contexte de l'établissement se ressent sur les échanges lors des réunions. Il est visible sur 118 712 un dialogue informel, sur OPEN un dialogue très politisé et sur HOME un échange centré sur le thème process. L'actualité sur le site a un fort impact sur le déroulement des échanges, notamment du fait que les DP sont des élus de proximité.

« La réunion a démarré avec 20 minutes de retard, sans doute pour nous faire comprendre qu'ils et elles n'étaient pas contents.es de l'absence du responsable de plateau, des problèmes de circulation du tour de France ou d'un échange entre eux sur le maintien ou non de la réunion en l'absence du chef de plateau.

Avant d'entrer dans la lecture des questions, le dialogue a démarré par un mécontentement : Manque de respect de la part de monsieur X [responsable de plateau] de ne pas être présent ».

[Exemple de mail reçu en bilan à la suite d'une réunion DP sur HOME]

Un contexte social très négatif sur le site conduit à l'absence de questions. Cette inexistence peut aussi être considérée comme l'expression d'un désintérêt de la part des DP, mais c'est plus rare. Sur 118 712, par exemple, nous le verrons, ce quasi manque de réclamations est lié à la nature de l'activité. Dans la majorité des cas, ne pas recevoir de questions traduit une lassitude face à des réponses jugées non satisfaisantes. Les DP, agacés par des réponses jugées imprécises ou l'absence de réponses, voyant que rien ne change, ne perdent plus de temps à vouloir obtenir des justifications. La CGT, avait ainsi refusé de poser des questions considérant que le mois dernier les réponses données par la direction étaient floues, manquaient de précisions, étaient même inexactes.

A l'inverse la présence de questions ne traduit pas forcément un contexte social positif dans l'établissement mais signifie seulement que le dialogue social n'est pas rompu. Souvent les questions reflètent aussi les craintes des salariés quant aux mutations d'activité, à des désaccords ou des méconnaissances. C'est le cas actuellement avec l'Accord « Reconnaissance ». Ce dernier permet notamment la promotion de salariés n'ayant pas été promu depuis 10 ans. Actuellement, comme aucune modalité d'application n'est précisée, un délai de 18 mois est prévu pour la définition des conditions. Depuis quelques mois, les DP s'interrogent et obtiennent comme réponse « Nous n'avons pas encore les modalités d'application », l'agacement est perceptible en réunion.

Une concordance est visible entre le nombre de questions et le climat social. Quand les relations sont tendues, les élus posent plus de questions (sauf si les relations sont trop détériorés conduisant les élus à ne plus poser de questions). Quand une situation personnelle est difficile, les élus multiplient leurs questions. Quand c'est calme, les soucis logistiques prenant source dans l'activité sont plus étayés.

En réunion, les échanges ouvrent énormément de débats qui tournent à la critique (voir exemple de question ci-dessous). Les DP se servant des flous existants, ont tendance à rappeler les erreurs faites et insistent sur le manque de personnes sur les plateaux. La majorité d'entre eux, travaillant dans l'établissement, tirent leurs remarques de ce qu'ils voient au quotidien.

« Question 13071708 : Devons-nous vous rappeler l'obligation de l'employeur de veiller à la santé physique et mentale de ses salariés ? »

[Exemple de question envoyé pour la réunion DP]

Les élus ont leur personnel encadrant bien identifié. Face à eux, ils se comportent différemment. Pour autant ils n'ont pas tendance à viser des personnes en particulier, et reprochent parfois à la direction de manquer de recul lorsqu'ils prennent personnellement leurs remarques. C'est particulièrement vrai pour les managers. Sur OPEN se trouve tout le personnel encadrant (directeur, gestionnaire, préventeur, responsable des relations sociales...). Cette proximité géographique amplifie les jeux d'acteurs et contribue à politiser le contexte. C'est cette notion que je vais développer.

3. II.2. Entre instance DP et jeux d'acteurs

Le déroulement des échanges est très contingent à la position choisie par les acteurs que ce soit du côté personnel encadrant ou des DP. Certains ont une posture d'opposition et d'autres une posture de collaboration. C'est ce que je présenterai par le positionnement du personnel encadrant face aux DP (3.II.2.a). Puis je vais évoquer l'attitude des DP au regard de la proximité qu'ils entretiennent avec la représentation syndicale (3.II.2.b).

3. II.2.a) *Le positionnement du personnel encadrant face aux DP*

Du côté du personnel encadrant certains me disaient « on se marre en réunion, j'aime beaucoup mes DP » tandis que d'autres évoquaient plus un devoir légal, un échange qui doit se faire.

3. II.2.a)- 1 : But des échanges pour l'encadrement : informations sur le climat social

La réunion ne sert pas seulement à répondre à des réclamations des salariés. Le personnel encadrant se sert de ces informations pour connaître le climat social. Des divergences apparaissent entre les dires du manager, entre ce qui est vu sur le plateau et ce qui est porté par le DP.

- Responsable de plateau 118 712 : « Les DP permettent d'avoir une image du climat social (par les questions ou les échanges informels que nous avons). Dans la partie hors réunion avec les DP, nous parlons beaucoup des situations individuelles. Cela permet un point au-delà du manager. Le but n'est pas de court-circuiter le manager mais d'avoir un nouveau regard sur la situation. Les salariés vont plus loin dans leurs discussions avec les DP. Il s'agit d'un point d'entrée supplémentaire. Après les réunions nous mangeons ensemble, nous avons beaucoup de discussions informelles, j'ai beaucoup d'informations sur la vie du site ».

Il est indispensable pour une grande partie de l'équipe encadrante d'avoir un dialogue avec cette IRP. Les DP sont un interlocuteur privilégié qui permet une bonne perception du climat social local. Les organisations syndicales traduisent ce que ressentent les salariés. Il faut toutefois rester vigilant sur l'exagération de certaines difficultés. Les soucis sont

majoritairement connus par le manager, une personne de confiance aux yeux du personnel encadrant. Cependant la direction reconnaît le besoin d'une autre source d'information pour éviter les biais et les minimisations des managers. Ils permettent aussi de valider les impressions du personnel encadrant ou de voir que certains points ont été sous-estimés.

- RH de proximité, en réunion, aux DP : « vous êtes les garants de faire remonter ce que vous observez ».
- RH de proximité, en entretien, leur demandant de préciser leurs propos : « C'est important car c'est leur rôle de veiller sur les salariés, l'entreprise ne peut pas tout voir et des choses peuvent être cachées (par des Responsables d'équipe). La direction prend des décisions et les DP permettent de voir si ces choses sont faites de manière correcte, en mettant en œuvre ce qui a été dit et dans le respect. Les IRP sont là pour veiller à ça et alerter sur des situations individuelles que je ne peux pas voir. Moi je dis « surtout n'hésitez pas, vous devez nous alerter, c'est votre rôle ». Des fois on pense que notre action est une bonne chose mais les DP nous transmettent la vraie perception des salariés ».

Outre la discussion directe avec les élus, lors de l'analyse des questions DP, des problématiques ressortent permettant des sujets d'analyse avec le management. Sur les questions métiers, les DP permettent de mettre en évidence les dysfonctionnements et les problèmes individuels qui ne sont pas remontés par voie hiérarchique.

3. II.2.a)- 2 : Différentes postures choisies : considération de l'informel et de la confiance

Tout le personnel encadrant n'a pas la même vision de l'instance DP. Certains participent aux instances car la loi oblige la tenue d'une réunion une fois par mois avec les DP. Selon eux, il ne peut y avoir une relation de confiance totale avec les élus, les points de vue sont trop antagonistes. Ils ne voient pas l'utilité d'aller plus loin car l'instance est très politique. Ils accordent plus de valeur aux DS qu'ils considèrent, pour autant, trop éloignés des préoccupations locales.

- Responsable plateau COURRIER : « Aujourd'hui nous avons une entente cordiale, localement avec des rapports de franchise. Il n'y a pas de collaboration mais une bonne entente mutuelle ».

D'autres participent aux réunions dans la volonté de construire un réel échange avec les élus. Ces personnes considèrent que beaucoup de choses passent par le off.

- RH d'HOME : « J'ai de très bons rapports avec mes élus, je suis toujours à l'écoute, eux aussi, et je peux les voir directement s'il y a un sujet que je veux aborder avec eux ».
- Personnel encadrant 118 712 : « Il faut partager sans pour autant tout se dire. Après la réunion comme nous avons peu de questions nous discutons beaucoup sur l'activité du périmètre et même au-delà en faisant référence à des décisions et projets nationaux ».

Il peut y avoir de la confiance avec les élus et c'est le but du dialogue social. Les instances sont un peu considérées comme le lieu où se déroule une mise en scène de jeux d'acteurs. Le réel travail se fait en dehors des instances grâce à l'informel. Il faut toutefois rester vigilant sur cette notion de « off » car il faut que la relation soit réciproque. Ils ont des postures qu'il faut identifier et respecter. Pour certains acteurs du côté du personnel encadrant il est nécessaire de s'adapter à la position des élus.

- Personnel encadrant en réunion DP : ça y est on a fini les questions, est-ce qu'on a du off ?

Cette différence de profil du personnel encadrant dépend des interlocuteurs qu'ils ont en face. Les DP ne se saisissent pas tous de la même façon de l'instance, selon leur OS ou selon l'établissement qu'ils représentent.

- RH COURRIER et ancienne RH sur OPEN: « il y a des organisations syndicales sur lesquelles je peux m'appuyer pour faire avancer des projets, mais ce n'est pas le cas avec tous. Certains ne sont pas loyaux mais on le sait dès le départ. On accède à leurs demandes mais cela ne suffit jamais. Ils sont dans la contestation, c'est leur façon d'être ».
- RH OPEN : « Avec certains, je travaille de manière constructive, en commun et par collaboration. Mais avec d'autres c'est impossible ».
- DP CFDT : « La confiance dépend aussi de l'interlocuteur qui est en face de nous. Certains sont d'accord pour cette relation de partenariat, d'autres ne jouent pas le jeu ».

Je vais maintenant présenter ces différents profils d'élus particulièrement à travers le lien qu'ils entretiennent avec la notion de représentation syndicale.

3. II.2.b) Liens entre élus et représentation syndicale

L'instance DP permet une visibilité de l'organisation syndicale auprès des salariés (3.II.2.B)-1). L'élu adopte alors des stratégies, très variables selon son appartenance syndicale et sa personnalité. Tout ceci a un impact sur le lien qu'entretient le DP avec le reste de son organisation syndicale. Le DP a un rôle d'éclaireur pour les autres membres du syndicat (3.II.2.B)-2). Le lien avec l'organisation est bien présent mais il s'amplifie selon le profil du DP (3.II.2.B)-3).

3. II.2.b)-1 : L'instance DP permettant une visibilité

Par visibilité, j'entends message percevable par la direction. Les DP se servent des questions pour transmettre des remarques, rarement de manière subliminale. C'est une fois en réunion que le message et ce qu'il comporte est traduit. Ils utilisent aussi la réunion pour obtenir éclaircissement sur leur situation personnelle. Ci-dessous, la question traite d'un élu qui a eu des soucis concernant son stationnement, un soucis personnel ne concernant aucun autre salarié de l'entreprise.

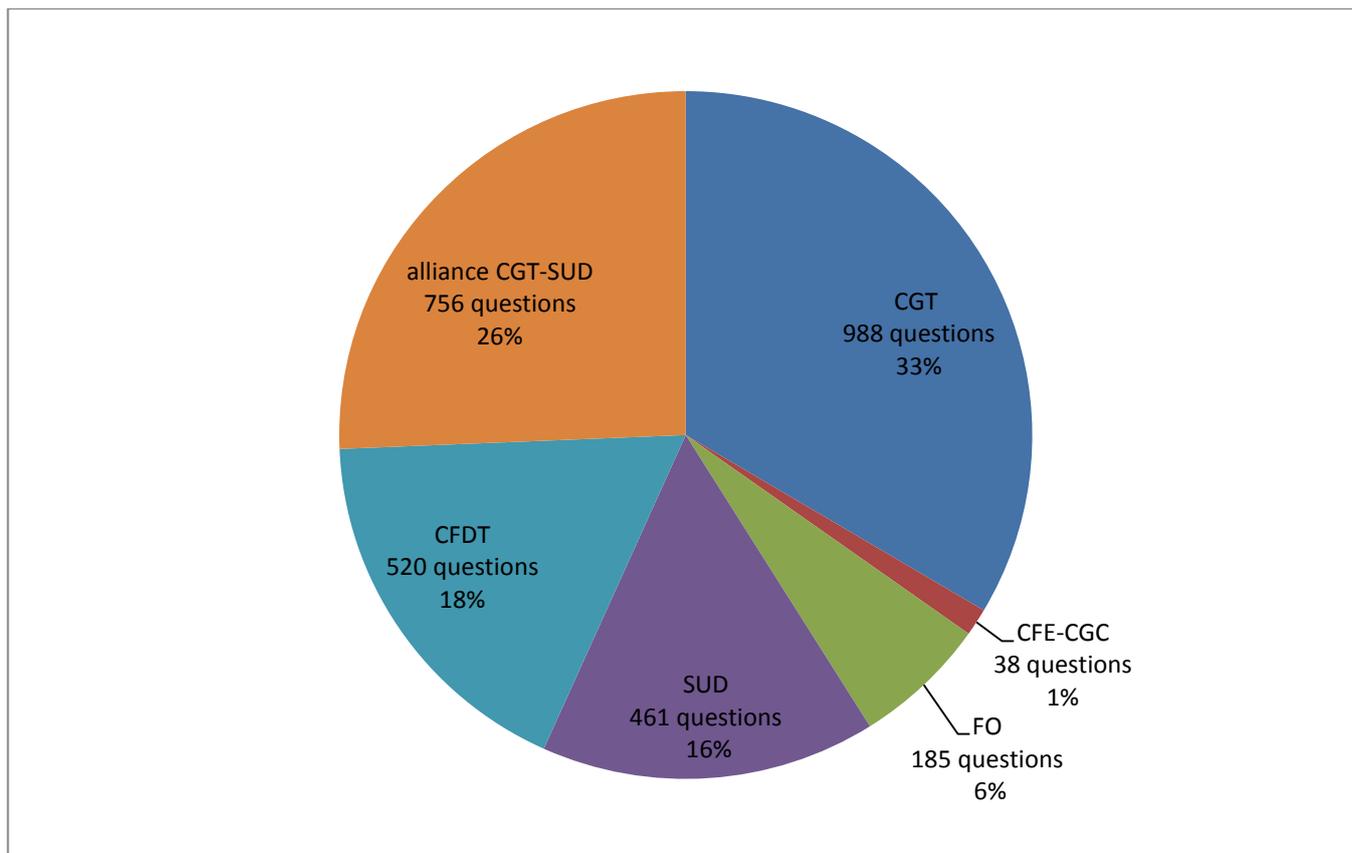
« Question 13071713 - Place de parking

Pendant l'entretien de Monsieur X concernant le remboursement des frais de transport, il est apparu une place de parking dans son dossier alors que cette dernière a bien été restituée.

1° Avez-vous pu déterminer qui utilise cette carte ? »

[Exemple question DP SUD sur OPEN (question sur cas personnel)]

Par visibilité, j'entends aussi mise en avant de l'organisation syndicale auprès des salariés. Les DP sont élus par les salariés tous les trois ans. Il est nécessaire d'être l'organisation privilégiée par les salariés. La mission des DP est de représenter les salariés. Ils doivent leur montrer qu'ils remplissent ce rôle de proximité. Pour cela les syndicats adoptent des postures différentes. Certains posent des questions en nombre pour montrer leur omniprésence (SUD et CGT), d'autres sont plus dans une relation de recherche de collaboration avec l'employeur (CFDT, FO).



[Répartition (pourcentage) des questions posées par les syndicats de janvier 2015 à fin juin 2017 pour les 4 établissements soumis à l'étude]

- DP SUD : « entre organisations syndicales, nous avons des approches différentes, mais une commune qui est de défendre le collectif, même si l'approche politique et sociétale est différente. Nous ne sommes pas loin de la pensée de la CGT avec une organisation opposée ».

Pourtant les syndicats agissent en concurrence. Chaque organisation syndicale se comporte comme devant garder l'exclusivité de ses questions. Il y a comme une sorte de « querelle de clocher ». Cependant sur HOME le choix a été fait de faire une alliance entre CGT et SUD pour avoir plus de poids.

- DP CFDT HOME : « Nous avons l'idée au départ de fonctionner avec les autres syndicats puisque nous représentons tous les salariés du site de Pau. Pour des histoires passées et politiques et suite à un refus des autres organisations syndicales, nous faisons chemin toutes seules comme des grandes ! ».

La concurrence entre organisations syndicales se voit aux questions des DP. Elle est visible aussi à travers les HIS (heures d'informations syndicales). Par les HIS, les DP s'adressent directement aux salariés. Les questions qu'ils ont adressées à la direction servent de justification à leurs actions auprès des salariés. Selon des DP de OPEN il est nécessaire de poser des questions pour montrer aux salariés qu'ils s'intéressent à leur situation.

- Responsable de plateau HOME : « l'objectif des questions DP est de faire passer les messages de leur syndicat et ceci particulièrement en ce moment, vu que les élections approchent. Ils font leur pub. Il faut être attentif aux questions que l'on pose. Les réunions DP sont complètement de l'affichage, on travaille en off ».
- DP CGT : « l'objectif des questions DP est de faire remonter les informations, d'en demander d'autres, de signaler des zones de troubles, de mettre la direction en face de son comportement et des incidents. Nous ne sommes pas dupes de la communication de la direction. Lors des réunions, on exprime des mal-être, on attend des choses derrière ».

Pour certains DP, il n'est pas nécessaire d'être dans une opposition systématique avec la direction. Au contraire, ils considèrent qu'il faut agir en collaboration pour faire avancer l'entreprise dans le bon sens. Cependant une union avec la direction peut être mal vue des salariés, il est nécessaire pour les DP de trouver là aussi un équilibre. Lors d'un temps d'information syndicale, la CFDT a été critiquée pour avoir une position trop proche avec la direction. Les DP de cette organisation ne seraient pas aptes à les défendre car ils seraient trop proches de la direction. Pour prendre l'exemple d'Open, site très politisé, deux groupes se distinguent dans leur stratégie : un groupe posant des questions, à majorité pertinentes au regard du cadre légal (FO et CFDT) et un groupe jouant sur la visibilité par le nombre de questions qu'il pose (CGT et SUD). Cette visibilité joue aussi par la forme que CGT et SUD utilisent pour formuler leurs réclamations (ton provocateur, très ironique à la limite du correct, traduisant un sentiment d'aberration).

- Responsable plateau HOME : [*Questions hors champ DP*] « Je ne sais pas si c'est vous ou SUD qui avez posé la question ».
- FO : « c'est SUD, nous on ne pose pas ce genre de questions ».

L'attitude des DP est très politisée. Beaucoup de stratégies dépassent le cadre de l'établissement qu'ils représentent. Il faut prendre en considération le lien qu'entretient l' élu avec le syndicat dont il est issu.

3. II.2.b)-2 : Le rôle d'éclaireur du DP pour les autres membres du syndicat

Les délégués du personnel jouent également un rôle de coordination avec le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Ainsi, l'article L. 2313-9 du Code du travail prévoit que lorsqu'il existe un comité d'entreprise, les délégués du personnel ont qualité pour lui communiquer les suggestions et observations du personnel sur toutes les questions entrant dans la compétence du comité. La même solution est prévue par le texte lorsqu'il existe un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans l'entreprise ou l'établissement.

Questions de DP sur les thèmes communs avec le CHSCT :

- aménagement du lieu de travail : depuis 2015 = 390 questions
- santé et sécurité : depuis 2015 = 186 questions

Les DS sont la charnière entre les différentes instances. Ils ont un périmètre large. Les DP leur permettent réelle opportunité pour eux d'obtenir des informations au plus près du terrain puisqu'ils sont en contact direct avec les salariés.

- DP CFDT : « les informations données par la direction lors des réunions DP seront transmises aux acteurs du CE et CHSCT notamment par le DS. Tous les élus et syndicats se retrouvent lors d'une réunion téléphonique mensuelle quel que soit leur unité et leur périmètre. Le but est que l'information circule entre tous les acteurs, ils sont au courant de tout ce qui se passe ».

Les DP sont des élus, au niveau de l'unité, qui conservent souvent leur poste. Ils vivent la réalité du terrain ce qui présente un grand intérêt pour les élus du CE et du CHSCT.

- DP CGT : « Tout est lié : les DP sont en première ligne pour voir les conséquences des décisions. En CE ils ne sont pas dans le métier, donc ils ne voient pas toujours. Ils interpellent les DP qui posent des questions afin d'éclaircir les informations. Le CE étudie plutôt les conséquences métier, alors que nous on les vit et grâce aux questions, on a plus de précisions ».

Il ressort de l'étude que les sujets passés en CHSCT conduisent à de nombreuses interrogations. Obtenir de l'information conduit à vouloir obtenir énormément de précisions. L'échange dans une instance (CHSCT) augmente les échanges dans l'autre instance (DP). Que ce soit en amont ou en aval, elles sont liées d'où l'importance donnée à la communication entre chacune. Les DS reçoivent de temps en temps des réclamations de salariés notamment lorsqu'ils tractent qui sont ensuite transmises aux DP. Il existe un parallélisme entre les différents problèmes concernant les mandataires sociaux. Dans la majorité des entretiens que j'ai pu mener, il est ressorti que le rôle de DP était le poste de commencement de carrière syndicale. « Quand on commence à militer, on commence par DP ». Les DS ont une sorte de mission de management d'équipe de mandataires sociaux. De nombreuses discussions existent entre l'ensemble des élus. Il arrive que les réponses apportées lors des échanges durant l'instance fassent l'objet de tracts syndicaux.

La couleur syndicale ne permet pas une analyse complète du fonctionnement concret des questions DP. Il est nécessaire de prendre aussi en considération le profil du DP, en dehors de toute notion d'organisation syndicale.

3. II.2.b)-3 : Amplification du lien entretenu avec le syndicat selon le profil du DP

Les DP sont plus ou moins indépendants des syndicats. Je vais évoquer la raison de l'adhésion du DP à un son syndicats et ses conséquences, le lien qu'il conserve avec son métier et les mandats qu'il a (ou non) en plus de son rôle de DP. Chaque élément exerce un lien sur les autres.

Tous n'ont pas rejoint leur syndicat pour la même raison. Les DP sont élus sur une liste syndicale mais ne sont pas tous militants. Ils sont affiliés à ce syndicat car ils adhèrent à certaines idées et les organisations ont besoin d'élus. Certains, aidés par des membres, ont accepté de compléter des listes car ils se sont sentis redevables. D'autres avaient une volonté de lutter et de défendre leurs droits. Souhaitant être DP, d'un point de vue stratégique, ils ont rejoint une liste syndicale, se rapprochant alors de l'organisation la plus proche de leurs idées. Ceci a un impact sur la relation du DP avec son syndicat, certains étant plus ou moins éloignés de la politique de leur organisation. Parfois il peut avoir un passif avec l'entreprise l'entraînant dans une position de lutte, de rancœur, qui se traduit par les réclamations qu'il porte et la forme qu'il utilise pour les formuler (ton plus agressif, empreint de critiques).

- DP CFDT HOME : « Notre souhait de devenir déléguées du personnel a été motivé par une absence de représentativité de la CFDT sur notre plateau. Etant donné que nous sommes au cœur de notre métier, puisque nous sommes aussi conseillères, notre candidature était tout à fait légitime ce qui a permis une élection totale. C'est plus simple pour moi car je connais les gens, ils me font confiance».

Les DP, entretenant un fort lien avec leur métier, font rarement rentrer de la politique dans leurs questions. Ils représentent pourtant un syndicat. Il leur sera nécessaire d'adopter une posture syndicale pour faire appliquer des accords, car parfois leur organisation est signataire de cet accord et ils doivent défendre la position. Sur COURRIER les DP n'ont pas d'autres mandats, ils sont « juste » élus locaux et il n'y a quasiment aucun jeu d'influence au sein du centre.

Avec le cumul de mandats, le DP s'éloigne de son métier, les choses sont différentes. Lorsqu'une personne cumule un mandat de DP et de DS, il lui est difficile d'adopter une posture différenciée. Il est confus pour eux dans les échanges de s'exprimer une fois en tant qu'élu et l'autre en tant que syndicat. Les deux profils se mélangent. S'ils sont juste DP se sont des salariés quasiment comme tous les autres, très investis dans leur métier et qui portent quasi exclusivement des questions de process. Ils défendent les points les concernant en tant que salarié, très peu en fonction de la politique syndicale.

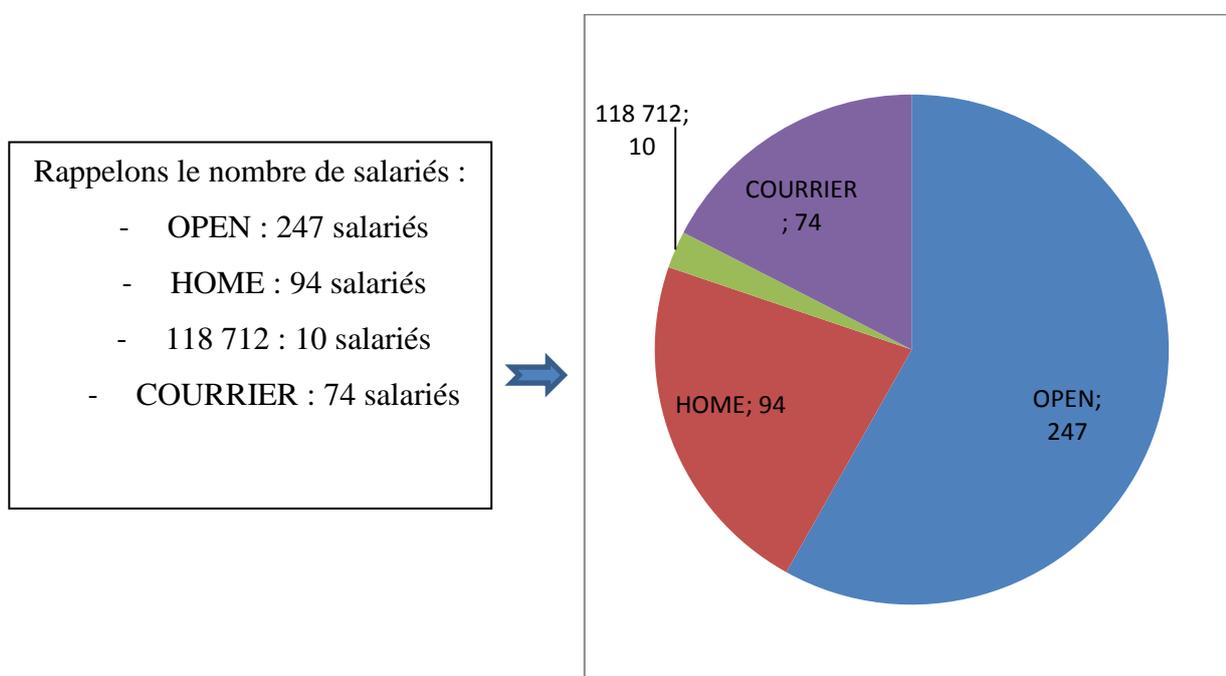
Le personnel encadrant ne partage pas l'information de la même façon selon les mandats que possède l'interlocuteur face à eux. Les paroles seront triées face aux DS car la discussion prend facilement des couleurs politiques. La personne conciliant mandat DP et DS est souvent considérée comme un militant et rarement comme un élu.

Je me suis attachée à observer le comportement choisi par les acteurs. Je vais à présent évoquer ce comportement au regard des variations du contexte. Le fonctionnement de l'instance est très dépendant de l'environnement géographique et temporel dans lequel elle prend place.

3. III. Des élus de proximité recueillant des réclamations variables selon le contexte

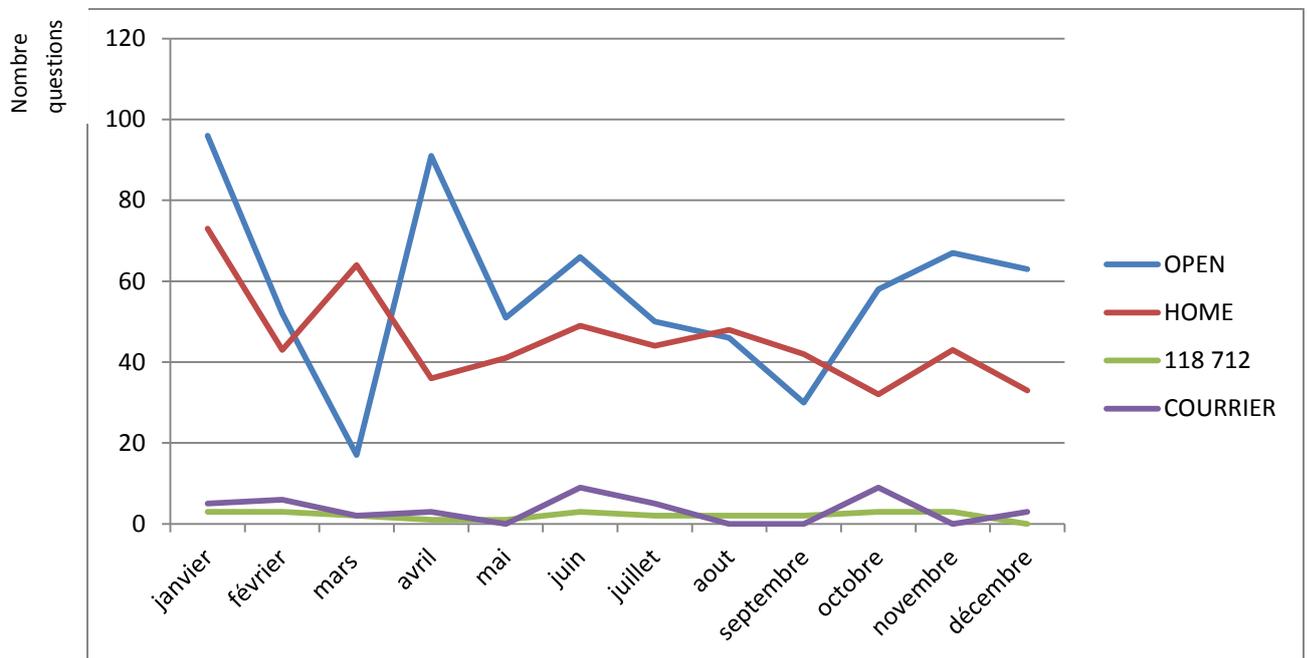
Chaque établissement DP présente des spécificités. Je présenterai successivement l'impact de la taille de l'établissement (3.III.1), l'impact du comportement du manager (3.III.2), l'influence de l'instabilité de l'activité (3.III.3) et l'arrivée d'un évènement (3.III.4).

3. III. 1. la taille de l'établissement



[Proportion du nombre de salariés, photo en juin 2017]

- 2016



[Nombre de questions en 2016 par mois selon l'établissement]

Sur le graphique, la formation de deux groupes est visible. En bas du graphique, pour COURRIER et 118 712, les questions varient entre 0 et 9. Ils sont caractérisés comme étant des petits sites. Plus en hauteur se situent OPEN et HOME pour lesquels les questions varient entre 17 et 96. Ils sont considérés comme des grands sites.

Entre HOME grand site, et COURRIER petit site, seulement 20 salariés diffèrent. L'analyse sur la taille de l'établissement est un commencement mais n'est pas suffisant pour décrire le fonctionnement de l'instance. Ceci est à compléter, dans un second temps, par une étude du comportement du manager sur le site.

3. III. 2. L'impact du comportement du manager

3. III. 2. a) la relation du manager avec le salarié

La proximité avec le manager peut réduire le rôle du DP. Le salarié ne s'adresse pas à son élu lorsqu'il porte sa question à son manager, ceci peut être perçu comme un contournement.

- Directeur d'unité : « le nombre de questions dépendrait de la communication entre les managers et les salariés ».
- Responsable plateau de COURRIER : « Le management est lié au climat social. Parfois le manager doit s'occuper des questions logistiques, gérer les difficultés au fil de l'eau. La proximité joue entre manager et salarié. Si la situation se crispe entre eux deux, il y a plus de questions ».

Sur les petits sites, les salariés entretiennent un lien de proximité plus fort avec leur manager par rapport aux grands sites. Sur OPEN, 9 questions relevant du thème Management ont été posées en avril 2016. Ce n'est pas tellement le nombre de salariés sur le site qui fait varier le recueil de réclamations DP mais la proximité avec le manager.

- DP FO « Dans certaines villes, les salariés n'ont pas le réflexe d'aller voir le manager (notamment OPEN), c'est pour cela qu'il doit y avoir plus de questions car les DP ont un rôle de suppléant ».

Le salarié peut avoir peur de se tourner vers son manager. Dans ce cas :

- DRH : « Il a aussi un appui au niveau de son RH qui est reconnu dans l'entreprise comme un interlocuteur neutre. Le rôle du RH est complémentaire à celui du manager, il est vecteur de paix sociale ».

Malgré cette diversité d'interlocuteurs côté personnel encadrant, le salarié préfère aussi poser une question sous format anonyme pour ne pas transmettre une image négative auprès de la hiérarchie.

- DP CFDT : « Si c'est une question métier le salarié se tourne vers son manager. S'il n'arrive pas à se faire comprendre de son manager, s'il n'est pas en accord avec lui, il se tourne vers les DP ».

Certaines questions sont rédigées directement par les DP pour obtenir un écrit. C'est particulièrement le cas dans le cadre de prononcé d'ordres contradictoires.

3. III. 2. b) Les ordres contradictoires

Des questions peuvent être posées par les DP même si les réponses sont déjà connues. Il s'agit simplement d'obtenir un écrit pour opposer au manager un rappel de la règle officielle provenant de la direction. Ceci est particulièrement recherché par les DP, indépendamment de leur couleur syndicale.

- DP FO : « Ce qui fait beaucoup poser de questions, c'est quand le salarié reçoit différentes informations (exemple il apprend la façon de se brancher pour téléphoner en formation, et sur le plateau, le manager lui demande de faire autrement). Nous recevons alors la question afin d'obtenir une réponse officielle écrite. Avec le rapport SECAFI [*enquête triennale sur le stress*] nous avons vu que 41% de consignes sont des ordres contradictoires ».
- DP de CGT : « Les écrits restent c'est pour cela que je pose la question même si je connais la réponse ».
- DS de CFDT : « le rôle du DP est de faire appliquer le Code du travail par rapport à l'entreprise. Les réunions DP servent à pouvoir avoir des réponses écrites. Quand nous posons une question, c'est à la suite d'une remontée d'un problème d'un salarié, une mauvaise application d'une règle. L'écrit permet de faire un rappel aux managers. Les réunions remplissent ces objectifs ».

Il faut savoir que souvent les élus multiplient les questions face à une pluralité d'acteurs afin d'obtenir des réponses contradictoires. Les ordres contradictoires s'amplifient dans le cadre d'une mouvance d'activité. Ceci est particulièrement visible sur l'établissement HOME.

3. III. 3. L'influence de l'instabilité de l'activité

Dans les établissements où l'activité est en constante mutation, les réclamations des DP sont très nombreuses contrairement aux autres établissements connaissant une stabilité d'activité.

- Responsable de plateau OPEN : « il ne se passe pas 6 mois où il n'y a pas quelque chose qui se passe et qui change dans l'activité. Ça va de plus en plus vite notamment sur le placement par rapport à la concurrence. Cela continue de plus en plus avec l'innovation ».

PROCESS :

- préoccupation 1 pour HOME : Des questions surgissent toute l'année sur ce thème. Il s'agit d'une préoccupation qui persiste.

	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	aout	sept.	oct.	nov.	déc.	TOTAL
PROCESS	8	9	4	4	8	12	6	13	7	7	13	5	96

[Répartition par mois des questions PROCESS –HOME en 2016]

Il n'y aucune question PROCESS pour COURRIER

- Responsable de plateau sur COURRIER : « Je pense que chez moi, il y a une activité stable avec des sujets beaucoup moins critiques. L'indicateur de production est faible provoquant moins de sensibilité sur les plateaux ».
- Responsable plateau de 118 712 : « Les questions sont peu nombreuses sur 118 712 car c'est une activité qui bouge peu, de ce fait chacun maîtrise les questions et tous les sujets. La population est ancienne de ce fait les questions sont rares ».

Sur COURRIER il y a que quelques questions et elles ne concernent que l'environnement de travail. La négociation en cours n'a pas d'incidence sur l'instance DP car l' élu présent sur le site est moins investi dans la vie de l'entreprise.

- CGT sur COURRIER : « Les gens sur ce site sont vieux. Ils n'ont pas d'ambition, ils veulent partir à la retraite et ne se soucient pas de l'emploi pour les autres qui vont venir après ».

Le nombre de réclamations portées à la direction varie en fonction de l'activité de l'établissement et de l'actualité du site. Les DP sont réactifs et suivent de près les évènements qu'ils reportent aux instances.

- DS CFDT : « Le nombre de questions dépend de la période, des saisons, de ce qui se passe sur les sites, des départs, des changements, des méthodes ».

3. III. 4. L'arrivée d'un évènement

L'étude statistique faite à partir de l'archivage des questions DP a été classée par établissement, par mois et par thème. Les pics qui ressortaient de l'étude ont été mis en correspondance avec des événements passés sur le site afin de définir des éléments déclencheurs. Ci-dessous pour les 4 établissements que j'ai sélectionnés afin de répondre à la problématique, j'ai choisi de présenter le classement des thèmes en fonction du volume de questions (données de 2016 et mi 2017). Puis, j'ai associé les événements à l'origine de ce déclenchement qui justifieraient les réclamations des DP.

- **OPEN :**

Rang préoccupation	OPEN 2016	OPEN mi 2017
1	Avantages salariés	Promotion / Reconnaissance
2	Aménagement lieu de travail	Avantages salariés
3	Gestion des temps de travail	Recrutement / Emploi
4	Formation	Aménagement lieu de travail
5	Congés	Communication
6	Santé / Sécurité	Management
7	Management	Rémunération
8	Process (métier)	Santé / Sécurité
9	Rémunération	Gestion des temps de travail
10	Communication	Organisation du travail
11	Promotion / Reconnaissance	DP
12	DP	Process (métier)
13	Recrutement / Emploi	Congés
14	Organisation du travail	Contrats pro / alternance
15	Système informatique	Autre
16	Contrats pro / alternance	Formation
17	Challenges	Système informatique
18	Autre	Challenges

[Classement des thèmes selon les préoccupations - OPEN]

(Préoccupation 1) Avantages salariés : il y a eu des facilités de service et des moments de convivialité en novembre et décembre. Beaucoup de questions en ont découlé (pourquoi telle personne choisie pour telle facilité de service, budget alloué au repas de convivialité...).

(Préoccupation 2) Aménagement du lieu de travail : De plus en plus de chantiers de transformation amènent des questions sur l'aménagement du lieu de travail. Pour la gestion des travaux en 2017 il est prévu de communiquer davantage en commençant par donner un planning détaillé.

(Préoccupation 5) Congés : Un pic est visible en janvier car un nouveau processus a été mis en place, suscitant beaucoup d'interrogations. Le reste de l'année, les questions ont diminué.

	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	oct.	nov.	déc.
Congés	28	9	2	3	0	1	1	0	1	1	0	3

[Répartition par mois des questions CONGES –OPEN en 2016]

(Préoccupation 9) Rémunération : En avril et octobre, beaucoup de questions surviennent en raison de l'attribution de la part variable managériale.

(Préoccupation 16) Contrats professionnels : Les contrats professionnels génèrent des questions seulement en avril (mois de leur arrivée).

En 2017 un nouvel accord a été signé : l'accord reconnaissance. Il s'ensuit une forte attente. Comme le déploiement n'est pas encore défini, la direction préfère dire que les modalités pour obtenir une promotion ne sont pas définies, plutôt que de répondre de manière inappropriée ou imprécise. Les questions DP se sont multipliées à ce sujet et surtout au moment de la signature de l'accord en avril.

	janvier	février	mars	avril	mai	juin	TOTAL	PROPORTION
Reconnaissance	0	3	3	15	14	29	64	18,20%

[Répartition par mois des questions ACCORD RECONNAISSANCE –OPEN en 2016]

- **HOME**

Rang préoccupation	HOME 2016	HOME mi 2017
1	Process (métier)	Aménagement lieu de travail
2	Aménagement lieu de travail	Process (métier)
3	Congés	Santé / Sécurité
4	Management	Congés
5	Organisation du travail	Management
6	Recrutement / Emploi	Rémunération
7	Avantages salariés	Organisation du travail
8	Système informatique	Recrutement / Emploi
9	Communication	Promotion / Reconnaissance
10	Formation	Formation
11	Contrats pro / alternance	Communication
12	Challenges	Système informatique
13	Rémunération	Contrats pro / alternance
14	Santé / Sécurité	Avantages salariés
15	Promotion / Reconnaissance	Gestion des temps de travail
16	Gestion des temps de travail	DP
17	DP	Challenges
18	Autre	Autre

[Classement des thèmes selon les préoccupations - HOME]

(Préoccupation 1) Process : Les pics sont liés à l'évolution des activités. Comme les évolutions sont constantes sur Home, le process est la première préoccupation de cet établissement.

- DP FO : « Les thèmes varient en fonction des activités. Home a une multitude d'activités, des activités plus variées, ce qui fait que le site connaît de nombreuses évolutions augmentant le nombre de questions »

(Préoccupation 2) Aménagement du lieu de travail : comme il l'a déjà été précisé, beaucoup de projets de transformation sont en cours notamment celui sur ce site prévu jusqu'en 2018.

(Préoccupation 3) Congés : Comme pour OPEN, un nouveau process congé a vu le jour en janvier entraînant un pic de questions sur cette période.

(Préoccupation 4) Management : Cette position est justifiée par le recrutement de managers. La contribution d'une équipe nouvelle a provoqué des interrogations d'autant plus que le management était fait par des jeunes femmes.

- **COURRIER**

Rang préoccupation	COURRIER 2016	COURRIER mi 2017
1	Organisation du travail	Organisation du travail
2	Aménagement lieu de travail	Aménagement lieu de travail
3	Avantages salariés	Management
4	Gestion des temps de travail	Santé / Sécurité
5	Communication	Recrutement / Emploi
6	Promotion / Reconnaissance	Promotion / Reconnaissance
7	Management	Avantages salariés
8	Formation	Rémunération
9	Recrutement / Emploi	Communication
10	Rémunération	Gestion des temps de travail
11	Santé / Sécurité	Process (métier)
12	Système informatique	Congés
13	Process (métier)	Contrats pro / alternance
14	Autre	Formation
15	Congés	Système informatique
16	DP	DP
17	Contrats pro / alternance	Autre
18	Challenges	Challenges

→ les mots barrés signifient qu'il n'y a eu aucune question sur ce thème

[Classement des thèmes selon les préoccupations - COURRIER]

(Préoccupation 1) Organisation du travail : Un projet est en cours de négociation sur ce site pour arrêter l'activité du samedi. Suite à la révision de l'accord précédent, l'organisation du travail est au centre des préoccupations pour l'établissement COURRIER.

- **118712**

Rang préoccupation	118 712 2016	118 712 mi 2017
1	Aménagement lieu de travail	Aménagement lieu de travail
2	Process (métier)	Santé / Sécurité
3	Avantages salariés	process (métier)
4	Gestion des temps de travail	Congés
5	Rémunération	Management
6	Management	Rémunération
7	Formation	Organisation du travail
8	Système informatique	Recrutement / Emploi
9	Autre	Promotion / Recrutement
10	Congés	Formation
11	Organisation du travail	Communication
12	Communication	Système informatique
13	Santé / Sécurité	Contrats pro / alternance
14	Recrutement / Emploi	Avantages salariés
15	Promotion / Reconnaissance	Gestion des temps de travail
16	DP	DP
17	Contrats pro / alternance	Challenges
18	Challenges	Autre

→ les mots barrés signifient qu'il n'y a eu aucune question sur ce thème

[Classement des thèmes selon les préoccupations – 118 712]

	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	oct.	nov.	déc.	TOTAL
Aménagement lieu de travail	2	2	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	8

[Répartition par mois des questions AMENAGEMENT DES LIEUX DE TRAVAIL –HOME en 2016]

La proportion de questions pour l'établissement 118 712 est très différente comparativement aux autres sites. La préoccupation première est l'aménagement du lieu de travail mais n'a provoqué que 8 questions sur l'ensemble de l'année.

L'étude présentée porte sur la période 2015 - mi 2017. Je vais expliquer comment l'évolution s'est produite entre ces deux années puis les évolutions qui risquent de se produire dans les mois à venir.

3. IV. Un fonctionnement de l'instance en légère évolution

Cette évolution sera présentée au regard des projets en cours, principalement le début de la mise en correspondance des réclamations DP avec les cayoos (3.IV.1.). Concernant l'instance en tant que telle, les changements futurs seront étudiés avec l'impact du contexte d'élection (3.IV.2) ainsi que les évolutions passées depuis 2015 (3.IV.3).

3. IV.1. Un début de mise en correspondance des réclamations DP avec les cayoos

Les process sont une source de nombreuses préoccupations que les DP se chargent de faire remonter. Pour éviter la multiplication de ces questions, le département des relations sociales s'est penché sur l'opération cayoo. Cette dernière permet aux salariés de faire remonter par le manager une problématique métier (question pour laquelle il n'y a pas de réponse). L'opération Cayoo lancée en février 2016 ne s'est pas déployée au même rythme sur tous les sites. Deux thèmes sont communs aux Cayoo et aux questions DP: process et système d'information. Pour autant, les questions DP ne diminuent pas sur les thèmes communs depuis le déploiement de Cayoo mais elles sont plutôt posées deux fois. L'entreprise gagnerait en efficacité et en cohérence, si le traitement des questions communes aux deux dispositifs était géré en une seule fois. Une meilleure coordination avec le cadre gérant ce processus cayoo permettrait d'avoir des réponses communes à apporter aux acteurs.

Pour améliorer la situation, deux propositions faites sont actuellement mises en place :

- Classer les questions DP en amont du dispatch et transmettre celles portant sur les Thèmes « process » et « SI » à la responsable de l'opération cayoo
- Prendre l'habitude de mettre un mot « cette question a fait l'objet d'un cayoo ».

Bonjour,

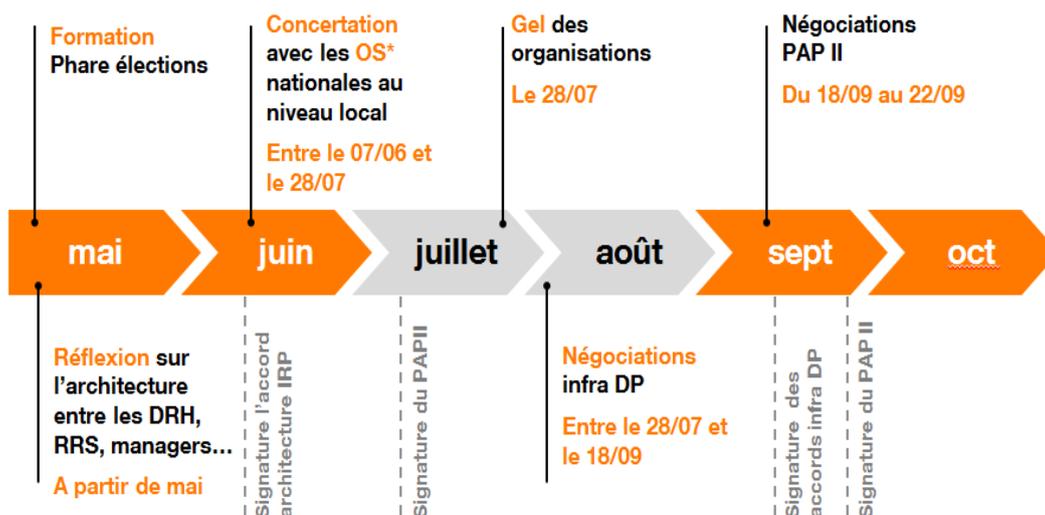
Tu trouveras dans le fichier les Cayoos clôturés récemment pour le site de HOME, ainsi que les Cayoo en cours.

Le premier Cayoo est un Cayoo pour lequel nous n'avons pas de solution pour le moment, il correspond à la question DP numéro 5.

[Exemple de mail reçu en juin après une mise en correspondance Cayoo/questions DP]

3. IV.2. Impact du contexte d'élection

Négociations infra DP Planning prévisionnel



[Calendrier de négociations pour les élections professionnelles]

Alors que des négociations sont en cours au niveau national (PAP1 : protocole accord préélectoral), un signal est envoyé pour que celles concernant le regroupement des établissements puisse se faire dans chaque service.

3. IV.2.a) De nouveaux périmètres d'établissements DP à venir

Aujourd'hui, l'ensemble du périmètre du Sud-Ouest du service client regroupe 9 établissements DP. Pour les prochaines élections ce chiffre va réduire en raison de regroupements d'établissements. Aucun objectif de diminution n'est imposé par le niveau national. La seule consigne donnée est de construire un établissement sur une base de 80 personnes. En cas d'absence d'accord au niveau local, les données des établissements remonteront au national et le regroupement se fera en fonction du nombre de salariés. La baisse des effectifs conduit nécessairement à une baisse des établissements (exemple du périmètre 118 712 qui contient 10 salariés). Le service client qui comptait 1.112 salariés en 2014 lors des dernières élections, n'en a plus aujourd'hui que 702.

Avec les départs, des personnes sont chargées de plusieurs sites. Pour leur faciliter le travail, la direction leur évite la répétition de réunions. Le responsable de plateau de HOME est aussi responsable de plateau d'une autre ville exerçant la même activité. Il dirige deux réunions DP par mois, portant sur la même activité. Pour éviter la redondance, regrouper ces deux établissements apparaît cohérent.

La direction ne cherche pas à regrouper à tout prix le maximum de sites car, les DP permettent d'avoir connaissance du climat social. Il est nécessaire que les DP restent des élus de proximité. L'inconnue au niveau de ces regroupements d'établissements concerne les activités mutualisées (Courrier, 118 712). Ces établissements ayant peu de salariés, un regroupement est nécessaire. Mais le personnel encadrant n'a pas encore fait le choix entre privilégier l'activité (regrouper COURRIER et 118 712) ou la distance géographique (regrouper COURRIER et OPEN).

Les élus, quant à eux, ont des optiques différentes selon l'organisation syndicale qu'ils représentent. Les élus sont favorables au regroupement de sites lorsqu'ils ont peu d'élus à présenter. Inversement, ils ne veulent pas de regroupement si leur liste est complète sur chaque site. La négociation infra DP débute au niveau local le 28 août 2017. En contrepartie de la baisse des établissements DP, les délégués syndicaux vont chercher à obtenir plus de sièges.

3. IV.2.b) Des acteurs qui vont être redéfinis

Avec les élections, de grands changements interviennent. De nouveaux acteurs vont sans doute être élus et des modifications vont être faites côté personnel encadrant en charge de ces réunions. Il est nécessaire de savoir comment l'articulation va se faire à la suite de ces élections. Dans quelques mois la responsable du plateau de HOME, très appréciée des DP, va changer d'unité. La qualité du dialogue social sera différente avec l'arrivée de sa remplaçante, la confiance ne sera pas égale (même si elle pourra se recréer avec le temps). Les élections, qui risquent de renouveler aussi les élus, pourront être un tremplin facilitant.

Du côté des élus, les organisations syndicales recherchent et recrutent de nouveaux DP. Pour les élections il y a deux collèges : cadres et non cadres. La CGT par exemple n'a aucun candidat cadre, à l'inverse la CFE-CGC n'a pas de candidat non cadre. La CFDT possède des élus sur les deux collèges mais pas suffisamment. Tous sont lancés dans une grande phase de recrutement.



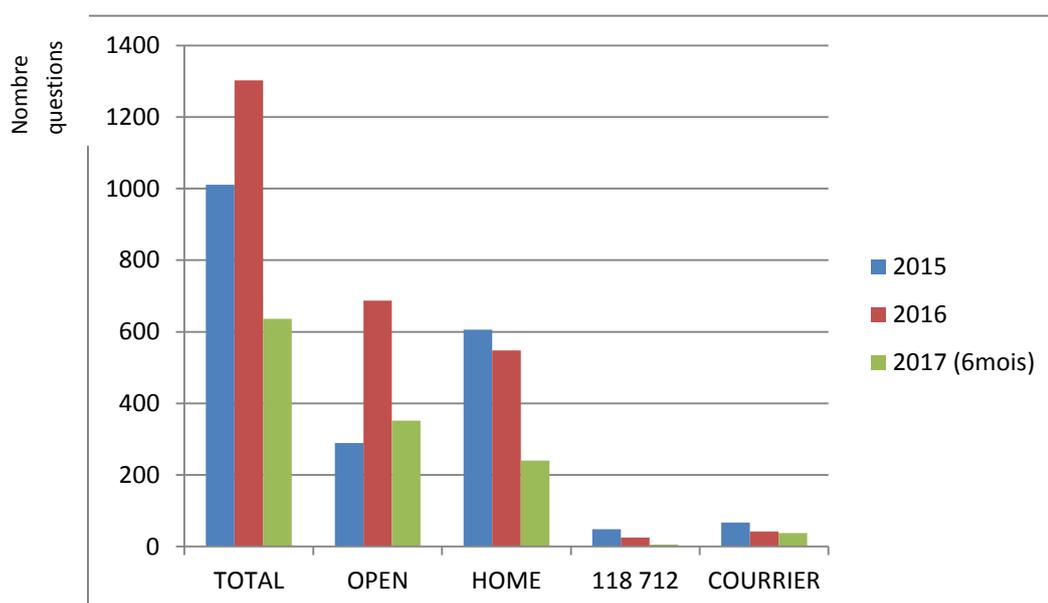
[Image issue d'une affiche CFE-CGC pour la campagne d'élection 2017]

3. IV.3. Les évolutions depuis 2015

Dans cette partie j'étudierai successivement la variation du nombre de questions, des thèmes et des comportements.

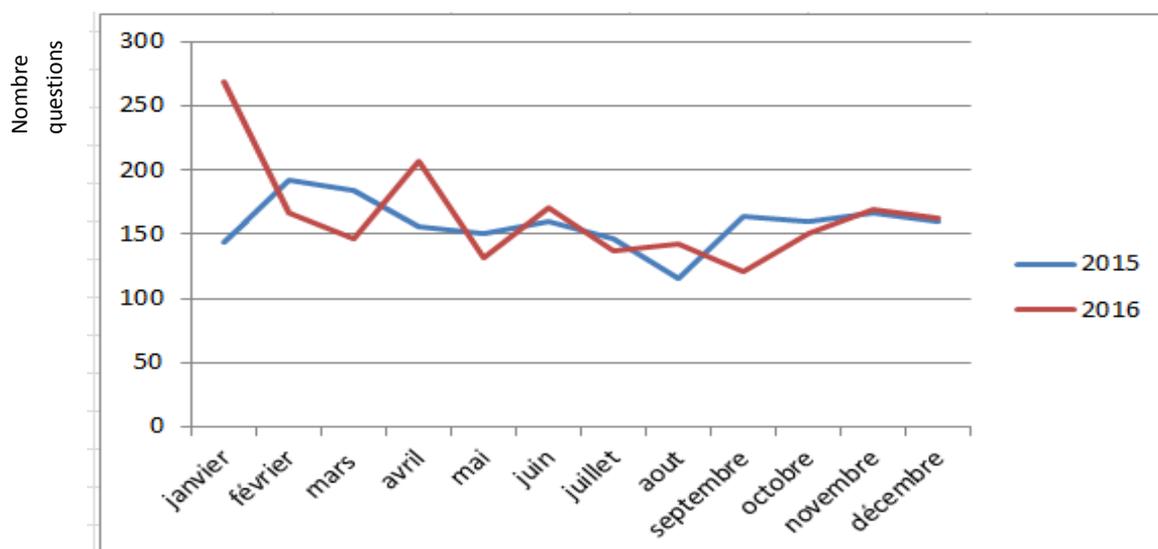
	TOTAL	OPEN	HOME	118 712	COURRIER	Total
2015	1011	289	606	49	67	2022
2016	1302	687	548	25	42	2604
2017 (6mois)	636	352	240	6	38	1272
Total	2949	1328	1394	80	147	5898

[Répartition par années des questions selon l'établissement]



Vigilance sur le comparatif : l'étude de 2017 est faite sur 6 mois contrairement à l'étude de 2015 et 2016 faite sur 12 mois

Concernant le nombre de questions depuis 2015 il n’y a pas de grandes variations d’un point de vue global (2015 à 2016 : + 200 questions environ). Cependant il y a une différence de répartition. HOME qui était le site avec le plus de questions en 2015, les voit baisser en 2016 au profit d’OPEN qui le double. OPEN devient l’établissement avec le plus de questions DP. Ceci se justifie par le fait que le site d’OPEN se politise de plus en plus. Sur HOME la confiance s’amplifie au profit de la baisse des questions DP.

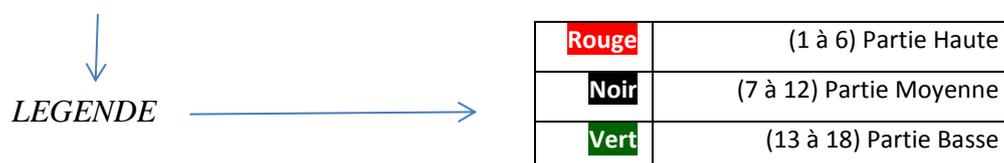


*[Ensemble des questions pour les 4 établissements par mois
Comparatif entre 2015 et 2016]*

Variations des thèmes

rang de préoccupation	2015	2016	2017 mi année
1	Aménagement lieu travail	Aménagement lieu de travail	Aménagement lieu de travail
2	Avantages salariés	Process	Santé / Sécurité
3	Organisation du travail	Organisation du travail	Organisation du travail
4	Recrutement/emploi	Avantages salariés	Management
5	Formation	Gestion du temps de travail	Promotion / Mec
6	Santé/sécurité	Management	Process
7	Process	Système informatique	Avantages salariés
8	Gestion du temps de travail	Recrutement/emploi	Recrutement / Emploi
9	Management	Communication	Rémunération
10	Rémunération	Congé	Communication
11	Système informatique	Formation	Congés
12	Communication	Santé/sécurité	Gestion des temps de travail
13	Congés	Rémunération	Contrats pro / alternance
14	DP	Promo, mec	Formation
15	Promo, mec	DP	Système informatique
16	Contrats pro	Contrats pro	DP
17	Challenges	Challenges	Autre
18	Autre	Autre	Challenges

[Classement des préoccupations pour l'ensemble des établissements selon l'année]



Une constance est remarquée pour les faibles préoccupations : DP, challenges, contrats professionnels/alternants, et les questions autres. Seul le thème Promotion a fortement progressé (passant de la position 15 en 2015 à la préoccupation 5 en 2017) en raison de l'accord signé (accord reconnaissance) que j'évoquais précédemment.

Je note une stabilisation dans les préoccupations principales pour l'aménagement du lieu de travail, l'organisation du travail et le process. L'intérêt pour l'aménagement du lieu de travail est une particularité importante pour cette entreprise de télécommunication dont l'histoire accorde un grand sérieux à ce point. La mouvance constante de l'activité provoque le maintien des questions process.

Les autres thèmes varient peu (management, recrutement/emploi...) sauf pour la gestion du temps de travail et la formation qui préoccupent moins au fil des années. Les questions sur le thème de la formation sont en baisse car un nouvel outil a vu le jour. Concernant la gestion du temps de travail, l'outil étant aujourd'hui assimilé, les préoccupations sont moindres.

Evolution des comportements :

Selon les syndicats, les salariés se désintéressent de la vie syndicale. Il est de plus en plus difficile de trouver des candidats à présenter sur les listes pour les élections DP. L'entreprise reconnaît ce problème et ne dissuade pas les salariés de poser leur candidature.

De plus, les comportements changent en fonction des nombreux départs du personnel. Une grande mouvance est visible dans la gestion des instances. Les DP sont attentifs et sensibles à toutes les modifications. Les regroupements d'instances conduisent à des harmonisations et des sites perdent de leur particularité.

Pour terminer, l'évolution des comportements est particulièrement sensible pour la CGT sur OPEN. Elle adopte une position beaucoup plus politique que les années précédentes. Comme la CGT est « en perte de vitesse », les membres du syndicat cherchent à augmenter leur visibilité auprès des salariés. Ceci passe par une augmentation des questions DP adressées à la direction. Les syndicats ont besoin de montrer qu'ils existent afin d'obtenir des voix, ils utilisent alors la voie des questions DP.

PARTIE 4 : Discussion

Comment fonctionne concrètement l'instance DP ? Cette problématique a été étudiée à partir d'une entreprise de télécommunication de la région Sud-Ouest regroupant 9 établissements. J'ai sélectionné 4 établissements représentatifs de la région. Ils ont été choisis selon leur taille, leur activité, les organisations syndicales présentes sur le site, etc. Pour cerner le sujet, je me suis d'abord centrée sur les travaux scientifiques. En dehors des études statistiques de la Dares (enquête Réponse), les écrits étaient rares concernant les DP. Pour pouvoir étudier mon sujet, je me suis focalisée sur mon terrain en utilisant trois méthodes de récolte de donnée : les archives des questions DP depuis 2015, des entretiens et des grilles d'observations obtenues notamment lors de la participation aux réunions DP.

Il est ressorti qu'il n'était pas possible de décrire uniformément le fonctionnement concret de cette instance. Je me suis alors attachée à identifier les éléments qui exerçaient un impact sur le fonctionnement des DP et la proportion de cet impact. Les réclamations portées par les DP et le comportement des acteurs est contingent à l'environnement. Il faut prendre en compte la personnalité des acteurs, les particularités du site (taille, activité, climat social) et la période de l'année. Le but de cette partie va être de dépasser la simple observation des faits et d'associer les éléments qui sont tirés de l'analyse des données avec les travaux existants évoqués dans la littérature.

Pour cela trois étapes sont nécessaires. La première consiste à regarder l'éloignement du cadre légal produit par l'interférence des acteurs. Ensuite, les mesures statistiques seront analysées en fonction de l'entreprise sélectionnée. Ce terrain d'étude présente une richesse due à l'historique social fort qui a apporté un puissant ancrage syndical. Comme cette entreprise est composée de multiples établissements disparates, un comparatif enrichissant est permis. Du regard porté sur cette instance peuvent être déduites des voies d'amélioration et la pertinence d'une telle recherche.

La loi tient une place centrale dans la culture française (Jefferys, 2008 ; Coutrot, 1998) et la base des DP est portée par l'article L 2313-1 du code du travail (et suivants). La direction étant attentive à ces dispositions et étant en charge de la gestion de ces réunions, elle se doit de respecter un formalisme (délai, publication des comptes rendus, etc.). Elle a permis aux élus d'exercer leur mandat de façon souple en autorisant les DP à porter des réclamations plus

larges que celles définies par la loi. Mais la volonté de favoriser le dialogue social peut présenter des effets pervers comme la multiplication des questions. Il est important de cerner les stratégies qui se jouent autour de cette instance car c'est ces dernières qui conduisent à un éloignement du cadre légal.

Cette instance peut être la scène de nombreux jeux politiques. Dans les ouvrages il ressort l'image de deux acteurs protagonistes, en opposition. Il régnerait entre les deux une notion d'affrontement⁴⁰. Pour autant, au regard de la période de crise sociale qu'a connue l'entreprise soumise à mon étude, la direction a pris conscience de la nécessité d'avoir des partenaires sociaux forts.

- Responsable des relations sociales : « ce qui m'interpelle c'est la notion de contre-pouvoir. On conçoit les choses avec un contre-pouvoir. On vit culturellement dans le conflit ».

Selon les travaux de Zartman, l'employeur a plusieurs possibilités : se lier à eux, les contourner, les ignorer. Dans l'entreprise, les notions d'ignorance et de contournement ne sont pas employées. Il a été question de co-construire pour mettre fin à la crise sociale et porter le nouveau « contrat social ». Aujourd'hui l'entreprise regroupe des responsables coopérants et des responsables fonctionnalistes. C'est ce qui est ressorti lors des entretiens en évoquant les notions de confiance et de discussions informelles. Un groupe a été considéré comme coopérant par la multiplication des dialogues informels et la collaboration qu'ils mettaient en place avec les élus. Par ailleurs, un groupe a été caractérisé de fonctionnaliste car il éprouvait une confiance limitée envers les élus et n'échangerait que dans le stricte cadre de la réunion.

- SUD : « Dans l'historique de ma vie dans l'entreprise nous sommes passés du concept de classe (opposition) à des rapports aujourd'hui d'aspiration plus communes [*ne veut pas utiliser le mot objectif commun car terme trop fort*]. Nous sommes dans une opposition farouche, sorte de Co-construction où le bien être des salariés intéressent aussi bien la direction que les OS. Aujourd'hui, on n'a plus de moyens de pression sur la direction, on n'a plus de contre-pouvoir. Il a fallu changer de tactique, ne plus utiliser les menaces et la pression, mais augmenter le dialogue et la discussion d'influence ».

⁴⁰ Labbé D., Landier H., (1999), op cit.,

Les élus éprouvent des difficultés grandissantes pour trouver leur place dans l'entreprise. Le projet « manager essentiel 2020 » a conduit à repenser le rôle du manager en le situant au cœur de ses équipes. Il est recherché une symétrie d'intentions entre salarié et son supérieur. Le manager est au côté du salarié au quotidien, les entretiens individuels sont suivis avec attention, de nombreuses réunions ont lieu dans les équipes. En cas de difficultés entre le manager et son salarié le RH de proximité reste très présent dans la relation afin d'aplanir le climat social. Ceci a pour conséquence de priver l' élu d'une relation de proximité avec le salarié, le conduisant à être en retrait. Les DP de cette entreprise, n'étant pas habitués à un fonctionnement hiérarchique de proximité, sont perdus dans leur rôle.

Les élus n'ont pas un rôle de contrepouvoir, mais seraient, dans une certaine mesure, dans une démarche de co-construction. Mais ceci va dépendre des OS et des sujets. Si ceci est naturel avec FO et CFDT, ceci l'est moins pour la CGT qui adoptera pour autant une telle démarche dans la gestion des cas individuels. Avec le syndicat SUD cette notion de co-construction est plus difficile et moins naturelle. Les OS se conduisent différemment en fonction de leur couleur syndicale. Deux groupes ont été distingués en raison de leur conception de la proximité avec le personnel encadrant, et en faisant de nouveau référence à la notion de confiance :

- CFE-CGC – FO – CFDT : proximité avec le personnel encadrant, volonté de chercher un partenariat tout en représentant les salariés
- SUD – CGT : vigilance, notion de lutte des classes et de contre-pouvoir fondé sur l'influence.

Pour autant, après une étude approfondie des DP, il s'est révélé que cette distinction est « simple », elle présente ses limites. SUD et CGT n'ont pas le même degré de militantisme selon l'établissement dans lequel ils prennent place. Sur OPEN, ils sont politiquement orientés, sur HOME ils ont décidé de s'allier pour avoir plus de poids tout en divergeant sur des questions relatives au métier. L'entreprise coopère avec les cinq organisations syndicales. Le choix de se rapprocher de certains acteurs n'a pas été fait en fonction de la couleur de leur syndicat mais en fonction de leur personnalité. Dans l'entreprise, suivant les sites, le comportement des personnes d'une même OS peut être différent.

Il a été montré que la volonté d'agir des acteurs dépend de l'établissement dans lequel ils prennent place. De nombreuses enquêtes statistiques, évoquées dans la partie 2, ont été faites sur les DP. Elles se confirment en partie sur notre terrain mais nécessitent des précisions au regard de la spécificité des établissements. La taille de l'établissement n'est pas une justification à elle seule sur la présence des DP. L'activité est certes influente, mais plus en fonction de sa mouvance que de sa nature. De plus, il n'est pas possible de proposer un classement définitif des thèmes portés par les DP car les réclamations sont en fonction des événements simultanés (particulièrement la signature de nouveaux accords, l'arrivée de nouveaux outils informatiques, des travaux, etc.).

La taille de l'établissement est un élément de compréhension important mais pas suffisant. Le service client de notre entreprise comporte environ 900 salariés répartis sur 9 établissements. Les établissements qui composent cette entreprise bénéficient de l'appartenance à un grand ensemble⁴¹ conduisant à une présence syndicale. Les 4 établissements sélectionnés, tous de taille différente, représentent une activité syndicale plus ou moins forte en fonction du nombre de salariés sur le site. L'enquête DARES évoque la présence ou l'absence des DP. Ces termes ne suffisant pas, il faut aller sur le principe de la mobilisation des élus. Les DP sont présents sur ces sites car il s'agit d'une obligation légale. Dans les faits, sur les petits établissements, les activités des DP dépassent rarement le cadre des réunions, quand encore ils adressent des réclamations. Mais la réflexion sur la taille de l'établissement n'est pas assez représentative de la situation, il faut prendre en considération la ligne hiérarchique, l'activité du site et surtout sa stabilité.

Les établissements qui composent l'entreprise ont des activités différentes. La majorité travaille sur la téléphonie (technique, commerce). Les activités sur la téléphonie en constante mouvance en raison du marché, provoquent ainsi de nombreuses interrogations, des modifications de process, des réorganisations. La rémunération est composée d'une part variable attribuée en fonction des objectifs atteints. Les tensions sont palpables, les salariés s'inquiètent de ce renouvellement permanent. À l'inverse sur COURRIER et 118 712 les activités connaissant quasiment aucune évolution, une certaine stabilité en découle, qui apaise les tensions et conduit pratiquement à une absence de réclamations.

⁴¹ Terme porté par Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., (2008), op cit.,

A partir des enquêtes DARES (enquête Réponse 2004-2005 : *Les représentants élus considèrent comme étant le thème de réclamations le plus important..., en pourcentage*) une correspondance est établie avec les considérations des élus sur mon terrain d'étude (*rang de préoccupation en fonction du nombre de questions posées au niveau global*) ;

Salaires 36%		Temps de travail 17%		Emploi/licenciement 12%	Enquête DARES
<u>Rémunération</u> préoccupation n°9 en 2017	<u>Promotions</u> préoccupation n°5 en 2017	<u>Gestion du temps de travail</u> préoccupation n°12 en 2017		<u>Emploi/recrutement</u> préoccupation n°8 en 2017	Terrain d'étude
condition de travail 11%			formation professionnelle 4%		Enquête DARES
<u>Aménagement du lieu de travail</u> préoccupation n°1 en 2017	<u>Organisation du travail</u> préoccupation n°3 en 2017		<u>Formation</u> préoccupation n°14 en 2017		Terrain d'étude

L'enquête DARES fait référence à l'emploi et au licenciement. Mais l'entreprise étudiée est composée majoritairement de fonctionnaires. Ainsi, la notion de licenciement est quasi inexistante sur l'ensemble de la région. Les questions qui sont portées par les DP ne prennent pas en considération ce thème mais se concentrent plutôt sur le recrutement et sur des questions typique métier / Process (préoccupation 5 en 2017).

En raison de la souffrance qu'ont pu connaître les salariés par le passé après un plan stratégique financier, une grande importance est aujourd'hui accordée au bien-être du personnel. L'entreprise comporte 3 salariés qualifiés de préventeurs en charge de la santé et de la sécurité de l'ensemble des salariés. Ces thèmes sont particulièrement source d'interrogations transmises par les DP (Préoccupation n°2 en 2017). L'intérêt porté à ces thèmes se justifie aussi par le fait que les salariés travaillent sur de grands plateaux téléphoniques qui peuvent être à l'origine de nombreux troubles (particulièrement le bruit). De fait, il existe une volonté d'accompagner les transformations le plus qualitativement possible afin de favoriser l'environnement de travail. Ensuite, dans les travaux scientifiques, il ressort que « plus spécifiquement, les DP abordent le plus souvent des réclamations individuelles liées aux conditions de travail » (Amossé et Jacob, 2008) ; ceci se confirme.

Lorsque les DP abordent toutes ces questions, dans la majorité des cas, ils éprouvent des difficultés à faire la différence entre représenter et défendre les salariés. Représenter suppose un comportement distancié avec le salarié. Ils doivent présenter des faits à l'employeur sans apporter de jugement de valeur. Ils doivent relater les événements en restant neutres et impartial afin de permettre à l'employeur de percevoir la situation. Cependant la majorité des élus se comporte dans un esprit de défense des salariés, comme des protecteurs. La frontière entre DS et élus est souvent fragile et ce phénomène s'amplifie avec le cumul des mandats.

Concrètement, l'instance DP répond aux réclamations des salariés qui sont causées par les événements actuels de l'établissement. S'il n'est pas possible de prévoir à long terme les questions qui vont survenir, il est possible d'envisager la façon dont les DP réagissent face à la survenance de certains événements. Ils répondent à des éléments déclencheurs et attendent une réponse précise sinon la question reviendra et l'agacement se fera sentir. Cependant j'ai pu aussi remarquer que donner des éléments de réponse conduisait à augmenter les débats. J'ai constaté que répondre aux interrogations ne permettait pas de clore le sujet mais pouvait conduire à une augmentation des discussions sur le même thème voire à de nouveaux questionnements. Il devient alors complexe de savoir la quantité d'éléments à échanger. L'impact des événements actuels du site sur l'instance DP est justifié par le rapport de proximité qu'ont les DP avec le terrain et ceci fait tout l'intérêt de cette instance, présenté maintenant.

Les DP sont quasiment ignorés dans les travaux scientifiques. Tous les regards sont tournés vers les DS, élus de CHSCT et CE. Ces acteurs ont plus de pouvoir : capacité de blocage et force dans leur avis. Les organisations syndicales considèrent que les DP sont l'échelon de base. Ce poste est laissé aux débutants car il comporte le moins de technicité et permet un premier contact avec les parties prenantes du dialogue social. Pour autant, les DP ne sont pas des élus qui doivent être ignorés. Ce sont des individus de proximité fortement influents sur le climat social. Ce sont des interlocuteurs privilégiés autant pour le syndicat, que pour le salarié ou le personnel encadrant. Ils favorisent la vie du site et soulèvent des problèmes au plus près des salariés. Les plateaux téléphoniques favorisent cette proximité contrairement aux salariés des boutiques et intervenants techniques. Les salariés forment sur ces plateaux un collectif facile d'accès. Ils ont bien conscience qu'il existe des DP, qui leur sont présentés par la direction dès leur arrivée. Tout au long de leur vie dans l'entreprise, les salariés participent aux heures d'information syndicale.

Il est utile de rappeler que le DP n'a pas pour unique mission de « présenter à l'employeur toute réclamation individuelle ou collective relative aux salaires, à l'application du code du travail et des conventions et accords applicables à l'entreprise », sujet d'étude via ma problématique. Il a aussi pour rôle :

- d'informer l'inspection du travail des observations ou plaintes relatives à l'application des prescriptions législatives et réglementaires dont elle est chargée d'assurer le contrôle
- de communiquer les observations du personnel au Comité d'Etablissement (CE) et au Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail
- d'assister éventuellement les salariés lors de l'entretien préalable

Les DP sont aussi des acteurs très intéressants à étudier par les jeux politiques qu'ils peuvent mettre en place. Le plus important n'est pas la question DP en tant que telle ou la réunion DP mais tout ce qu'elle génère. Beaucoup de questions sont posées, afin de transmettre un message à la direction, de lancer des alertes. Les managers sont très sensibles à ces messages. Avec le cumul des mandats, les DP peuvent aussi être élus CE, élus CHSCT ou DS. Le lien qu'ils entretiennent avec le militantisme est beaucoup plus fort dans ce dernier cas. L'instance DP peut avoir des conséquences qui dépassent le cadre prévu. Le rôle entre instance DP et CHSCT se confond si particulièrement que les dossiers évoqués dans l'une des instances interagissent directement sur l'autre (demande de précision, multiplication des questions).

Il est nécessaire pour l'entreprise de calmer ces jeux de pouvoir. Le personnel encadrant, à tout niveau, a souvent peur de s'opposer aux syndicats. Se forme alors un cercle vicieux conduisant à une augmentation permanente des questions. Il devient nécessaire de faire évoluer cette situation et d'aplanir les jeux d'acteurs car, en juillet 2017, il y a eu plus de 110 questions. Il en résulte de l'agacement, des questions moins étudiées et un climat détérioré ne favorisant pas la qualité des échanges. L'arrivée du nouveau directeur et la proximité des élections professionnelles en novembre 2017 qui risque de renouveler les DP, est un terrain propice aux changements de fonctionnement. Il devient essentiel de recentrer l'instance pour un dialogue de qualité. Le renouvellement du directeur d'unité permet de donner un nouveau mouvement au dialogue social. Dans le passé, plusieurs DRH et directeurs ont été écartés du service. Il a alors été nécessaire de retravailler la notion de confiance ce qui a laissé une certaine latitude aux élus et DS. Aujourd'hui tout en gardant cet esprit de confiance, le nouveau directeur a trois mois pour réinterroger les modes de fonctionnement et faire évoluer sa volonté avec les institutions représentatives du personnel. Il va principalement être question d'aider à casser certains usages. Concernant les délégués du personnel, ceci pourra conduire par exemple à ne pas hésiter de ne plus répondre aux questions insultantes, celles ne comportant que des remarques/ réflexions afin de laisser le temps de se concentrer sur les vraies réclamations salariales. Les DP ne sont pas des DS, ce n'est pas leur rôle de porter des revendications. Il s'agit aussi de signaler que les réponses ont déjà été données (le mois précédent, dans une autre instance...). La frontière doit être rétablie entre les instances.

À ce jour, en France, les salariés ne se reconnaissent plus toujours dans ces modes de représentation. Avec la montée de l'individualisme, l'intérêt porté au collectif diminue. Le mouvement de désyndicalisation⁴² existe aussi dans cette entreprise mais de façon moins importante. Plus de 80% des salariés (salariés syndiqués et non syndiqués) ont voté lors des élections professionnelles de 2014. Cette situation est liée à la présence de fonctionnaires dans l'entreprise, par la présence d'un esprit collectif permis par l'environnement (tableaux téléphoniques) ainsi que les nombreux moments de convivialité. Mais attention cette proximité peut s'effacer avec de nouveaux projets. Le Parlement a définitivement adopté, le 2 août 2017, la loi habilitant le gouvernement à réformer le droit du travail par ordonnances. Cette loi prévoit une habilitation sur la fusion des IRP, pour le renforcement du dialogue social.

Les DP, le CE et le CHSCT seraient fusionnés en une seule instance.

Cette instance fusionnée pourrait également constituer l'instance unique dans l'entreprise et disposerait du pouvoir de négocier des accords.

Ses modalités de fonctionnement seront précisées par les ordonnances et un nombre maximal de mandats successifs serait prévu.

Dans les entreprises dont l'effectif est inférieur à un seuil à définir, les frais de fonctionnement de l'instance fusionnée seraient imputés sur la contribution patronale au dialogue social.

Les DP, la plus ancienne institution représentative du personnel, risquent de se voir encore bouleversés dans les années à venir. Pour autant il ne faut pas oublier l'importance de la proximité. Les élus présents dans l'entreprise évoquent une peur de surcharge de travail et ne sont pas favorables à ce nouveau projet. Quoiqu'il advienne de ce projet de loi, il faut profiter de la mandature de transition des élections professionnelles de novembre 2017 pour redéfinir les modalités de l'instance DP de cette entreprise de télécommunication.

⁴²Boltanski L., Chiapello E., (2011), op cit.,

Conclusion

Ce mémoire avait pour finalité de comprendre le fonctionnement des délégués du personnel. Outre les textes de lois, les écrits sont rares concernant les DP. Au regard de la littérature, nous pourrions conclure au rôle secondaire de ces DP. Je voulais voir sur le terrain leur rôle réel et leur utilité pour l'entreprise. Je me suis ainsi demandé s'il y avait une justification à cette faible prise en considération. Je souhaitais voir l'intérêt de ces DP dans une entreprise et comment les textes de lois pouvaient être mis à l'épreuve sur le terrain. Les rares travaux étaient des études statistiques. Je voulais ainsi étudier l'impact du contexte sur cette instance et voir s'il était possible de définir son fonctionnement.

Les textes de lois sont très respectés côté personnel encadrant. Une grande minutie s'applique notamment au regard du délai et des écrits. Mais le fonctionnement de l'instance DP est difficile à définir d'un point de vue général car son activité dépend du contexte dans lequel elle prend place. L'impact du contexte détermine le fonctionnement des DP. Ce qui ressort de cette étude est la nécessité de prendre en considération aussi bien l'établissement que le profil du DP. Le plus important n'est pas sa couleur syndicale mais la distance qu'il a avec la notion de militantisme. Pour l'établissement ce qui compte est la stabilité de l'activité.

Le personnel encadrant ressort comme une personne en charge de la garantie de l'application du cadre légal. Ils utilisent les questions portées par les DP pour amplifier la connaissance qu'ils ont de l'environnement de l'entreprise. Les DP représentent une opportunité d'une nouvelle entrée sur la vision du climat social. Les DP sont le point de départ dans la vie syndicale. Ils sont des éclaireurs pour le CE et le CHSCT. Avec le cumul des mandats ceci est d'autant plus inter-relié. Cependant beaucoup de questions sont hors du périmètre DP car les membres du syndicat utilisent cette instance pour faire de l'affichage de leur organisation syndicale auprès des salariés.

J'ai ainsi été surprise de voir l'écartement de certaines questions avec le cadre légal dans cette volonté de toujours répondre à leurs questions. En raison du passé de l'entreprise une grande place est accordée au dialogue social. Il existe une réelle volonté de se tourner vers les élus. Mais l'ouverture de ce nouveau dialogue est à maîtriser. Il est nécessaire de fixer les limites pour permettre la réciprocité dans les échanges. Par exemple il devient nécessaire de ne plus répondre plusieurs fois aux mêmes questions et souligner qu'une réponse adéquate a déjà été fournie. Ceci permettra d'éviter le risque de réponse contradictoire et allégera la charge de travail. La frontière entre ce qui doit être dit ou non est aujourd'hui floue. Le personnel encadrant éprouve une difficulté pour être complètement à l'aise dans le dialogue afin de parvenir à une relation équilibrée. Le service RH va avoir un rôle à jouer pour aider cet accompagnement.

Au regard de la littérature, j'ai débuté ce mémoire dans l'esprit que des stratégies existaient en fonction de l'organisation syndicale. J'ai ainsi pensé que le fonctionnement allait varier en fonction de la taille et de la nature de l'activité. Ceci se confirme mais lors des entretiens je me suis rendue compte que la situation était plus complexe. Le poids du rattachement métier/syndicalisme et la stabilité/instabilité de l'activité sont les éléments principaux. Certes l'organisation syndicale exerce une influence grandissante mais les jeux d'acteurs dépendent principalement du profil du DP et du cumul des mandats. Une organisation syndicale qui a choisi une position d'affichage sur un site pourra être très centrée sur des thématiques métiers sur un autre site en raison des DP représentants l'établissement.

Les DP sont l'instance représentative du personnel qui apparaît la moins dangereuse pour le personnel encadrant du point de vue des faibles pouvoirs qu'elle possède. Mais elle est au plus près des salariés et a, de ce fait, un grand impact sur le climat social. D'un côté les DP agacent par le temps qu'il est essentiel de leur accorder mais d'un autre côté leur présence est appréciée et nécessaire. Les DP ont leur place dans l'entreprise. Il n'est pas possible de définir un fonctionnement de bout en bout. Mais nous pouvons aujourd'hui définir une tendance : tendance selon la personne, tendance selon la mouvance de l'activité et tendance selon les actualités sur le site.

Bibliographie

Adam G., (2000), « les relations sociales année zéro », *Bazard Editions*, 259p

Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., (2008), «Les relations sociales en entreprise : un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » [Réponse 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005] », *La découverte*, 451p.

Dont :

- Jefferys S., (2008), «Les relations professionnelles prises comme objets de recherche : le rôle des enquêtes statistiques dans leurs contextes nationaux (France et Grande-Bretagne) », *in Thomas Amossé et al., Les relations sociales en entreprise , La Découverte « Recherches »*, p. 25-37.
- Penissat E., (2008), « . Réceptions de l'enquête, perceptions des relations professionnelles, une enquête sur REPONSE », *in Thomas Amossé et al., Les relations sociales en entreprise , La Découverte « Recherches »*, p. 69-82.
- Wolff L., (2008), «Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif, se maintiennent », *in Thomas Amossé et al., Les relations sociales en entreprise , La Découverte « Recherches »*, p. 85-101.
- Pernot J-M., Pignoni M-T., (2008), « Les salariés et les organisations syndicales de 1992 à 2004 : une longue saison de désamour », *in Thomas Amossé et al., Les relations sociales en entreprise , La Découverte « Recherches »*, p. 140-162.
- Amossé T., Jacod O., (2008), « Salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? », *in Thomas Amossé et al., Les relations sociales en entreprise , La Découverte « Recherches »*, p. 165-191.
- Defalvard H., *et al.*, (2008), « Les relations sociales en entreprise : des évolutions à l'épreuve du genre », *in Thomas Amossé et al., Les relations sociales en entreprise , La Découverte « Recherches »*, p. 193-222.
- Sophie Bérourd *et al.*, (2008), « Une nouvelle donne ? Regain et transformation des conflits au travail », *in Thomas Amossé et al., Les relations sociales en entreprise , La Découverte « Recherches »*, p. 223-255.

Barel Y., Frémeaux S., (2013), « Le management du travail, conditions de réussite du management de la diversité, *Management et Avenir* (2013/8 n°66), p. 85-102.

Benquet M., (2013) « Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution », *La découverte*, coll. « Cahiers Libres », 348p.

Bevort A., Jobert A., (2013) « sociologie du travail : les relations professionnelle », *Armand Collin*, 2^e édition, 283p.

Boltanski L., Chiapello E., (2011), « Le nouvel esprit du capitalisme », *Tel*, 971p.

Clément H., « Petite phénoménologie du despotisme d'entreprise », *Agone* 2013/1 (n° 50), p. 65-88.

Dunlop J., Whyte W., Mias A., (1949), « Deux perspectives pour analyser les relations professionnelles », *La nouvelle revue du travail* , 8/2016

Giraud B., (2010), Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone* 2013/1 (n°50), pp. 33-63.

Guillaume C., (2014), « La CFDT : sociologie d'une conversion réformiste », pour une histoire du travail, 276p.

Labbé D., Landier H., (1999), « Les relations sociales dans l'entreprise », *Liaisons*, 275p.

Laroche P., (2010), « Gérer les relations avec les partenaires sociaux : Fonctionnement et enjeux du dialogue social », *Dunod*, 249p.

Le Crom J.P., (2003), « L'introuvable démocratie salariale : le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002) », *Le Présent Avenir*, 194p.

Lhuillier D., Meynaud H-Y., (2014), « Introduction. L'actualité du travail syndical », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2014/2 (n° 18), p. 7-11.

Lichtenberger Y., « Négociation sociale et construction d'acteurs complexes. Éloge du conflit et du compromis », *Négociations* 2013/2 (n° 20), p. 5-18

Menger P-M. (2003), « Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme », *Paris*, Seuil, 96 p

Mias A., (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2014/2 (n° 18), p. 41-53.

Penissat E., À l'ombre du « dialogue social ». Éditorial, *Agone* 2013/1 (n° 50), p. 7-18

Piotet F., « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ? », *Politix* 2009/1 (n° 85), p. 9-30

Rey F., « Un droit universel à la représentation ? », *La nouvelle revue du travail*, 8/2016

Thuderoz C., Giraud-Héraud A., (2000) « La négociation sociale », *CNRS édition*, 292p.

Tixier P-E., « Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France », *Négociations* 2007/2 (n° 8), p. 103-119

Table des matières détaillées

Remerciements	3
SOMMAIRE	5
Table des sigles et abréviations	6
Introduction	7
PARTIE 1 : REVUE LITTERATURE.....	10
1.I. Le cadre légal des DP bien défini	10
1.II. Mise à l'épreuve du rôle des DP sur le terrain	13
1.II.1. Implantation des DP inégale selon la taille de l'établissement	15
1.II.2. Implantation des DP inégale selon le secteur d'activité ou l'appartenance à un groupe	17
1.II.3. Variation des thèmes abordés par les DP et discussions informelles	18
1.II.4. Différentes stratégies des acteurs sur le terrain.....	19
1.II.4.1). Les profils de dirigeant en entreprise face aux DP	19
1.II.4.2). A qui le salarié porte ses réclamations : dirigeant ou DP ?	22
1.III. Un rôle avéré des DP quasiment ignoré par les chercheurs.....	24
1.III.1. DP inscrits dans un ensemble plus large d'IRP et acteurs syndicaux.....	24
1.III.2. Un intérêt des chercheurs pour le CE/CHSCT au détriment des DP	27
1.IV. Découlement de la problématique.....	28
PARTIE 2 METHODOLOGIE : travail de terrain.....	29
2.I.1. Contexte du terrain.....	29
2.I.1.1). Contexte général	29
2.I.1.2). Contexte immédiat	32
2.I.1.2).a. Présentation de l'entreprise et des établissements DP	32
2.I.1.2).b. Présentation des OS représentatives sur mon terrain	34
2.I.1.2).c. Contexte de changement institutionnel : élections professionnelles et redéfinition des périmètres des IRP.....	37
2.I.1.3).d. Une activité de DP prise dans un contexte de changements organisationnels.....	38
2.II. Méthodologie de terrain.....	38
2.II.1. Choix du terrain	38
2.II.2. Mode de recueil des données	39
2.II.2.1). Entretiens individuels semi-directifs	39
2.II.2.2). Observation participante.....	41
2.II.2.3). Etude des bases de données	42
2.II.3. Méthode d'analyse des données	43
2.II.3. Biais de la recherche	44

PARTIE 3 : Analyse des résultats	46
3. I. Une gestion très formalisée de l'instance DP	46
3. I.1. Un outil consacré pour l'administration des instances DP	47
3. I.2. Obtenir des réponses aux réclamations sous deux jours	50
3. I.2.a) Rôle central du responsable des relations sociales pour le dispatch	50
3. I.2.b) Différents échanges entre les acteurs qui animeront la réunion	52
3. I.3. Une publication des réponses sous un délai de maximum six jours	54
3. II. Un déroulement de l'instance plus large que les DP stricto sensu	56
3. II.1. Un but premier reconnu d'échange entre DP et personnel encadrant	56
3. II.1.a) le rôle légal de recueillir les réclamations des salariés	56
3. II.1.b) Des réponses données aux questions hors du périmètre DP	58
3. II.1.c) Le déroulement des échanges	60
3. II.2. d) l'interférence du contexte de l'établissement sur le déroulé des échanges	62
3. II.2. Entre instance DP et jeux d'acteurs	64
3. II.2.a) Le positionnement du personnel encadrant face aux DP	64
3. II.2.a)- 1 : But des échanges pour l'encadrement : informations sur le climat social	64
3. II.2.a)- 2 : Différentes postures choisies : considération de l'informel et de la confiance	65
3. II.2.b) Liens entre élus et représentation syndicale	67
3. II.2.b)-1 : L'instance DP permettant une visibilité	67
3. II.2.b)-2 : Le rôle d'éclaireur du DP pour les autres membres du syndicat	70
3. II.2.b)-3 : Amplification du lien entretenu avec le syndicat selon le profil du DP	71
3. III. Des élus de proximité recueillant des réclamations variables selon le contexte	73
3. III. 1. la taille de l'établissement	73
3. III. 2. L'impact du comportement du manager	75
3. III. 2. a) la relation du manager avec le salarié	75
3. III. 2. b) Les ordres contradictoires	76
3. III. 3. L'influence de l'instabilité de l'activité	76
3. III. 4. L'arrivée d'un évènement	78
3. IV. Un fonctionnement de l'instance en légère évolution	84
3. IV.1. Un début de mise en correspondance des réclamations DP avec les Cayoos	84
3. IV.2. Impact du contexte d'élection	85
3. IV.2.a) De nouveaux périmètres d'établissements DP à venir	86
3. IV.2.b) Des acteurs qui vont être redéfinis	87
3. IV.3. Les évolutions depuis 2015	88

PARTIE 4 : Discussion	92
Conclusion.....	101
Bibliographie	103
Table des matières détaillées	106
Annexes	109
Thèmes	109
Grilles d’entretien.....	110
Grille d’observation.....	112
Analyse questions DP (depuis 2015 sur les 9 établissements)	113

Annexes

Thèmes

Thème	Définition	Thème	Définition
Gestion du temps de travail	Outil de décompte du temps de travail, grille horaire, journée de solidarité, etc.	Santé / Sécurité	Questions relatives à la sécurité incendie et entrée des locaux. Mutuelle d'entreprise, médecin du travail, mal-être, etc.
Congés	Gestion des congés sur le logiciel, groupe de travail sur l'harmonisation des congés	Recrutement / emploi	Candidature, date de recrutement, remplacement, évolution des emplois, effectifs, etc.
Management	Entretien individuel, réorganisation des équipes, moment de convivialité, difficultés relationnelles, etc.	Promotion/ reconnaissance	Date des promotions, nombre de promotions, reconnaissance de carrière, etc.
Process	Toutes les questions relatives à l'organisation du métier, outil, fonctionnement.	Avantages salariés	Tickets restaurant, ligne de service à forfait, autorisation spécifique d'absence, etc.
Aménagement du lieu de travail	Ascenseur, parking, salle de repos, bruit sur les plateaux, travaux divers.	DP	Affichage, local, consultation du document unique du personnel, élections, etc.
Organisation du travail	Entraide, facilités de service, travail du samedi, télétravail, etc.	Rémunération	Part variable, prime, valorisation individuelle pérenne, etc.
Formation	Calendrier, droit individuel à la formation, soutien métier, etc.	Contrats pro Alternance	Différence avec les autres salariés, livret d'accueil, etc.
Communication	Manque de communication, mauvaise information, journaux, etc.	Challenges	Fonctionnement, règles des challenges, différence de gain, etc.
Système d'information	Tout ce qui ne relève pas du process et concernant le réseau, les problèmes de connexion, problème de rapidité, etc.	Autre	Approvisionnement papier, grève, collecte de bouchons, déplacements professionnels, etc.

Grilles d'entretien

- Pour le personnel encadrant

Personne	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est votre parcours professionnel ? - Vos postes vous ont-ils conduits à gérer des IRP ? - Si oui, comment percevez/qualifiez-vous vous cette mission de gestion ? (<i>N.B difficile, instructive, enrichissante...</i>) - Avez-vous déjà reçu une formation à la gestion des IRP ?
Contact avec les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Comment décrieriez-vous vos rapports avec les DP ? - Comment percevez-vous l'attitude des DP ? - Les DP sont-ils pour vous détachés de l'exercice syndicale ? Percevez-vous des jeux de pouvoir à travers ces questions ? - Dans l'exercice de la réunion des questions DP, êtes-vous en contact avec des RH/responsable de plateau d'autres établissements ?
Spécifique aux questions DP	<ul style="list-style-type: none"> - Pour vous quel est l'objectif des questions DP ? - A vos yeux est-ce que cette IRP fonctionne ? Pourquoi ? - Comment vous servez-vous des informations qui remontent à travers les IRP ? - Depuis que vous exercez votre fonction remarquez-vous des évolutions sur les réclamations que portent les DP ? - Qu'est ce qui selon vous fait que les questions des DP sont si nombreuses ou au contraire inexistantes ?
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous des choses à rajouter ?

- **Pour les membres de l'organisation syndicale**

Personne	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est votre poste dans l'entreprise ? - Quels sont vos mandats ? - Qu'est ce qui a motivé vos choix d'adhérer à ce syndicat et de porter ce mandat de DP ?
Contact avec les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Comment vous organisez vous pour porter les réclamations des salariés ? (Tour sur le plateau ? Mail des salariés ? Réunion ?) - Dans l'exercice de votre mandat DP, êtes-vous en contact avec des DP d'autres établissements ou d'autres couleurs syndicales ? - Comment envisagez-vous l'articulation entre ce qui se discute en DP et se discute en CE et CHSCT ? - Les DP sont-ils pour vous détachés de l'exercice syndicale ? - Comment décrieriez-vous vos rapports avec la hiérarchie ?
Spécifiques aux questions DP	<ul style="list-style-type: none"> - Pour vous quel est l'objectif des questions DP ? Avez-vous le sentiment que ces réunions remplissent cet objectif ? Si oui comment, si non pourquoi ? - Qu'est-ce que vous recherchez personnellement en posant une question à la direction ? - Quels sont les principaux thèmes que vous abordez par les réclamations ? - Depuis que vous exercez votre mandat remarquez-vous des évolutions sur les réclamations que vous portez ? - Qu'est ce qui selon vous fait que les questions des DP sont si nombreuses ou au contraire inexistantes ?
Généralité questions DP	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous des choses à rajouter ?

Grille d'observation

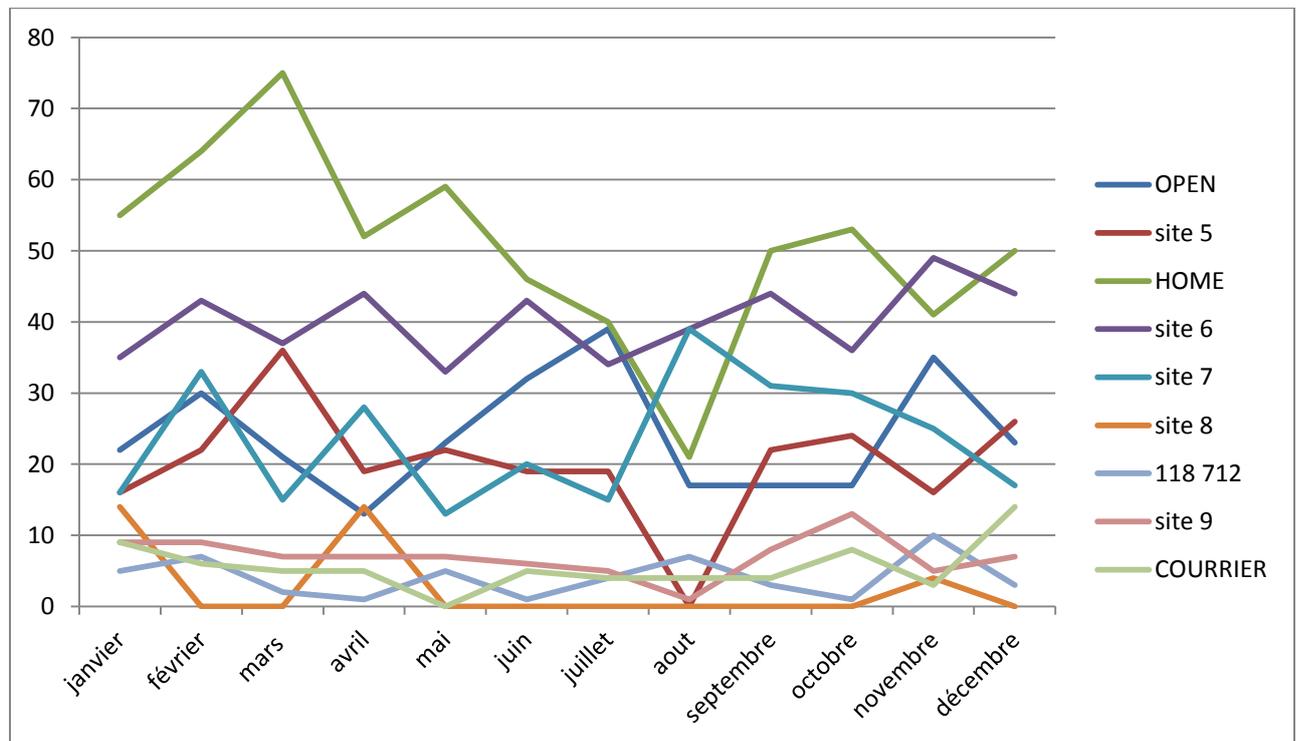
Cette grille est utilisée pour l'observation des réunions DP pour HOME, OPEN, 118 712 et COURRIER. Elle est utilisée en trois temps (avant la réunion, pendant la réunion et sous les six jours qui suivent).

avant réunion	<ul style="list-style-type: none">* Lieu de préparation des réponses aux questions* Temps passé à la préparation des réunions* Réaction des acteurs
pendant réunion	<ul style="list-style-type: none">* Placement des personnes dans la salle* Façon de prendre la parole* Echanges entre les personnes, phrases diverses à relever* Climat social de la réunion* Temps passé en réunion
après réunion	<ul style="list-style-type: none">* Acteurs présents lors de la relecture du compte rendu* Lieu de la relecture du compte rendu

Analyse questions DP (depuis 2015 sur les 9 établissements)

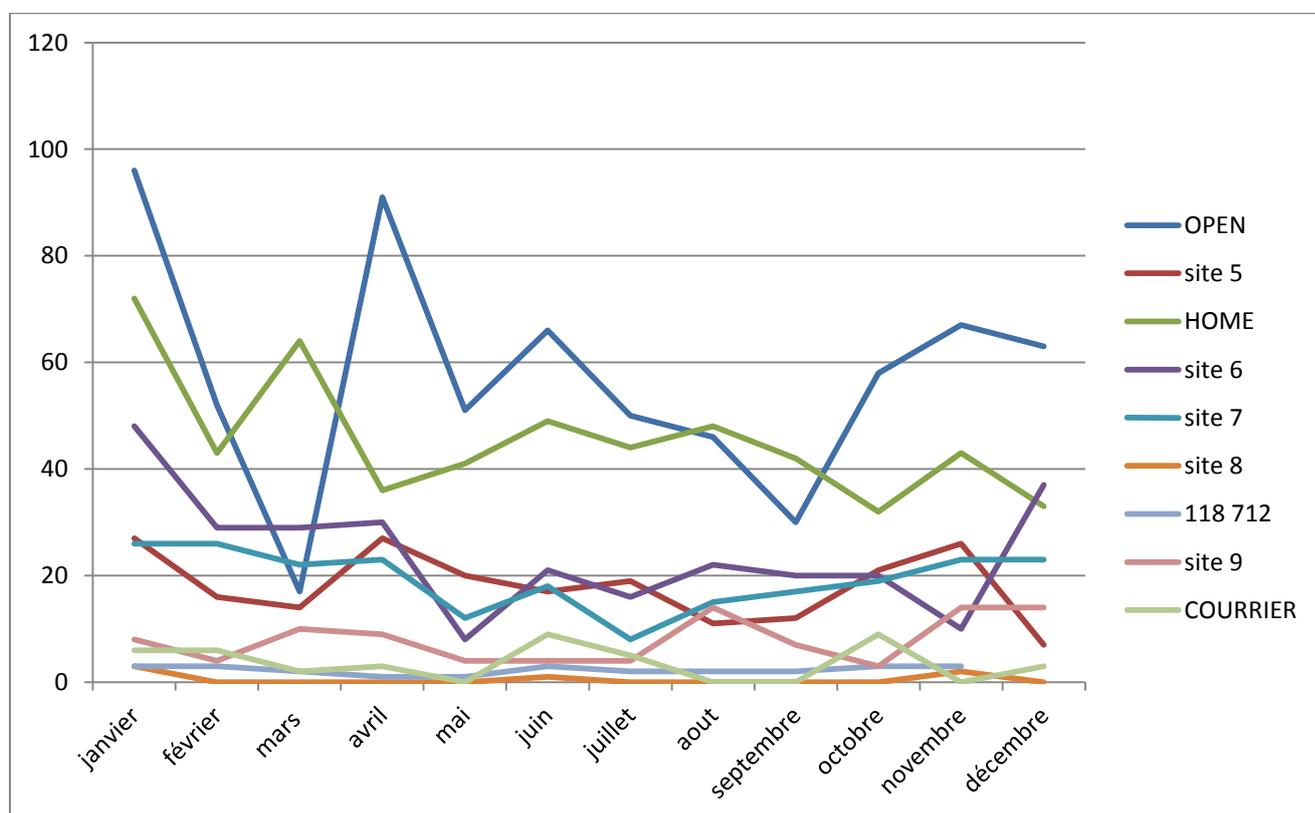
- global 2015 (Répartition des questions DP de l'année 2015 par mois et selon l'établissement)

	OPEN	site 5	HOME	site 6	site 7	site 8	118 712	site 9	COURRIER	Total	Moyenne/mois
janvier	22	16	55	35	16	14	5	9	9	181	15,08
février	30	22	64	43	33	0	7	9	6	214	17,83
mars	21	36	75	37	15	0	2	7	5	198	16,50
avril	13	19	52	44	28	14	1	7	5	183	15,25
mai	23	22	59	33	13	0	5	7	0	162	13,50
juin	32	19	46	43	20	0	1	6	5	172	14,33
juillet	39	19	40	34	15	0	4	5	4	160	13,33
août	17	0	21	39	39	0	7	1	4	128	10,67
septembre	17	22	50	44	31	0	3	8	4	179	14,92
octobre	17	24	53	36	30	0	1	13	8	182	15,17
novembre	35	16	41	49	25	4	10	5	3	188	15,67
décembre	23	26	50	44	17	0	3	7	14	184	15,33
Total	289	241	606	481	282	32	49	84	67	2131	177,58



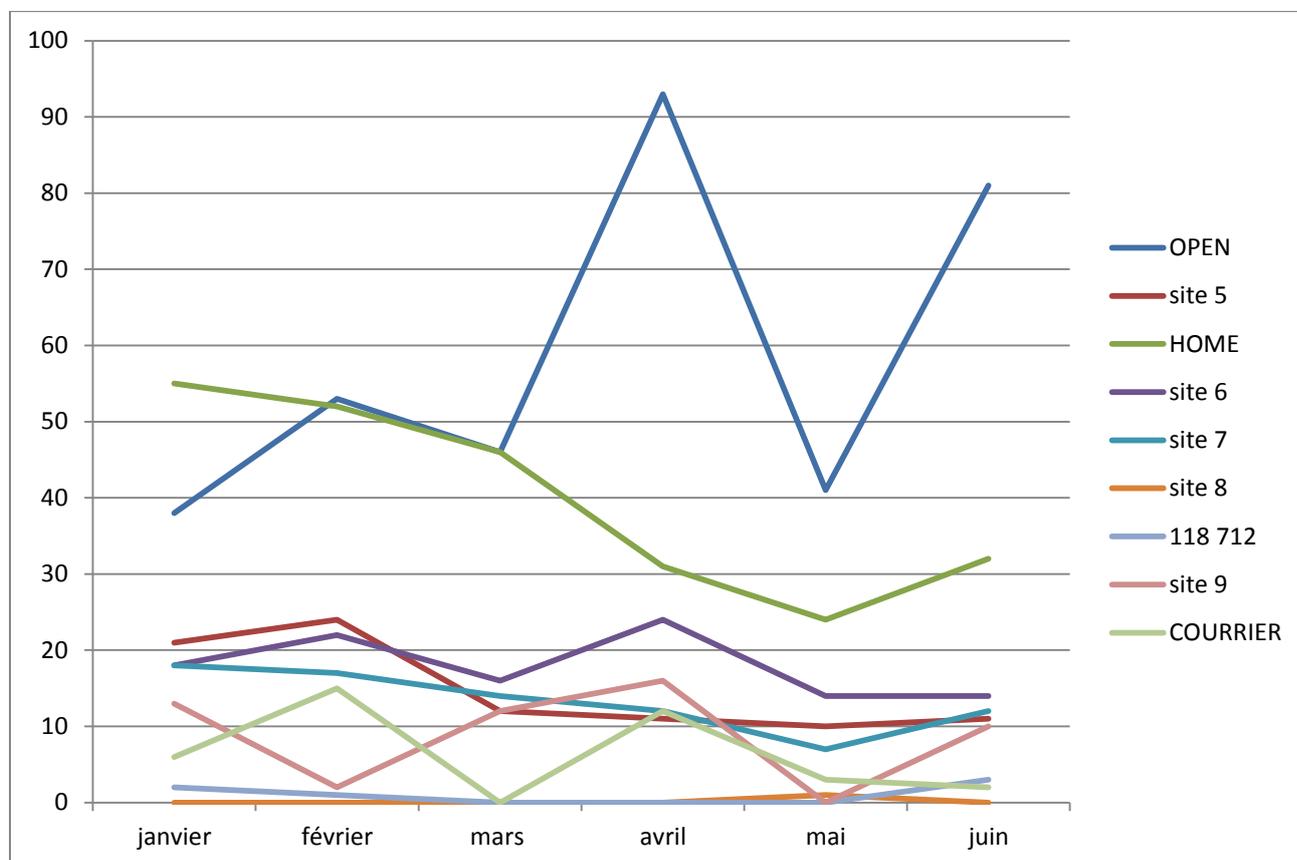
- global 2016 (Répartition des questions DP de l'année 2016 par mois et selon l'établissement)

	OPEN	site 5	HOME	site 6	site 7	site 8	118 712	site 9	COURRIER	Total	Moyenne/mois
janvier	96	27	72	48	26	3	3	8	6	289	24,08
février	52	16	43	29	26	0	3	4	6	179	14,92
mars	17	14	64	29	22	0	2	10	2	160	13,33
avril	91	27	36	30	23	0	1	9	3	220	18,33
mai	51	20	41	8	12	0	1	4	0	137	11,42
juin	66	17	49	21	18	1	3	4	9	188	15,67
juillet	50	19	44	16	8	0	2	4	5	148	12,33
aout	46	11	48	22	15	0	2	14	0	158	13,17
septembre	30	12	42	20	17	0	2	7	0	130	10,83
octobre	58	21	32	20	19	0	3	3	9	165	13,75
novembre	67	26	43	10	23	2	3	14	0	188	15,67
décembre	63	7	33	37	23	0	0	14	3	180	15,00
Total	687	217	547	290	232	6	25	95	43	2142	178,50



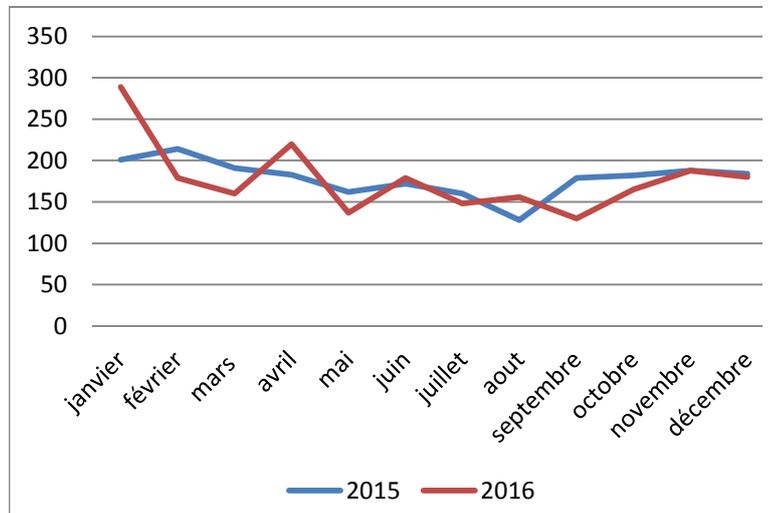
- mi année 2017 (Répartition des questions DP de janvier à juin 2017 par mois et selon l'établissement)

	OPEN	site 5	HOME	site 6	site 7	site 8	118 712	site 9	COURRIER	Total	Moyenne/mois
janvier	38	21	55	18	18	0	2	13	6	171	14,25
février	53	24	52	22	17	0	1	2	15	186	15,50
mars	46	12	46	16	14	0	0	12	0	146	12,17
avril	93	11	31	24	12	0	0	16	12	199	16,58
mai	41	10	24	14	7	1	0	0	3	100	8,33
juin	81	11	32	14	12	0	3	10	2	165	13,75
Total	352	89	240	108	80	1	6	53	38	967	80,58



- **Nombre de questions sur la région Sud-Ouest (ensemble des 9 établissements DP) selon le mois et l'année**

	Total 2015	Total 2016
janvier	201	289
février	214	179
mars	191	160
avril	183	220
mai	162	137
juin	172	179
juillet	160	148
août	128	156
septembre	179	130
octobre	182	165
novembre	188	188
décembre	184	180



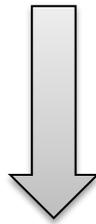
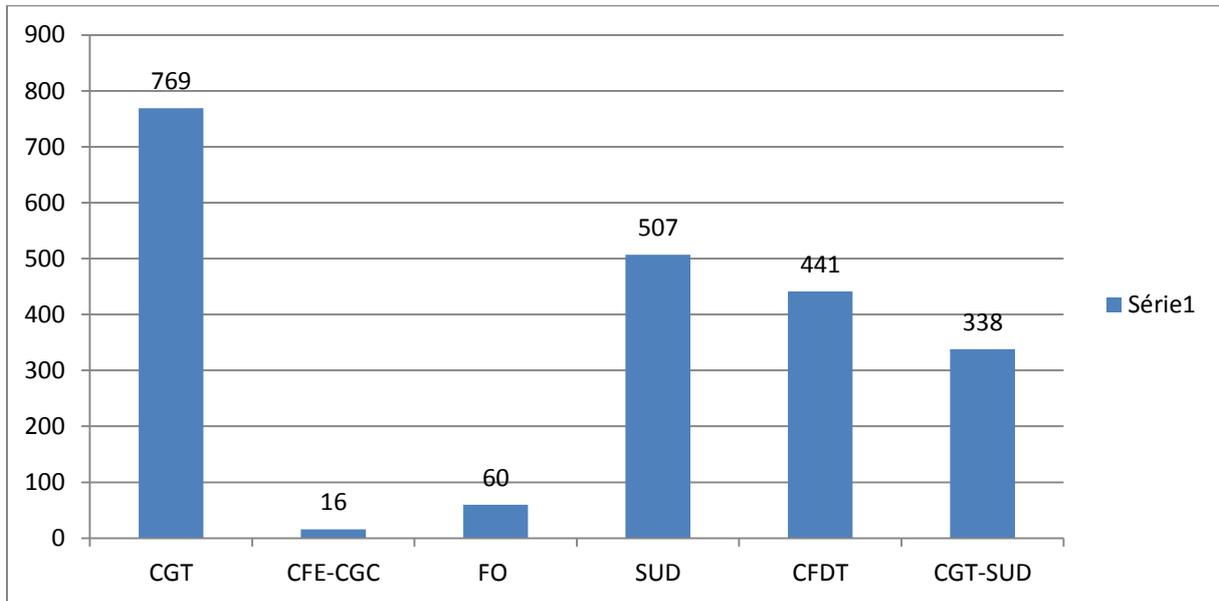
- **Nombre de questions sur la région Sud-Ouest (ensemble des 9 établissements DP) selon l'établissement et l'année**

	Total 2015	Total 2016
OPEN	289	687
Site 5	241	217
HOME	606	548
Site 6	501	290
Site 7	282	232
Site 8	32	6
118 712	49	23
Site 9	77	95
COURRIER	67	34

- **Nombre de questions sur la région Sud-Ouest (ensemble des 9 établissements DP) selon le syndicat et l'année**

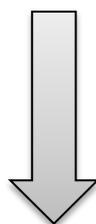
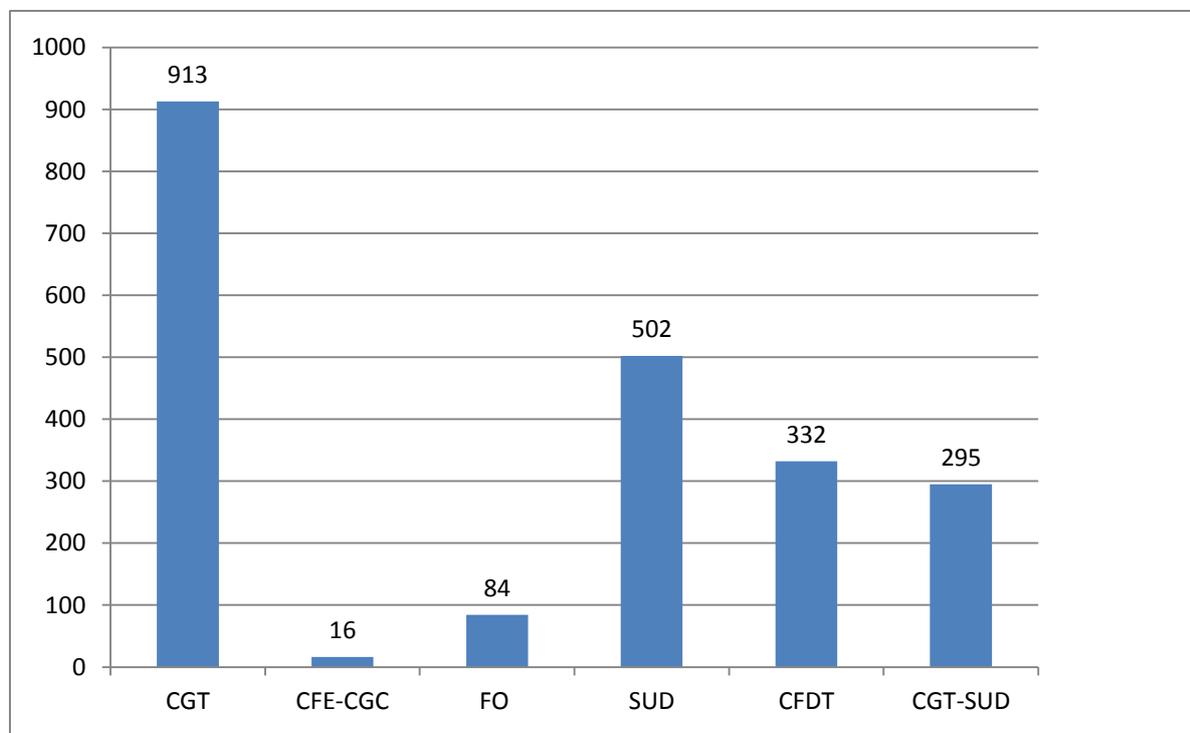
	2015	2016
CGT	769	913
CFE-CGC	16	16
FO	60	84
SUD	507	502
CFDT	441	333
CGT-SUD	338	295

- Répartition des questions par mois selon le syndicat pour les 9 établissements
Année 2015



	OPEN	Site 5	HOME	Site 6	Site 7	Site 8	118 712	Site 9	COURRIER	Total	Moyenne
CGT	162	138		256	136	32		18	27	769	64,08
CFE-CGC	16									16	1,33
FO	60									60	5,00
SUD	51			158	143		49	66	40	507	42,25
CFDT		103	268	67	3					441	36,75
CGT-SUD			338							338	28,17
Total	289	241	606	481	282	32	49	84	67	2131	

- Répartition des questions par mois selon le syndicat pour les 9 établissements
Année 2016



	OPEN	Site 5	HOME	Site 6	Site 7	Site 8	118 712	Site 9	COURRIER	Total	Moyenne
CGT	438	158		148	119	6		27	17	913	76,08
CFE-CGC	16									16	1,33
FO	84									84	7,00
SUD	149			121	113		25	68	26	502	41,83
CFDT		59	252	21	0					332	27,67
CGT-SUD			295							295	24,58
Total	687	217	547	290	232	6	25	95	43	2142	

- Classement des questions par établissement en fonction du thème abordé (2015)

	OPEN	site 5	HOME	site 6	site 7	site 8	118 712	site 9	COURRIER	TOTAL
Gestion des temps de travail	28	16	22	34	17	0	8	6	3	134
Congés	13	6	57	51	9	0	0	1	1	138
Management	14	8	46	45	21	1	2	1	2	140
Process	22	20	47	37	32	1	4	0	5	168
Aménagement lieu de travail	29	19	100	33	18	7	15	17	12	250
Organisation du travail	26	35	48	22	34	2	4	4	13	188
formation	18	18	23	26	24	0	3	2	4	118
Communication	15	4	29	9	21	1	2	2	2	85
SI	9	0	47	9	18	0	4	5	2	94
Santé / Sécurité	23	7	30	15	10	8	3	5	2	103
Recrutement / Emploi	13	46	48	26	20	3	2	10	5	173
Promotion / Mec : Reconnaissance	12	13	28	22	15	0	0	7	5	102
Avantages salariés	26	23	37	32	17	5	1	19	8	168
DP	11	5	5	35	5	3	0	4	0	68
Rémunération	15	14	10	32	3	1	1	1	3	80
Contrats pro / alternance	7	4	3	30	9	0	0	0	0	53
Challenges	8	3	21	19	6	0	0	0	0	57
Autre	0	0	5	4	3	0	0	0	0	12
Total	289	241	606	481	282	32	49	84	67	2131



Traduction du tableau précédent en pourcentage (ceci permet de faciliter la comparaison entre les sites afin de mieux visualiser l'importance accordé aux thèmes)

	OPEN	site 5	HOME	site 6	site 7	site 8	118 712	site 9	COURRIER	Total
Gestion des temps de travail	9,7	6,6	3,6	7,1	6,0	0,0	16,3	7,1	4,5	61,0
Congés	4,5	2,5	9,4	10,6	3,2	0,0	0,0	1,2	1,5	32,9
Management	4,8	3,3	7,6	9,4	7,4	3,1	4,1	1,2	3,0	43,9
Process	7,6	8,3	7,8	7,7	11,3	3,1	8,2	0,0	7,5	61,5
Aménagement lieu de travail	10,0	7,9	16,5	6,9	6,4	21,9	30,6	20,2	17,9	138,3
Organisation du travail	9,0	14,5	7,9	4,6	12,1	6,3	8,2	4,8	19,4	86,6
formation	6,2	7,5	3,8	5,4	8,5	0,0	6,1	2,4	6,0	45,9
Communication	5,2	1,7	4,8	1,9	7,4	3,1	4,1	2,4	3,0	33,5
SI	3,1	0,0	7,8	1,9	6,4	0,0	8,2	6,0	3,0	36,2
Santé / Sécurité	8,0	2,9	5,0	3,1	3,5	25,0	6,1	6,0	3,0	62,5
Recrutement / Emploi	4,5	19,1	7,9	5,4	7,1	9,4	4,1	11,9	7,5	76,8
Promotion / Mec : Reconnaissance	4,2	5,4	4,6	4,6	5,3	0,0	0,0	8,3	7,5	39,9
Avantages salariés	9,0	9,5	6,1	6,7	6,0	15,6	2,0	22,6	11,9	89,6
DP	3,8	2,1	0,8	7,3	1,8	9,4	0,0	4,8	0,0	29,9
Rémunération	5,2	5,8	1,7	6,7	1,1	3,1	2,0	1,2	4,5	31,2
Contrats pro / alternance	2,4	1,7	0,5	6,2	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0	14,0
Challenges	2,8	1,2	3,5	4,0	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0	13,6
Autre	0,0	0,0	0,8	0,8	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	900,0

- Classement des questions par établissement en fonction du thème abordé (2015)

	OPEN	site 5	HOME	site 6	site 7	site 8	118 712	site 9	COURRIER	TOTAL
Gestion des temps de travail	67	5	14	19	18	0	3	16	4	146
Congés	49	5	37	15	29	0	1	4	0	140
Management	45	13	37	19	19	0	1	2	3	139
Process	42	51	96	40	35	0	4	10	0	278
Aménagement lieu de travail	74	31	74	31	16	1	8	12	5	252
Organisation du travail	23	34	36	25	24	2	0	3	7	154
formation	52	7	24	8	13	0	1	1	3	109
Communication	39	6	28	11	11	0	0	7	4	106
SI	21	6	30	7	11	1	1	4	1	82
Santé / Sécurité	47	7	20	11	5	0	0	10	2	102
Recrutement / Emploi	25	29	32	11	20	0	0	2	3	122
Promotion / Mec : Reconnaissance	37	1	15	12	4	0	0	7	4	80
Avantages salariés	80	10	32	9	6	2	4	10	4	157
DP	26	8	2	29	6	0	0	5	0	76
Rémunération	41	1	22	14	10	0	2	1	2	93
Contrats pro / alternance	12	3	24	12	4	0	0	0	0	55
Challenges	5	0	24	15	1	0	0	0	0	45
Autre	2	0	1	2	0	0	1	1	0	7
Total	687	217	548	290	232	6	26	95	42	2143



Traduction du tableau précédent en pourcentage (ceci permet de faciliter la comparaison entre les sites afin de mieux visualiser l'importance accordé aux thèmes)

	OPEN	site 5	HOME	site 6	site 7	site 8	118 712	site 9	COURRIER	TOTAL
Gestion des temps de travail	9,8	2,3	2,6	6,6	7,8	0,0	12,0	16,8	9,5	67,3
Congés	7,1	2,3	6,8	5,2	12,5	0,0	0,0	4,2	0,0	38,1
Management	6,6	6,0	6,8	6,6	8,2	0,0	4,0	2,1	7,1	47,3
Process	6,1	23,5	17,5	13,8	15,1	0,0	16,0	10,5	0,0	102,5
Aménagement lieu de travail	10,8	14,3	13,5	10,7	6,9	16,7	32,0	12,6	11,9	129,4
Organisation du travail	3,3	15,7	6,6	8,6	10,3	33,3	0,0	3,2	16,7	97,7
Formation	7,6	3,2	4,4	2,8	5,6	0,0	4,0	1,1	7,1	35,7
Communication	5,7	2,8	5,1	3,8	4,7	0,0	0,0	7,4	9,5	39,0
SI	3,1	2,8	5,5	2,4	4,7	16,7	4,0	4,2	2,4	45,7
Santé / Sécurité	6,8	3,2	3,6	3,8	2,2	0,0	0,0	10,5	4,8	35,0
Recrutement / Emploi	3,6	13,4	5,8	3,8	8,6	0,0	0,0	2,1	7,1	44,5
Promotion / Mec : Reconnaissance	5,4	0,5	2,7	4,1	1,7	0,0	0,0	7,4	9,5	31,3
Avantages salariés	11,6	4,6	5,8	3,1	2,6	33,3	16,0	10,5	9,5	97,2
DP	3,8	3,7	0,4	10,0	2,6	0,0	0,0	5,3	0,0	25,7
Rémunération	6,0	0,5	4,0	4,8	4,3	0,0	8,0	1,1	4,8	33,4
Contrats pro / alternance	1,7	1,4	4,4	4,1	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	13,4
Challenges	0,7	0,0	4,4	5,2	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	10,7
Autre	0,3	0,0	0,2	0,7	0,0	0,0	4,0	1,1	0,0	6,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	900,0

- Classement des thèmes abordés : comparaison entre 2015 et 2016 (en nombre)

	2015	2016
Gestion des temps de travail	134	146
Congés	138	140
Management	140	139
Process	168	278
Aménagement lieu de travail	250	252
Organisation du travail	188	154
Formation	118	109
Communication	85	106
SI	94	82
Santé / Sécurité	103	102
Recrutement / Emploi	173	122
Promotion / Mec : Reconnaissance	102	80
Avantages salariés	168	157
DP	68	76
Rémunération	80	93
Contrats pro / alternance	53	55
Challenges	57	45
Autre	12	7
Total	2131	2143

- Classement des thèmes abordés : comparaison entre 2015 et 2016 (en pourcentage)

	2015	2016
Gestion des temps de travail	61,0	67,3
Congés	32,9	38,1
Management	43,9	47,3
Process	61,5	102,5
Aménagement lieu de travail	138,3	129,4
Organisation du travail	86,6	97,7
Formation	45,9	35,7
Communication	33,5	39,0
SI	36,2	45,7
Santé / Sécurité	62,5	35,0
Recrutement / Emploi	76,8	44,5
Promotion / Mec : Reconnaissance	39,9	31,3
Avantages salariés	89,6	97,2
DP	29,9	25,7
Rémunération	31,2	33,4
Contrats pro / alternance	14,0	13,4
Challenges	13,6	10,7
Autre	2,7	6,2
Total	900,0	900,0

