

R...E...P...E...R...E...S...

Les cahiers du CREDES

**DEVENIR MEMBRE
DU COMITÉ D'ENTREPRISE :
UN ENRICHISSEMENT
DU PARCOURS PROFESSIONNEL ?**

Rapport d'étude qualitative et quantitative

68

Editions de l'Agence Régionale de la Formation tout au long de la vie

Etude réalisée dans le cadre du projet ETAPE
s'inscrivant dans le PIC EQUAL soutenu par le FSE



Remerciements

Ce travail a été conduit par le CREDES dans le cadre du projet ETAPE (Entreprendre, Transmettre, Accompagner Pour l'Emploi) qui s'inscrit au sein du Programme d'Initiative Communautaire EQUAL visant à lutter contre les inégalités et les discriminations en lien avec le marché du travail.

Nous remercions les représentants du personnel qui ont contribué à la réussite de cette enquête en acceptant de se prêter au jeu de l'interview et du questionnaire.

Un grand merci également à l'ensemble des personnes ayant participé de près ou de loin à ce projet et plus particulièrement à ce rapport d'étude.

Céline GUINARD
Emmanuelle LEMOTHEUX
Chargées d'études au CREDES

DEVENIR MEMBRE DU COMITÉ D'ENTREPRISE : UN ENRICHISSEMENT DU PARCOURS PROFESSIONNEL ?

INTRODUCTION	3
1. Problématique et hypothèses	3
2. Echantillon de l'enquête	5
DEVENIR REPRÉSENTANT DU PERSONNEL ET LE QUOTIDIEN DU MANDAT	7
I. Devenir membre du comité d'entreprise : la candidature aux élections	7
II. Devenir membre du comité d'entreprise : quelles motivations ?	9
III. La motivation et les préoccupations d'aujourd'hui	11
IV. Les documents du comité d'entreprise	14
V. Difficultés dans l'exercice de représentants du personnel	17
1. Des difficultés au quotidien	17
2. Les difficultés rencontrées au début	23
REPRÉSENTANT DU PERSONNEL : S'ENRICHIR DE NOUVELLES COMPÉTENCES	26
I. Rôle au sein du comité d'entreprise	26
II. Les acteurs du comité d'entreprise et leur organisation	27
III. La transition entre anciens et nouveaux élus	29
IV. L'apprentissage du "métier" d' élu de comité d'entreprise	33
V. La communication du comité d'entreprise	34
VI. Qualités, compétences et savoir-faire d'un élu de comité d'entreprise	35
1. Les qualités requises d'un mandat au comité d'entreprise	35
2. Les compétences et savoir-faire développés dans l'exercice de mandat d' élu	37
CONCLUSION ET PRÉCONISATIONS	38
BIBLIOGRAPHIE	43
CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON QUALITATIF	44

SOMMAIRE

Introduction

Le projet ETAPE (Entreprendre, Transmettre, Accompagner Pour l'Emploi) conduit au titre du Programme d'Initiative Communautaire EQUAL contribue aux objectifs assignés au Fond Social Européen en matière de lutte contre les inégalités et les discriminations en lien avec le marché du travail.

Ce projet piloté par le CISTE (Carrefour Innovation Sociale, Travail et Emploi) est mené par 10 partenaires dont le CREDES. Il s'agit de travailler ensemble à construire un « pôle régional de service pour l'accompagnement des transmissions et des transitions pour l'emploi ».

Dans ce cadre, le CREDES, association inter-comités d'entreprise de la région Poitou-Charentes, a souhaité porter un œil particulier sur les représentants du personnel.

Pendant leurs mandats, les élus des salariés développent des compétences. Le CREDES s'est donc interrogé sur la **question du transfert des savoirs et des compétences des élus de comités d'entreprise en Poitou-Charentes**.

Les élections des représentants du personnel (comités d'entreprise, délégués du personnel, CHSCT) ont lieu tous les quatre ans (durée modifiable entre deux et quatre ans par dérogation). Potentiellement, les équipes peuvent donc changer régulièrement. Dans ces conditions, la question de la transmission des savoirs et savoir-faire tient une place importante.

Poser la question du transfert des savoirs et des compétences entre anciens et nouveaux élus des comités d'entreprise, c'est poser la **question du dialogue social dans l'entreprise**.

En effet, rendre opérationnel les nouveaux élus le plus rapidement possible **évite une rupture dans le dialogue social entre employeur et représentants du personnel**. Cela permet en outre d'**éviter une mise en difficulté du salarié nouvellement élu dans son parcours professionnel personnel**.

1. PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES

Malheureusement, nous ne sommes pas tous égaux devant l'emploi.

Le taux de chômage en 2003 était de 9,7%¹. Mais ce taux révèle des réalités différentes. Ainsi, les femmes sont plus souvent au chômage que les hommes : en 2003, ce taux était de 10,9% pour les femmes alors qu'il n'était que de 8,7% pour les hommes.

Les jeunes sont également largement touchés : 16,5% des 16-25 ans étaient à la recherche d'un emploi en 2003 (15,7% pour les hommes et 17,4% pour les femmes) contre 8,2% des 30-49 ans et 7,2% des 50 ans et plus.

Ainsi, **les jeunes et les femmes sont discriminés face à l'emploi**.

1. Source : enquêtes emploi 4ème trimestre 2002 et 2003, INSEE, cité dans Jean François BIGOT, *INSEE Première*, "Enquête sur l'emploi 2003 : l'emploi diminue et le chômage augmente fortement", n°958, avril 2004.

Concernant les représentants du personnel, des études ont montré que les femmes sont présentes dans la représentation sociale dans l'entreprise, mais elles révèlent tout de même des inégalités.

Notamment, une étude réalisée par l'IRES et la DARES² en 1995 montre une bonne représentation générale des femmes secrétaires de comités d'entreprise. Malgré cela, **certaines caractéristiques des établissements** (taille, ancienneté, environnement syndical) **s'avèrent plus handicapantes pour l'accès des femmes au mandat de secrétaire.**

Par exemple, on constate **l'exacte parité au poste de secrétaire lorsqu'il se fait élire sur une liste « non-syndiqués », par contre 71% des secrétaires élus sur liste syndicale sont des hommes.**

« Selon que son environnement est ou non syndiqué, le statut de l' élu qui assure le secrétariat change. Les comités sans étiquette, plus récents et occupés par des élus plus jeunes, tendent davantage à centrer leur action sur les activités sociales et culturelles. Les femmes sont sur-représentées dans ces comités dont le statut au sein de l'établissement n'est souvent pas très assuré. »³.

« La sur-représentation masculine que l'on observe dans les comités d'entreprise syndiqués ne peut être prise pour un phénomène contingent mais participe d'une dynamique susceptible de réduire effectivement la place et l'influence des femmes en tant que représentantes. »⁴.

Il est intéressant de réfléchir aux raisons de la représentation différenciée de ces catégories de salariés. Quels sont les facteurs qui discriminent ces populations à la prise de fonction de représentation du personnel ? Cette représentation sociale

différenciée dans l'entreprise joue-t-elle un rôle dans la défense des emplois de ces catégories de personnes ? Les représentants du personnel n'oublient-ils pas ces populations discriminées ?

Les changements au sein des instances représentatives du personnel, qui peuvent être fréquents, ajoutent aux difficultés de la prise en compte de l'emploi des populations discriminées.

Ce projet est l'occasion de se poser de nombreuses questions : comment les élus de comités d'entreprise transmettent leurs savoirs et compétences aux plus jeunes ? Quelles attributions réelles exercent-ils ? Que réalisent-ils concrètement ? Qui sont-ils ? Comment appréhendent-ils le problème des discriminations ? Que font-ils pour que le changement d'équipe de représentants du personnel se passe dans les meilleures conditions ? Comment les nouveaux élus se saisissent-ils de ces connaissances et savoir-faire ? Comment les anciens élus réinvestissent-ils leurs nouvelles connaissances ? Comment les nouvelles équipes d'élus prennent leurs fonctions en charge notamment les femmes et les jeunes souvent sous-représentés parmi les représentants du personnel ?

La mobilisation des femmes et des jeunes en ce qui concerne la représentation sociale dans l'entreprise pourrait participer d'une meilleure prise en compte des discriminations.

2. DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques.

3. Adelheid HEGE, Christian DUFOUR et Catherine NUNES, *Premières informations, premières synthèses*, "Les femmes secrétaires de comités d'entreprise : une parité trompeuse", n°15.2 d'avril 2001, DARES.

4. Ibidem

Cette mobilisation se doit de passer par une formalisation pour chaque équipe de représentants du personnel de ce qu'est le rôle du représentant du personnel. Cette étape est indispensable pour permettre un transfert de ces savoirs et savoir-faire dans les meilleures conditions possibles.

Une bonne connaissance de ses missions d'élus et une transition dans de bonnes conditions est indispensable à la bonne prise en charge des discriminations. La question de la transmission des savoirs et compétences joue donc un rôle essentiel.

A travers cette étude, nous chercherons à vérifier les hypothèses suivantes :

- Les représentants du personnel n'ont qu'une vision parcellaire de leur mission.
- Les représentants du personnel développent des compétences dans leur mission.
- La transmission des connaissances entre ancien et nouvel élu est inexistante.
- Les discriminations envers les femmes et les jeunes ne font pas partie des préoccupations des représentants du personnel.
- Les élus ne peuvent pas investir autant qu'ils le souhaitent leur rôle au comité d'entreprise car cela peut avoir une répercussion négative sur leur métier.
- Les élus se contentent d'aborder les sujets soumis par l'employeur et ne cherchent pas à en savoir plus.
- Les élections fréquentes des élus les obligent à accorder davantage d'intérêt aux priorités des salariés qui ne sont pas toujours en lien avec les prérogatives économiques du comité d'entreprise.

2. ECHANTILLON DE L'ENQUÊTE

Pour vérifier ces hypothèses, le CREDES a réalisé cette étude en deux temps :

- Tout d'abord une **approche qualitative** a donné lieu à des entretiens auprès des représentants du personnel,
- puis une **approche quantitative** a permis de mieux connaître les comités d'entreprise et leurs caractéristiques.

Ainsi, en octobre et novembre 2005, 18 entretiens ont été réalisés auprès de membres de comités d'entreprise d'horizons différents. Ces entretiens avaient pour objectif d'avoir une **vue d'ensemble des missions et des parcours des représentants du personnel**. Il s'agissait tout d'abord de repérer leurs attributions et leurs compétences. Il s'agissait ensuite de retracer l'histoire personnelle et le parcours de l'élu à travers ses motivations et ses difficultés.

Les caractéristiques des 18 entreprises des élus rencontrés sont les suivantes⁵:

Effectif des entreprises :

- De 50 à 100 salariés 9
- De 101 à 200 salariés 4
- De 201 à 500 salariés 4
- Plus de 500 salariés 1

Département de l'entreprise :

- Charente 3
- Charente-Maritime 3
- Deux-Sèvres 7
- Vienne 5

Secteur d'activité de l'entreprise :

- Industrie 6
- Santé/social 5
- Autres tertiaires 4
- Commerce 2
- Agroalimentaire 1

Présence ou non de syndicat dans l'entreprise :

- Présence syndicat 10
- Pas de syndicat 8

5. Vous trouverez les caractéristiques détaillées des élus de comités d'entreprise rencontrés dans le cadre des entretiens en annexe. Lors des citations les entretiens sont identifiés par des numéros allant de E1 à E18, lorsque plusieurs membres répondent, ils sont identifiés par des lettres (a, b...). L'interviewer est, lui, identifié par un I.

Des questionnaires ont ensuite été diffusés à l'ensemble des adhérents du CREDES afin de connaître **leur organisation et leur composition**.

90 questionnaires ont été retournés sur 371 envois soit près d'un quart des adhérents.

Ce qui va suivre correspond donc à l'analyse à la fois des entretiens réalisés auprès des représentants du personnel et des questionnaires.

Devenir représentant du personnel

et le quotidien du mandat

Regardons de plus près les débuts des représentants du personnel et leur quotidien.

Tout d'abord, nous évoquerons leurs motivations à se présenter et à rester élus des comités d'entreprise.

I. DEVENIR MEMBRE DE COMITÉ D'ENTREPRISE : LA CANDIDATURE AUX ÉLECTIONS

Pour une grande majorité d'élus, c'est le « hasard » qui les a amené à devenir membre de comité d'entreprise. Il manquait des noms sur la liste, et une personne déjà membre du comité d'entreprise ou un collègue leur a proposé de se présenter. Parfois on leur a même un peu forcé la main.

I – Si l'on reprend depuis le début, comment êtes-vous devenue trésorière du comité d'entreprise ?

E18 – C'est le hasard, il manquait quelqu'un sur la liste, on me l'a proposé, j'avais dit oui. Cela fait 4 ans.

I – Au niveau de votre parcours en tant que représentant du personnel, comment êtes-vous devenue représentante du personnel ?

E5 – Je ne m'en souviens pas. Je m'en souviens plus. D'abord, il devait manquer

de personnes pour en faire partie, il n'y avait pas grand monde. A l'origine il y avait d'autres personnes qui commençaient à en avoir marre d'être là depuis plusieurs années, un peu fatiguées. Je crois qu'il devait manquer des personnes pour compléter les listes et puis en discutant comme ça, j'ai du me mettre sur une liste, une liste syndiquée alors que je n'étais pas syndiquée du tout.

E17 – Il y a des collègues qui sont venus me voir en me disant « tu sais, il faudrait que tu te présentes ». C'est vrai que moi, ça ne m'a jamais trop gêné d'intervenir en grand groupe, prendre la parole, des choses comme ça, défendre des idées et tout, donc à priori j'avais un certain nombre de collègues qui pensaient que cela serait bien.

I – Que vous vous présentiez ?

E17 – Voilà. C'est vrai aussi que si je n'avais pas eu des collègues derrière moi pour me pousser, je ne suis pas persuadée que je me serais présentée parce que je ne savais ce que cela allait donner.

C'est même parfois la direction qui incite les salariés à se présenter, pour obtenir une meilleure répartition des représentants du personnel entre les différents secteurs d'activité de l'entreprise.

I – Et si on parlait un petit peu plus de votre parcours ? Comment êtes-vous

devenus membre de CE ? Qu'est ce qui vous a poussé à vous présenter ?

E15 – Moi, ça a été à la demande d'un membre du CE.

I – On vous a sollicité ?

E15 – Voilà, je n'ai pas accepté, parce que je n'aurais pas donné 100% de mon temps, parce que il faut donner 100% de son temps quand on intègre un CE. Deux ans après, c'est la direction qui me l'a demandé.

I – Ah oui.

E15 – Donc là j'ai dit « allez ». Donc ça fait quatre ans que je suis membre du CE.

I – Et comment se fait-il que la direction vous ait demandé ?

E15 – Je ne sais pas. C'est vrai qu'il n'y avait personne des bureaux. Si l'ancienne trésorière était des bureaux, moi je fais du secrétariat. Donc ils sont venus me demander si ça m'intéressait ou pas.

Les représentants du personnel sont parfois de véritables agents recruteurs de salariés à syndiquer et de volontaires pour le comité d'entreprise !

I – C'était quoi tes motivations au départ ?

E9 – C'est un peu par accident, si tu veux. Moi j'étais dans un secteur où il y avait pas mal de délégués, un secteur très syndiqué ici, où il y a 50% de syndiqués, cela donnait une certaine ambiance qu'on connaît beaucoup moins aujourd'hui et une certaine solidarité dans cette équipe qui était à peu près une quarantaine, et la moitié de syndiqués même plus. Je me rappelle, on organisait des pique-niques de l'atelier mais que les syndiqués, je te dis pas l'ambiance que cela créait. Actuellement, on recherche des nouveaux. Dès qu'il y en a un qui se met un peu en avant, on lui saute dessus. Lui, il n'est peut-être pas d'accord. « si, si de tout façon tu

seras sur la liste ». Moi j'ai été pris une fois. Si j'avais vraiment dit « non, non », il ne m'aurait peut-être pas mis. Il m'a mis puis après on verra bien. C'est un peu comme ça. Ça arrive encore qu'on pousse un peu des gens et 10 ans après ils y sont encore. Tu vois, moi 25 ans après, j'y suis encore. Il a eu raison quelque part. C'est comme ça que ça commence et puis après c'est l'intérêt qu'on lui porte. On y prend goût dès le début, même si la première année je ne voulais pas trop, en tant que suppléant, je ne faisais pas grand chose.

En revanche, les listes syndicales peuvent freiner les non-syndiqués à se présenter, du fait de leur exclusivité lors du premier tour des élections. Une élue nous livre le témoignage de son élection au second tour.

E17 – J'ai fait un coup d'état. Cela n'a pas fait rire. Il se trouve qu'il y a un syndicat dans l'entreprise, et donc il y avait une liste syndicale qui se présentait à chaque élection tous les deux ans. Je n'étais pas syndiquée, pour des raisons personnelles, je n'étais pas spécialement en désaccord avec ce syndicat parce que j'ai toujours soutenu les actions qui ont été menées mais c'est plus par philosophie, sur la place du syndicat, leur rôle à l'heure actuelle qui pour moi n'est pas très satisfaisant, donc je n'étais pas syndiquée. C'était quelque chose qui m'intéressait depuis longtemps, j'avais envie mais je n'avais pas l'opportunité de le faire. Moi je suis personnel administratif, sur les six personnes, il y a quatre personnes qui sont assimilées agents de maîtrise et cadres et deux personnes qui sont personnels administratifs, donc parmi les quatre personnes il y a deux titulaires et deux suppléants et dans le personnel administratif, il y a un titulaire, un suppléant. Il

s'est trouvé que la personne qui s'est présentée il y a quatre ans, n'a pas eu la majorité, au premier tour donc il y a eu un deuxième tour. Donc au deuxième en tant que non syndiqué, vous pouvez vous présenter. Donc là cela a été l'opportunité. C'était un lundi, qu'elle n'avait pas atteint la majorité qu'elle n'avait pas été élue au premier tour, donc l'après-midi j'ai réfléchi, et je me suis dit que c'était l'occasion ou jamais. Donc, je me suis présentée, en plus sur un poste de titulaire, ce n'était même pas sur un poste de suppléant, donc je me suis présentée, j'ai été élue, et donc suite à ça je suis rentrée, au sein de cette équipe.

II. DEVENIR MEMBRE DE COMITÉ D'ENTREPRISE : QUELLES MOTIVATIONS ?

Bien souvent, comme nous l'avons vu, les membres de comité d'entreprise n'avaient pas pensé à tenir ces fonctions. Le déclin que constitue la proposition d'une autre personne est relayé par des motivations de diverses natures.

C'est l'**envie d'en savoir davantage sur l'entreprise**, sur ce qui s'y passe, d'avoir plus d'information sur son fonctionnement, que les élus de comités d'entreprise évoquent le plus souvent.

E1 – Au début, cela remonte à loin. Le CE avait été, on ne pas dire instauré par le patron, puisque c'est une obligation à partir d'un certain nombre de personnes et puis en regardant bien ce que fait le CE c'est toujours intéressant d'aller y mettre son nez. On fait des choses bien et des choses moins bien. C'est ce que je disais tout à l'heure, on ne peut pas intéresser à

100%. Des fois, on s'y met pour dire qu'on sera au courant de la marche de la société. Et puis après, il y a la partie sociale, il faut s'en occuper aussi.

I – Qu'est ce qui vous a poussé à vous présenter, quelles étaient vos motivations au début ?

E3 – J'étais d'abord dans un service où on avait un turn-over très important, ça changeait tous les 6 mois on était une équipe de 6, et au départ je me suis posé des questions "pourquoi ça change sans arrêt ?" on ne savait pas, donc j'ai essayé de voir un petit peu le niveau au dessus, au siège je n'y voyais pas trop, je ne comprenais pas trop puis après je me suis intéressé de plus en plus à l'association, et on m'a dit "pourquoi pas prendre des responsabilités ?". Voilà, au départ je voulais comprendre un petit peu le fonctionnement, les détails, ça m'a permis de voir un petit peu comment fonctionne une association.

E4 – C'est toujours intéressant surtout au niveau de ce qui se passe dans l'entreprise, parce que j'ai beaucoup d'info.

I – Des informations sur... ?

E4 – Le social, sur ce qui se passe sur l'entreprise, s'il y a des plans sociaux ... Des choses comme ça.

Disposer d'informations n'est pas une fin en soi, ce que les membres de comités d'entreprise souhaitent, c'est faire évoluer les choses, **œuvrer en direction des salariés, de leurs droits et de leurs intérêts.**

E2 – C'est l'envie d'œuvrer pour l'entreprise, parce qu'il faut aussi prendre comme objectif de dire qu'on est là pour améliorer les conditions de nos collègues,

essayer de faire avancer l'entreprise différemment.

I – Qu'est-ce qui vous a amené à vous présenter ?

E13 – D'abord, il fallait se défendre, défendre les autres. Ce n'était pas forcément pour moi personnellement. Non, on avait l'envie de faire appliquer ce qui était applicable.

D'autres avaient pour motivation de **recréer une certaine cohésion entre les salariés.**

E15 – Quand je suis rentrée dans l'entreprise, j'étais dans les ateliers. Aujourd'hui je suis dans les bureaux. Je sais que ouvriers et bureaux il y a 2 clans, donc je me suis dit « pourquoi pas moi ».

I – Vous aviez la vision des deux côtés.

E15 – Il fallait que les employés et les ouvriers s'entendent bien.

Cette fonction de cohésion est d'ailleurs importante pour les élus malgré les difficultés qu'ils peuvent rencontrer, comme l'explique Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET : « la fonction de création de lien social du comité est également mise en valeur, par opposition aux attentes consuméristes et aux comportements individualistes de certains salariés. Les initiatives en matière de solidarité externe cohabitent toutefois avec une tendance lourde d'individualisation des prestations et de resserrement de la gamme des activités sociales et culturelles. »⁶;

Pour certains la motivation est beaucoup plus personnelle, c'est un **moyen de s'évader de son travail**, de chercher des sources de satisfaction en dehors du

travail, faire autre chose et avoir une activité plus diversifiée, plus ludique.

I – Et qu'est-ce qui vous motive à rester au CE ?

E10 – Je n'ai pas entière satisfaction dans mon boulot. Quand j'en ai marre, je descends au CE. Je l'ai toujours dit ouvertement même à ma responsable. Elle m'avait posé la même question, la première fois qu'on s'est rencontré, elle m'avait demandé pourquoi je m'étais présentée au CE, et je lui avais dit à l'époque que je n'obtenais pas satisfaction dans mon travail, je voulais faire autre chose, je l'ai trouvé à travers le CE. Cela permet de changer, je m'évade. J'ai la chance de pouvoir partir de mon poste un peu comme je veux, je ne suis pas au téléphone. Et en plus du CE, je fais aussi partie des DP.

E17 – C'était aussi à titre personnel pour me redynamiser au sein de l'entreprise, je crois que c'était ça aussi. Sur un côté très personnel, avant d'arriver à X, j'ai bossé dans une association où j'étais employée où je faisais pas mal de choses, où j'étais responsable, c'était une association qui gérait un centre de loisirs, donc je faisais tout ce qui était l'accueil des enfants mais je faisais aussi tout ce qui était comptabilité, administration, j'étais à plein temps, ce qui fait aussi que j'avais un autre travail. Là je me suis retrouvée simplement secrétaire, un boulot d'exécutant, donc je crois que c'était aussi à titre très personnel, une façon de me redynamiser, de retrouver une place.

Certains s'investissent déjà dans des associations en dehors du travail, et participer à la vie du comité d'entreprise découle d'un intérêt pour les activités associatives.

6. Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET, Revue de l'IREs, "Les élus de comité d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ?", n°44, 2004/1

I – Qu'est-ce qui vous a motivé pour vous présenter au CE ?

E2 – J'avais une collègue, qui est partie maintenant, qui était dans le CE. J'ai donné plusieurs fois des coups de mains quand elle avait un coup de bourre. Et puis je fais beaucoup de bénévolat dans des associations. J'aime beaucoup m'impliquer dans différentes associations, des gens différents qui n'ont rien à voir, c'est vraiment diversifié.

I – Comment êtes-vous devenue membre des représentants du personnel, qu'est-ce qui vous a motivé ?

E4 – J'aime bien tout ce qui est social, et puis je fais partie de pas mal d'associations autres que dans l'entreprise. Et puis, j'aime bien savoir tout ce qui s'y passe.

Une première élection entraîne souvent d'autres mandats de représentants par la suite : un véritable engouement ou une contrainte liée au manque de candidats ? Difficile d'y répondre.

Pour certains, leur élection au comité d'entreprise a même entraîné l'adhésion à un syndicat.

I – Avant de vous présenter, vous étiez déjà syndiquée ?

E18 – Non, je me suis syndiquée dès que j'ai été élue au comité d'entreprise.

E11 – Maintenant je suis dedans à fond, je suis au CE, délégué syndical, délégué au CHSCT et représentant au conseil d'administration.

E9 – J'ai du être 6/7 ans délégué du personnel, et après je suis passé délégué syndical, je crois que c'était de 1986 à 1991.

I – En étant DP aussi ?

E9 – Oui, parce qu'on manque de candidats, on se met comme suppléant si tu veux. Mais j'ai du passer délégué syndical en 86, et c'est en 91 que je suis rentré dans mon CE.

La fonction d' élu a un effet sur le renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise comme l'évoque Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET : « le fait de siéger au comité d'entreprise permet en effet d'avoir une meilleure compréhension de l'environnement de l'entreprise, une vue plus globale des enjeux socio-économiques mais aussi une capacité d'intervention et d'action qui contribue à tisser un lien étroit entre l' élu et son entreprise. »⁷.

III. LA MOTIVATION ET LES PRÉOCCUPATIONS D'AUJOURD'HUI

Certains élus évoquent le **CHSCT** comme source de d'intérêt premier. Mais l'élément le plus fort qui ressort des motivations sont les **activités sociales, culturelles et sportives**.

I – Qu'est-ce qui vous motive à continuer ?

E5 – Le CHSCT. On fait quand même des opérations pas mal où il y a tout à faire donc c'est intéressant. On apprend plein de choses en plus cela permet d'être en contact avec des personnes extérieures et au niveau du CE, c'est intéressant parce que cela nous permet déjà de partir, on part en groupe avec des collègues sympas. Et puis ce sont des activités qui ne se font pas à titre individuel et puis en plus le budget du CE permet de prendre en charge une partie.

7. Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET, ibidem, p.58

Les séjours, par exemple, si on fait un week-end au ski, le CE en prend plus de la moitié en charge donc cela permet de partir. Alors qu'à titre individuel, ils ne partiraient peut-être pas forcément.

I – Et qu'est-ce qui vous motive à continuer au niveau du CE alors ?

E12 – C'est le côté loisirs et également apporter de nouvelles choses, comme là pour les voyages.

Le plaisir pris dans les activités sociales, culturelles et sportives compense les difficultés rencontrées en négociation avec l'employeur.

E17 – Moi je ne pourrais pas tout le temps aller au casse pipe entre guillemets, aller toujours dans la revendication. C'est difficile et je crois il faut se faire plaisir, c'est un des côtés dans le rôle que l'on a, il y a un rôle effectivement de défense du salarié, et aller au bout des choses d'aller à fond dans les choses mais il faut aussi se garder le côté plaisir des activités sociales.

Certains élus sont même devenus des permanents du comité d'entreprise.

I – Aujourd'hui, qu'est-ce qui te pousse à continuer ?

E9 – Etant permanent depuis 15 ans, je fais un boulot qui est intéressant. Je n'ai pas de chef, les chefs ce sont les autres élus, les salariés, comme ils votent à la limite, ils peuvent m'éliminer comme les autres. Pendant cette période, les élections c'est dans un mois et demi, je ne suis jamais tranquille, puis en plus c'est une période où il y a des gens qui arrêtent, il y en a qui veulent changer. Une fois qu'on

est élu on sait qu'on en a pour deux ans maintenant cela va être pour quatre ans. Ce qui ne me plaît pas forcément, moi je trouve que c'était bien tous les deux ans de retourner un peu devant les salariés. Tu touches à tellement de choses, le CE est intéressant, toutes les négociations annuelles enfin tout le travail est intéressant. Quand je vois le travail que je faisais avant ou tout le travail qu'il y a dans l'entreprise, je pense qu'il y a quand même des délégués qui choisissent de continuer d'être délégué pour sortir un peu de leur boulot. Quelque part, ils ont raison, à partir du moment où ils font leur travail de délégué, mais il y en a qui disent « j'en ai marre, il y a pas mal de boulot, je suis à la chaîne, je vais me mettre délégué, et puis je me repose », c'est quand même une motivation de sortir du train train. A la chaîne, ils ne voient pas d'issue, ils ne voient pas comment ils vont évoluer, parce qu'il n'y a pas d'évolution. C'est un travail intéressant même si parfois, c'est vrai qu'on rentre chez soi, on ne dort pas toujours bien la nuit. Il y a des moments de tension, que ce soit avec la direction, que ce soit entre nous, ce n'est pas toujours facile. C'est du travail intéressant. Il n'y a pas que du travail intéressant non plus mais globalement... Et quand on l'a fait depuis 15 ans comme permanent, on ne peut pas arrêter totalement, c'est bien la réflexion qu'on a actuellement dans la section il peut y avoir des évolutions prochainement avec les élections, on peut reprendre un travail à l'atelier et puis rester en se disant tient on va occuper 20 heures dans le mois syndicalement ou dans le CE. Mais c'est quand même se dire « je vais faire quoi après ? ». Il y a cet aspect là, mais l'aspect aussi que cela ne se bouscule pour prendre une place. Mais

c'est vrai que c'est motivant. Mais nous on a envie de continuer mais d'un autre côté moi je suis conscient qu'il faudrait que cela s'arrête aussi. Qu'il y ait un changement, parce qu'on pèse trop, quand on est permanent quand on est depuis 15 ans et je ne sais pas combien d'années avant, sur les décisions. Depuis 15 ans secrétaire du CE c'est vrai que c'est une question que je me pose aujourd'hui.

Pour certains, l'intérêt est de découvrir de nouvelles choses.

E13a – Je me suis dit « il faut te lancer, tu n'es pas encore trop vieille pour le faire » voilà. Alors j'apprends. Cela me permet d'avoir accès à certaines choses auxquelles je n'avais pas accès. Je suis heureuse d'apprendre. Après il y a des choses où je me trompe, les collègues me disent « il ne faut pas... ». Je m'aperçois qu'elles sont beaucoup plus sensibles que moi aussi. Il y a des choses qui me laissent complètement indifférente alors qu'elles, avec leur vécu, elles sont beaucoup plus sensibles. Elles ont réagi à plein de choses alors que moi à ce moment là, je ne réagissais même pas. C'est vrai que je me suis dit que « j'ai passé 30 ans à côté des choses où j'aurais dû bouger ». J'estime que c'est un peu tard.

E13b – Il n'est jamais trop tard.

E13a – Oui, mais enfin je commence à avoir de l'âge et puis cela ne laisse pas vraiment beaucoup de temps, comme l'usine va mal, cela ne me laisse pas beaucoup de temps. Mais je pense que cela me laissera quand même des petites voies pour aider plus tard, si je suis inactive.

Une fois le comité d'entreprise organisé, que les activités et les actions sont mises en

place, les élus apprécient d'autant mieux d'être membre du comité d'entreprise.

I – Est-ce qu'aujourd'hui, vos motivations sont toujours les mêmes ?

E15 – Peut être pas les mêmes mais... Nous le CE il y a quatre ans c'était un CE qui bougeait pas, il n'y avait rien. Disons qu'il n'y avait pas la même façon de voir les choses. Voilà, tandis que nous on a ouvert quand même pas mal de dossiers, pas mal de portes donc c'est vrai, c'est ce qui pousse à continuer, à rester pour tout ce qu'on a commencé. Disons qu'à une époque on en avait vraiment ouvert assez parce que ... Disons qu'on n'avait pas encore pris nos repères, aujourd'hui on sait qui est capable de faire quoi, on le fait en commun et ça suffit. A l'époque on a ouvert beaucoup de portes, un petit peu trop, mais ça c'est toujours bien passé. On s'était rendu compte qu'on avait ouvert une panoplie d'activités. On a toujours maîtrisé quand même, mais aujourd'hui c'est encore mieux.

Mais parfois, la motivation n'est plus là. Par lassitude après de nombreux mandats certains élus estiment qu'il est temps de laisser les autres s'investir.

I – Cela fait combien de temps que vous êtes élu ?

E1 – Cela va faire 4 ans d'affilés plus 8, en tout une douzaine d'années. Six à sept mandats puisque c'est des mandats de 2 ans. Et là j'arrête, ça suffit. Il faut laisser la place aux autres aussi.

I – Pourquoi vous souhaitez arrêter ?

E1 – J'ai 55 ans et puis il y a d'autres gens qui peuvent le faire. J'ai donné, je suis content. J'ai rempli une mission. C'est bon maintenant.

*I – Il y a longtemps que vous êtes élue ?
E13 – 30 ans. Je vous dis il y a des moments on a envie de ne plus s'en occuper. Mais on manque de candidats aussi, c'est comme dans tout. On est critiqué mais personne ne prend notre place. C'est sûr, il y a des moments où on a envie de lâcher, ça c'est sûr. Le deuxième plan social, moi je n'en pouvais plus, si je suis restée c'est surtout pour les collègues. Un CE il en faut. Il y en a qui ont démissionné avec le plan social. Oui, il y a des délégués qui ont démissionné.*

Certains élus se dévouent pour tenir ces responsabilités et cumulent parfois divers mandats de représentants du personnel. D'ailleurs, selon Christian DUFOUR et Adelheid HEGE, ce cumul des mandats s'expliquent au moins en partie par une difficulté à trouver des volontaires au comité d'entreprise : « les cumuls et les prolongations de mandats pallient les manques les plus flagrants. »⁸.

Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET ajoute une autre explication. Pour elles, « Si [le cumul des mandats] correspond pour partie à une stratégie d'adaptation fonctionnelle de la part des élus dans un contexte de pénurie de candidats, une recherche d'efficacité, un souhait de minimiser les risques électifs (en maintenant une équipe qui gagne) et une difficulté à transmettre les savoir-faire, ce phénomène peut également s'interpréter à l'aune d'une stratégie de clôture de marché du travail représentatif et syndical dans l'entreprise. Si certains représentants se sentent contraints de cumuler les mandats, un certain nombre choisissent de s'investir toujours plus dans l'activité représentative qui s'apparente alors à un espace professionnel alternatif. Cet investissement est d'autant plus fort que

les représentants sont souvent dans l'incapacité de convertir les acquis de cette expérience représentative en atouts professionnels. [...] Elle ouvre en effet sur des questionnements de recherche tout à fait stimulants, qu'il s'agisse de questions liées à la gestion des parcours militants, à la validation des acquis de l'expérience ou à la transmission et à la capitalisation des compétences et savoir-faire. »⁹.

IV. LES DOCUMENTS DU COMITÉ D'ENTREPRISE

Divers documents existent pour aider les élus dans leur mission. Tout d'abord, **ce qui touche au rôle économique et notamment aux réunions** (procès-verbaux et ordre du jour) **est consigné.**

*E8 – On garde les convocations aux réunions et les comptes-rendus. La secrétaire les garde, la direction les garde. Et nous on les garde aussi comme ça il y a toujours un suivi, une trace quelque part.
I – Cela vous permet de faire un suivi...*

E8 – Oui, de relancer, s'il faut relancer.

I – Donc finalement c'est votre outil de...

E8 – De travail oui, ce sont nos repères.

E7 – On fait toujours des procès verbaux, qui sont tous reportés dans le registre.

I – Dans un registre ?

E7 – Oui, on tient un registre de tous les PV. C'est la secrétaire qui l'a. La secrétaire fait le PV, le fait valider avec la personne de la Direction qui a assisté, et quand c'est validé des deux côtés, à la réunion suivante il est reporté sur le registre et tout le monde signe.

8. Christian DUFOUR et Adelheid HEGE, *La représentation collective ? Pour quoi faire ?*, IRES

9. Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET, *ibidem*, p.61-62

I – Sur ce registre, vous consignez exclusivement les PV, ou il y a d'autres choses qui peuvent être consignées ?

E7 – Non, c'est tous les PV. Après, dans un classeur la secrétaire a un exemplaire de tous les accords, elle a tout, parce que si jamais quelqu'un veut le lire...

Tout ce qui touche aux comptes du comité d'entreprise est également assez bien repéré : cahier comptable, documents financiers et bancaires...

E8 – A chaque changement de CE, on a le cahier de compte qu'on est obligé de faire vérifier par le patron, comme c'est lui le président. Il le signe pour qu'on puisse recommencer sur une nouvelle année. Sachant que lui, il peut avoir accès à tout moment au cahier de compte.

D'autres documents sont parfois cités : accords d'entreprise, de branche, documentations juridiques, règlement intérieur, cahier de suivi, de coordination... En

revanche, les conventions collectives ne sont jamais citées.

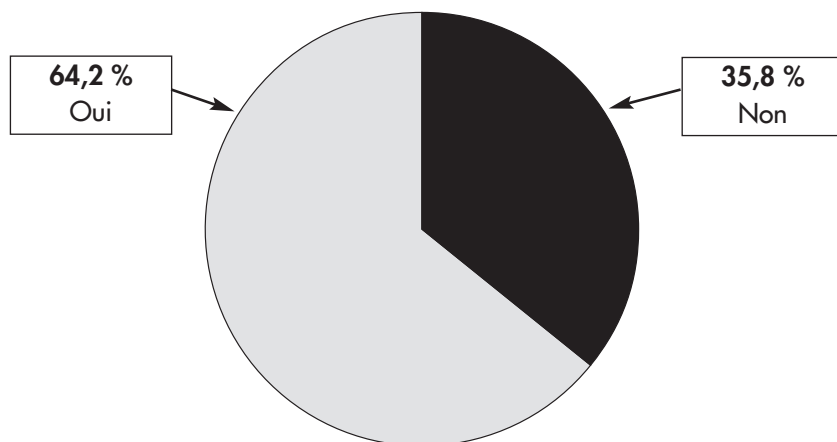
E1 – Et puis on a de la documentation concernant les lois, la bonne marche du CE. On a des références, aussi bien pour moi que pour lui [employeur], pour voir si on reste dans la légalité. On a des abonnements, puis on achète de la documentation.

E12 – On a mis en place un système de cahier de coordination pour savoir où on en était à chaque fois. Chaque titulaire le remplit quand il fait quelque chose.

E2 – On a mis en place un cahier de correspondance. En cas d'absence d'un titulaire pour les permanences, on a bien décrit pour savoir comment faire.

Certains comités d'entreprise disposent d'outils permettant d'informer l'ensemble des salariés sur le rôle et les missions d'un comité d'entreprise (cf. graphique 1).

Graphique 1 : **Collectifs de salariés qui disposent d'un document ou d'un outil permettant d'informer l'ensemble des salariés sur le rôle et les missions d'un comité d'entreprise et les actions que celui-ci met en place**



Certains élus rencontrés ont élaboré eux-mêmes ces outils :

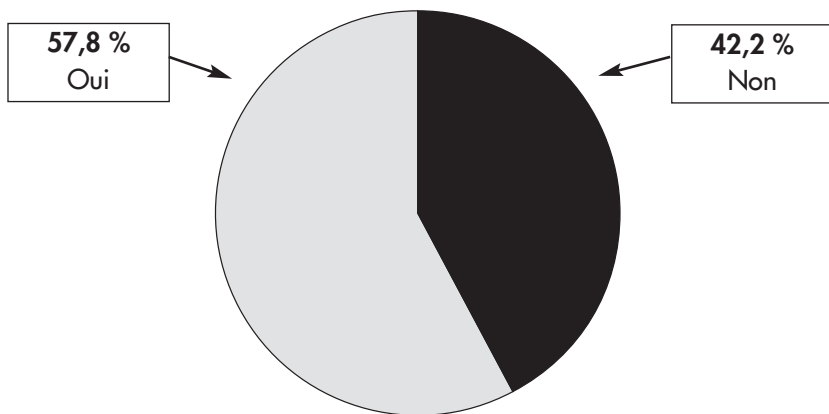
I – Vous avez dit que vous aviez fait un bouquin ?

E10 – Oui, on peut appeler ça de l'épicerie, mais quand on fait des commandes de chèques-vacances, des titres emplois services, des commandes de tickets

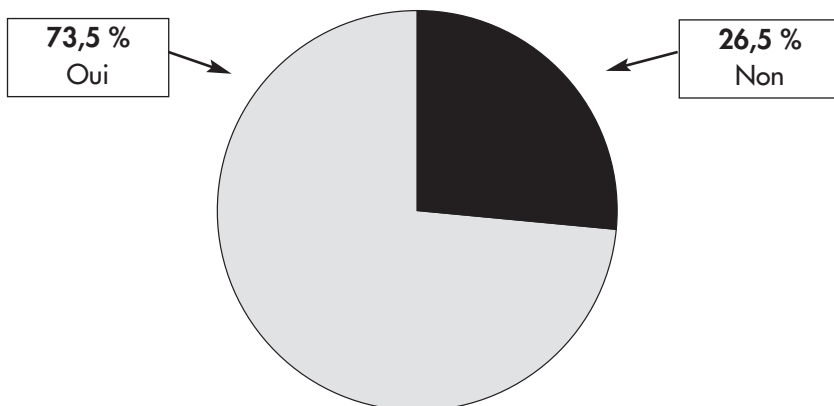
cinéma, toutes les activités, la billetterie avec le CREDES. C'est ce qui concerne toutes les activités qu'on propose.

Près de six comités d'entreprise sur dix ont évoqué disposer d'un document récapitulant l'ensemble des missions des représentants du personnel (cf. graphique 2). En outre, plus de deux tiers estiment que ce type de document est très utile (cf. graphique 3).

Graphique 2 : Collectifs de salariés qui disposent d'un document ou d'un outil récapitulant les missions d'un comité d'entreprise pour permettre aux nouveaux élus de prendre connaissance de l'ensemble de leur fonction



Graphique 3 : Utilité de disposer d'un document ou d'un outil récapitulant les mission d'un CE



Les résultats des questionnaires montrent que lorsque des organisations syndicales sont présentes dans l'entreprise, les comités d'entreprise disposent plus souvent d'un document récapitulant les missions d'un élu pour permettre aux nouveaux de prendre connaissance de l'ensemble de leur fonction c'est d'ailleurs le cas de l'extrait précédent.

La présence d'une organisation syndicale aurait pour effet de doter les élus de comités d'entreprise d'outils et ainsi de les rendre opérationnels le plus rapidement possible.

Lorsque des organisations syndicales sont présentes dans l'entreprise, les comités d'entreprise qui ne disposent pas d'un document récapitulant leurs missions pour permettre aux nouveaux élus de prendre connaissance de l'ensemble de leur fonction, souhaiteraient plus souvent que les autres en avoir un.

Corroborant ces résultats, Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET précisent que « le lien syndical est tout à fait central à la fois comme support de l'acquisition des savoirs techniques et de compétences pratiques, comme lien de socialisation par l'encouragement à construire un projet et des choix orientés en valeurs, comme facilitateur dans la mise en lien des différentes IRP et comme pôle de légitimité. »¹⁰.

Cependant, « les élus entretiennent une relation ambivalente à l'organisation syndicale. S'ils identifient l'organisation comme un pôle de ressources techniques et stratégiques (savoir-faire en matière de négociation, connaissances juridiques...) support de leur professionnalisation, ils ne développent pas nécessairement une appartenance institutionnelle forte. »¹¹.

V. DIFFICULTÉS DANS L'EXERCICE DE REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

1. Des difficultés au quotidien

Seulement deux élus ont précisé qu'ils ne rencontraient aucune difficulté dans l'exercice de leur fonction (E1 et E6).

Parfois, le rôle de l'élu de comité d'entreprise est difficile à investir pleinement. La **difficulté évoquée le plus souvent est liée au temps** : les heures de délégation ne suffisent pas, ou bien ne sont pas prises en totalité. Parfois le temps d'élu déborde sur le temps personnel. D'autres rencontrent des difficultés du fait de leur charge de travail et/ou du fait du non remplacement sur leur poste de travail, à quitter leur poste pour partir en délégation au comité d'entreprise. Le problème d'**ajustement entre temps de travail et temps de délégation n'est pas simple** à résoudre. Selon son métier, l'élu aura plus ou moins de difficultés.

I – Est-ce que vous rencontrez des difficultés pour exercer votre mandat ?

E18 – Prendre mes heures de délégations, c'est toujours difficile, nous ne sommes pas nombreuses donc, s'il y en a une en repos, on essaye toujours de choisir le bon moment, on ne veut pas léser les collègues, on ne veut pas quand on remonte du CE en prendre plein la tête, ce n'est pas le but. C'est ce qui est le plus difficile : c'est de prendre les heures de délégation. On n'en a pas assez.

I – Avec ces deux mandats, vous trouvez ça difficile de tout cumuler ?

10. Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET, *ibidem*, p.58.

11. *Ibidem*, p.60.

E5 – Au CE, l'avantage qu'on a en tant que comptable, c'est que l'on peut prendre des jours de délégation, alors que nos collègues secrétaires, par exemple, n'ont pas cet avantage là parce qu'elles n'ont pas le même boulot à faire. En tant que comptable, on a des objectifs à faire. A partir du moment où l'on prévoit, par exemple, de demander 12 jours de délégation, on va nous retirer 12 jours de dossiers parce qu'on a un objectif chiffré. Par contre, les secrétaires d'agences ou les secrétaires du service juridique ou certains comme les informaticiens, on ne va pas forcément leur retirer du boulot. Ils ont des missions qu'ils commencent et qu'ils ne finissent pas.

I – C'est difficile pour eux, à votre avis, d'exercer leur mandat ?

E5 – Surtout les secrétaires, parce qu'elles ne sont pas remplacées. L'année dernière, il a fallu que les délégués syndicaux défendent une collègue secrétaire à qui le chef de service a fait le reproche qu'elle passait trop de temps à taper pour le CE. On leur confie cette mission, comme elles sont plus douées que nous pour taper les documents. C'est monté jusqu'à la direction, les délégués du personnel ont été défendre la secrétaire. Le directeur a fait comprendre au chef de secteur d'arrêter d'embêter la secrétaire. Elle avait droit à ses heures.

I – Est-ce que vous avez des difficultés à exercer toutes vos missions ?

E14 – Une difficulté, cela serait le temps en fin de compte. Le manque de temps. En plus, les 3 personnes qui sont élues depuis 1 an maintenant, on est tous les 3 pris à 100% par ce qu'on fait à côté dans l'entreprise. Ce n'est pas évident.

I – Vous prenez vos 20 heures de délégation ?

E14 – Non, on est loin de prendre les 20 heures, loin de là. On en prend peut être

6 on va dire, 1 heure, voire 2 heures chacun par mois. On est vraiment très loin des 20 heures.

I – Parce que vous avez trop de travail ?

E14 – Oui. On a une fille qui fait partie du CE, elle vient d'intégrer un nouveau poste qui vient de se créer pour lancer le télémarketing, donc elle a des comptes à rendre par rapport à l'installation donc elle est investie dans le projet, elle ne voudrait que cela se termine mal donc elle a mis de côté le CE. Mon collègue et moi, on fait la maintenance de l'informatique de toute la société. On fait toute la PAO et là actuellement j'ai intégré la télémarketing, donc j'ai 3 étiquettes actuellement plus le CE. Donc ce n'est pas évident.

I – A votre avis pourquoi les gens ne se présentent pas ?

E7 – C'est un problème de rémunération, parce que nous on est en rémunération fixe, alors nous on a nos heures donc y a pas de problème, tandis qu'il y a certains sites tel que X, ils sont en rémunération variable, ils ont un portefeuille dossier et ils ont une rémunération en fonction du travail, ça veut dire que eux s'ils prennent leurs jours de délégation, ils perdent du temps donc ils perdent de l'argent. Déjà ça, ça y a fait, c'est un premier obstacle. Et puis, il y en a qui n'aime pas prendre ce genre de responsabilités.

Les salariés sont devenus très individualistes selon les représentants du personnel.

E11 – J'avoue que les premières années ça marchait mieux parce qu'on avait fait les voyages à Disney on faisait 2 ou 3 bus, ça faisait 150 personnes. Là, la dernière fois on était 35. Les gens deviennent très individualistes, ils ne pensent qu'à eux.

E3 – *Moi j'ai l'impression que, de plus en plus, ils veulent des activités individuelles. Ils décident d'aller à telle activité et on rembourse.*

Cette différence entre l'individualisme recherché par les salariés et le collectif que les représentants du personnel tentent de mettre en place entraîne des critiques.

E18 – *C'est difficile de contenter tout le monde. La critique est facile mais j'aimerais bien leur laisser ma place de temps en temps. Ce n'est pas de tout repos.*

Les activités individuelles semblent de nos jours davantage appréciées que celles de groupe. Les salariés préfèrent ne pas avoir de lien avec leur travail pendant leur temps de loisirs et ne pas faire ces activités avec leurs collègues qu'ils côtoient déjà tous les jours. Cet individualisme peut-il aussi expliquer le manque de volonté pour s'impliquer dans un CE, pour défendre les intérêts collectifs et œuvrer pour l'ensemble des salariés ?

Les critiques peuvent même aller jusqu'à décourager les élus en place pour qu'ils démissionnent ou bien envisagent de ne pas de se représenter :

I – *Vous êtes vraiment très... négatif...*

E8 – *Oui. Là oui, parce qu'on essaie de faire quelque chose et puis à l'inverse, c'est tout juste si on n'est pas critiqué. La critique est facile. Alors travailler pour les autres et se faire critiquer par derrière, ce n'est pas la peine. C'est du temps perdu pour moi. Il y a d'autres valeurs ailleurs.* En dehors des critiques que peuvent rencontrer les représentants du personnel, les élus évoquent d'autres difficultés et notamment le manque d'effectif parmi les représentants du personnel. En effet, les candi-

dates ne se bousculent pas sur les listes lors de l'élection des membres du CE.

E7 – *Le problème c'est que si on leur propose de se présenter, ils refusent. Ce n'est pas du tout une exclusion, au contraire on est ouvert. Nous on pouvait avoir 5 titulaires et 5 suppléants et malheureusement on n'a rien eu, parce qu'il y a eu des démissions de représentants du personnel, mais même au départ on avait dit "Tiens on va chercher 5 titulaires et 5 suppléants" mais on est arrivé qu'à faire 5 titulaires et on avait 2 suppléants et comme on a eu 2 départs les suppléants sont devenus des titulaires. Les gens ça ne les intéressent pas, ils disent "c'est bien vous le faites bien."*

E10 – *Au départ quand je suis venue au CE on était trois, et il n'y a que depuis un peu plus de 2 ans qu'on est complet mais je n'avais jamais connu ça auparavant. On a l'impression que les gens sont motivés pour lancer des idées mais au moment des élections il n'y a jamais personne. Ce n'est pas évident de faire plaisir à tout le monde. On comprend leurs besoins mais mettre en pratique ce n'est pas facile. C'est depuis l'entrée des syndicats, à X. qu'on est plus nombreux.*

E8 – *Alors, le CE chez nous, c'est un peu... comment dire ça... Il y a plusieurs personnes qui ont démissionné depuis deux ans. Donc il n'y a même plus de collègue cadre. On n'est plus que deux.*

I – *Alors que vous étiez combien ?*

E8 – *6 au départ. Le titulaire cadre et le suppléant cadre ont démissionné, et un titulaire et un suppléant ouvrier ont démissionné aussi. On n'est plus que tous les deux. Et les prochaines élections sont bientôt, début novembre.*

E9 – En général, les gens ne restent pas indéfiniment quand ils ne prennent pas leurs responsabilités. On voit parfois, des personnes qui se posent des questions « qu'est-ce qu'on fait là ». On les prend quand même pour boucher les trous, on se dit qu'on sera quand même représenté dans ce secteur.

Les démissions sont d'autant plus redoutées aujourd'hui que la durée du mandat des représentants du personnel est passée de deux à quatre ans :

I – Donc il y a des élections en décembre, c'est ça ?

E9 – Normalement le 15 décembre, oui c'est prévu. Elections : CE, DP, CHSCT tout est à renouveler avec en plus le fait que maintenant cela va être tous les 4 ans. Une nouvelle donne pour nous qui complique les choses, parce que s'engager pour 2 ans ça va, mais pour 4 ans... Je crains qu'au bout de 2 ans, il y ait des gens, on ne les voit plus beaucoup. Au bout de 3 ans, 4 ans qui va rester, on ne sait pas. Peut-être que cela se passera bien mais je crains. C'est vrai qu'au bout de 2 ans, il y a des gens qui ont changé de fonction au sein de l'entreprise, cela ne les intéresse plus. Je ne sais pas ce qui se passera.

Pour d'autres, l'allongement de la durée de mandat semble tout de même être une bonne chose. Cela permet d'avoir davantage le temps de comprendre le rôle du comité d'entreprise, de mettre en œuvre de nouvelles compétences, de devenir efficace, d'avoir le temps de mener à terme des projets.

E2 – La nouvelle du prolongement du mandat, c'est bien. C'est vrai qu'au bout de 2 ans, si on n'avait pas été réélu à la limite cela aurait été dommage parce

qu'on commençait entre guillemets à être « opérationnelles ». On avait la crainte de ne pas être élu. C'est logique que les gens décident mais c'est vrai que cela aurait été dommage, c'est vrai que 2 ans c'est court. C'est peut être bloquant pour des anciens qui ont envie de partir et qui se trouvent bloqués sur une durée un peu plus importante, mais pour les démarrages de mandat c'est quand même bon 4 ans, ce n'est pas de trop pour arriver à prendre le temps de se former, pour mettre les choses en application par rapport à la formation. Je trouvais ça un peu idiot : on se forme la première année, on applique 1 an, on commence juste à appliquer et on nous dit « voilà ça y est c'est fini. Vous avez 2 solutions : ou vous partez ou vous vous représentez ».

Certains comités d'entreprise avouent avoir des **difficultés de communication vers les salariés** qui sont en général **liées à des problèmes matériels** : absence de locaux ou de panneaux d'affichage réservés, ou bien encore au fait que l'entreprise soit sur plusieurs sites.

E16 – Peut-être que l'on passe mal le message, je dirais qu'on n'a pas de pièce qui nous est réservée également, pour faire de l'affichage, moi j'affiche ça près de la photocopieuse, sur un tableau qui est par terre, tout le monde affiche ses trucs. Les délégués, eux, le font dans les vestiaires des hommes. Moi, je n'y vais pas, en plus moi en étant que suppléante...

I – En fait vous n'avez pas de local CE ou de salle de réunion bien à vous ?

E16 – Non et ça c'est ce qu'on voudrait justement.

Les relations avec l'employeur ne sont pas toujours au beau fixe, et rendent parfois difficile l'exercice du mandat d'élu du per-

sonnel. C'est notamment l'**absence de documents remis par l'employeur qui pose problème.**

E2 – Il y a des lacunes de l'employeur. Ils disent qu'ils n'ont pas le temps de faire les dossiers, donc à chaque fois c'est reporté à la réunion d'après donc ça s'étale. Alors on reçoit les documents pour être étudiés la veille de la réunion donc effectivement pour nous c'est difficile de nous voir et donc à la limite par rapport à ce rôle économique on a vraiment la sensation qu'on nous informe par obligation mais qu'en aucun cas on demande notre avis.

E13 – Il y a eu des réunions de CE qui n'existaient plus, la direction n'était pas représentée, on n'avait que notre DRH en ce temps là qui représentait la direction et ce n'était pas facile parce qu'il n'apportait pas les réponses qu'on voulait. Depuis qu'on a M. X., on a quand même une réponse quelle qu'elle soit, mais il a répondu. Avant que la direction vienne, avec le DRH c'était parfois difficile, on n'avait pas de réponses. Ils ont eu des amendes à cause de cela. Cela ne s'est pas toujours bien passé, mais là, les réunions sont respectées. Ce qui est légal, ils le font. On n'a pas de soucis, ce qui doit être présenté au CE on l'obtient, on le réclame quand même mais on l'obtient. Les représentants du personnel qui ont vécu des **difficultés économiques de l'entreprise** pouvant aller jusqu'au plan social évoquent des **périodes très dures à vivre pour eux.**

I – Est-ce que vos motivations ont évoluées depuis le début ?

E18 – Avec la fusion, nous avons eu pas mal de déboires depuis un an. On ne savait pas à quelle sauce on allait être mangé. On ne savait même pas s'il y avait un dépôt de

bilan. On a été racheté sinon c'était le dépôt de bilan. C'était très dur. Les jeunes s'inquiétaient, il fallait les rassurer. Il fallait aller de l'avant. Pour essayer de savoir quelque chose, tout ce qu'on a su, c'était par l'extérieur jamais par l'employeur. Maintenant on sait où on va. Pendant un an et demi, deux ans, on arrivait plus à avancer au travail parce qu'on ne savait pas si cela allait aboutir à quelque chose. On n'avait plus envie de donner si c'était pour aller vers un dépôt de bilan.

I – Sinon, est-ce que vous avez des difficultés pour exercer votre responsabilité d' élu de CE ?

E13 – Non, au CE c'est un travail de routine, mais là, quand il y a un plan social qui se présente, malheureusement les bruits de couloir font qu'on est obligé d'intervenir un peu plus, parce qu'il se raconte tout et n'importe quoi. On n'est pas sortis de réunions que malheureusement tout est déformé. Donc c'est là qu'il faut essayer d'intervenir. Calmer les esprits.

I – Il peut y avoir de fausses informations qui circulent.

E13 – Voilà c'est partout pareil. Les gens ont peur, il faut apaiser le climat. C'est assez dur pour nous aussi.

I – Vous avez eu un plan social en...

E13 – C'est le 3ème : 2001, 2004 et 2005, et là ils annoncent encore un autre plan pour la fin de l'année. C'est tendu, nous on est entre la direction et les salariés. On ne peut pas dire n'importe quoi, il faut calmer les rumeurs aussi, il faut gérer la peur des autres, la notre. C'est plus difficile c'est quand même le plan social. Il va y avoir des licenciements, cela fait peur à tout le monde : cela va être quoi ? Cela va être quoi ? Voilà c'est là que cela

va être le plus difficile, pour nous. Les cinq dernières années ont été assez difficiles.

Que cela soit au moment de plans sociaux ou pour d'autres occasions, **l'obligation de discrétion** est quelque chose qui peut être assez **lourd à porter** pour les représentants du personnel.

E10 – Ce n'est pas toujours évident de porter des choses sur ses épaules, moi je l'ai vécu au mois de juillet, la réorganisation du service de gestion qui touchait énormément mon service, je suis la seule dans mon service à être membre du CE, je suis allée à la réunion, je suis sortie de la réunion, je suis rentrée dans mon bureau et il ne fallait rien que je dise à mes collègues. C'est vrai que c'est dur. Il y a des moments où ce n'est pas évident. Les gens ont du mal à comprendre qu'on ne puisse pas dire les choses. Cela s'est bien passé, il n'y a pas eu de fuites mais il y en a qui réussissent à avoir des petites bribes de quelque chose et c'est souvent un reproche qu'on a pu nous faire dans les années précédentes de savoir des choses qu'on ne peut pas communiquer. Il y a des personnes qui disent que tant qu'on ne fait pas partie du CE on ne peut pas comprendre et c'est vrai que l'entendre dire cela fait plaisir parce que ce n'est pas évident. On le sait bien, on se met à la place des gens. Moi la première idée c'est d'ouvrir la porte et de dire « voilà ce qui se passe ! ». J'étais tellement en colère cette journée là. Mais non, je ne l'ai pas fait mais cela a été dur, il fallait garder ça pendant un mois, c'était dur. Parce qu'en fait comme on a des informations par rapport à certains sujets qui sont discutés au niveau de la direction, on nous demande notre avis, on est consulté par rapport à certaines décisions qui peuvent être prises ou par rapport à certaines

actions qui peuvent être faites, mais on nous pose la question avant que la décision soit prise normalement et c'est vrai que nous on est informé, il ne faut pas que l'on communique l'information à tout le monde avant que la décision soit vraiment prise par la direction. Les gens savent qu'on est en réunion. Il y a certains domaines s'il y a une fuite cela n'aura pas forcément une incidence mais par contre il y en a d'autres ou cela aura une incidence plus ou moins importante. Quand on le dit c'est pas toujours bien rapporté, c'est le téléphone arabe. Ce n'est pas forcément répété de la même façon que c'est dit initialement donc c'est vrai que cela peut éventuellement nous porter préjudice et porte le discrédit sur nous.

Certains élus de comités d'entreprise évoquent des reprécailles sur leur poste de travail ou sur leur évolution de carrière qu'ils mettent sur le compte d'être élu du personnel.

E3 – Ce qui a été compliqué, c'est au niveau professionnel personnel, on m'a changé mon emploi du temps. Avant je travaillais un week-end par mois puis je suis passé à trois week-ends par mois. On peut appeler ça le hasard, mais disons que mon directeur et son supérieur hiérarchique se sont présentés aux élections et n'ont pas été élus... On a aussi essayé de me mettre des fautes professionnelles sur le dos et pas mal de choses... Cela a été loin. On apprend certaines choses au niveau des relations humaines... Avant j'étais élu sans responsabilité et depuis que j'ai des responsabilités... Ça complique... Jusqu'à maintenant au niveau du trésorier ou des secrétaires c'était généralement des cadres ou des personnes déjà installées dans l'association depuis très longtemps avec un poste à responsabilités

et moi je suis un salarié de base, se retrouver avec un poste à responsabilités... On a essayé de me mettre les collègues à dos, il y en a qui n'ont pas compris, c'est vrai, vu que je faisais plus d'heures sur le week-end, donc je suis moins présent dans les heures de la semaine donc au lieu de dire que c'est du temps sur le week-end, on dit « c'est parce que tu es élu, tu ne peux pas faire ton boulot », c'est des sous-entendus. C'est en train de rentrer dans l'ordre, il a fallu que je fasse un bilan de compétences pour que l'association impose à mon directeur que je parte en formation, puisque je suis salarié depuis 1999 mais je ne suis pas parti en formation qualifiante donc il en est ressorti pas mal de choses, le directeur a été mis en cause, ça a été vu au niveau du conseil d'administration, ça été assez loin...

Une autre difficulté que peuvent rencontrer les représentants du personnel c'est l'usure.

I – Et sinon, quelle difficulté pensez-vous qu'il y a à exercer un mandat ?

E17 – Quand on est fatigué c'est la non reconnaissance. Il faut être bien clair sur la définition du mot négociation. Quand on est en mandat, on est souvent en négociation, entre l'employeur et les salariés. Négociation cela veut dire qu'il n'y en a pas qu'un qui va lâcher, ce sont les 2. C'est cette définition qui est parfois difficile à appréhender. Qu'est-ce qu'il y a de difficile aussi ? Parfois, c'est l'usure si on reste trop longtemps, c'est pour ça que c'est important de pouvoir tourner assez régulièrement mais il faut aussi qu'il y ait des gens qui aient envie, c'est difficile le manque d'investissement des gens. A un moment donné, il faut faire attention à l'usure, ne pas s'user. Je crois que ce sont des rôles qui peuvent user.

2. Les difficultés rencontrées au début

Les difficultés vécues au début peuvent être dues à la méconnaissance des missions, au relationnel dans l'équipe d'élus et/ou avec l'employeur, ou bien encore au manque de temps. Parfois, pour certains élus, il n'y a pas eu de difficultés particulières.

E17 – Le premier mandat, la difficulté c'est d'être bien clair entre le CE et les DP.

E10a – On découvre au fur et à mesure. Quand on a des réunions avec la direction, par rapport à tout ce qui est formation au sein de l'entreprise et tout ça, on arrive là un petit peu à zigzaguer avec toutes les informations mais c'est plus facile de savoir comment vendre des tickets cinéma, plutôt que de s'investir dans le plan formation de l'entreprise ou tout ce qui est niveau social où là on débarque. Moi je n'y connaissais rien du tout.

E10b – La première réunion avec la direction c'est toujours impressionnant.

E10a – C'est vrai qu'à ce niveau là on arrive un peu perdu. Je suis toujours un peu perdu d'ailleurs !

E10b – Ne t'en fait pas, moi après 12 ans, il y a toujours des sujets qui ne m'intéressent pas. Je pense que la direction a une obligation de nous présenter des choses comme le plan de formation. On a eu des sujets sympas, chauds et tout.

E10a – Il y a des sujets où on est plus concerné que d'autres. On s'intéresse plus. En tant qu'élu normalement on devrait être concerné par tout.

E10b – C'est vrai, je suis entièrement d'accord mais il y a des sujets qui ne m'intéressent pas.

Pour certains, le rôle auprès de l'employeur n'est pas du tout cerné. Sans aide, de la part d'anciens élus ou de départ en formation, il est difficile de faire le tour des missions. Cette élue semble même totalement innocente face à son rôle d'élu et ne sait absolument pas en quoi consiste le rôle dit « économique » et fini même par demander à l'interviewer ce qu'elle serait sensée faire.

E16 – Déjà ce n'est pas facile d'avoir du personnel ou quoique ce soit. A mon avis, le travail passe avant. Donc certainement que notre CE n'a pas le rôle qu'il devrait avoir. On devrait apporter plus d'informations aux gens, je ne sais pas, c'est quoi en fait le CE ? Qu'est ce qu'il apporterait comme changements exactement ?

Pour cet élu, c'est davantage le fait de s'imposer face aux réclamations du personnel et de faire la part des choses face à ces différentes requêtes qui a constitué une difficulté au départ.

I – Vous avez trouvé cela un peu compliqué au départ, quand vous avez été élu ?

E14 – Oui, il y a 3 ans, quand j'étais délégué du personnel, ce n'était pas encore en délégation unique et moi j'ai trouvé ça compliqué parce que les gens réclamaient énormément de choses et ce n'était pas justifié. Et donc il a fallu, pas que je m'impose, mais que je leur fasse comprendre que je n'étais pas non plus le service des lamentations, il fallait que ce soit quand même quelque chose de concret. Et après pas de soucis, les gens continuent de venir me voir, justement c'est plus clair. On ne raconte pas n'importe quoi.

Parfois, les élus rencontrent des problèmes relationnels entre les personnes compo-

sant le comité d'entreprise : de part la présence de syndicats différents, ou de personnes provenant de deux entreprises ayant fusionnées, ou tout simplement des problèmes de compatibilité de caractère, ou d'intégration d'un élu sans étiquette dans une équipe syndicale. **Etre élu au comité d'entreprise, c'est aussi travailler en équipe, ce qui n'est pas toujours évident.**

E6 – Ca a été assez chaud parce qu'en fait, il n'y avait que X [l'une des entreprises d'une fusion d'entreprise] qui se présentait tout le temps, tous les syndiqués. Nous, à Y [autre entreprise de la fusion], il n'y avait pas de syndiqués, c'était libre. X a toujours été un concurrent et d'un seul coup il a fallu travailler ensemble. Moi, cela ne m'a jamais causé de problèmes parce que je suis arrivée dans cette période là, mais pour des gens c'était impossible donc ils ont boycotté. Ils ont boycotté les élections, ils n'ont pas voté, moi je me suis présentée avec X parce que je travaillais ici, mais les autres étaient encore restés de milieu différent. Cela ne s'est pas très bien passé. Après, je suis passée Y. Maintenant cela se passe très bien.

E9 – J'occupe le poste de secrétaire depuis 1991. Disons que cela ne s'est pas passé dans de très bonnes conditions. On a eu des problèmes dans le CE. Des problèmes de personnes, de comportement, donc on a été obligé d'évincer le secrétaire, le trésorier. Si tu veux la solution c'était de prendre ça en main, donc j'ai abandonné mon poste de délégué syndical sachant que nous on était deux délégués syndicaux, pour prendre en charge le social.

E17 – Cela a été un peu difficile au départ, quand on fait un putsch il faut savoir aussi...

1 – Vous avez fait un putsch ?

E17 – C'est-à-dire qu'une personne n'a pas été élue au premier tour, et ils pensaient que personne ne se présenterait. Il suffisait au deuxième tour qu'elle est la majorité relative donc ils pensaient vraiment qu'elle serait élue au deuxième tour donc, mais ils ont été assez surpris. Mais c'était la loi. En sachant aussi que ce n'est pas parmi le personnel administratif qu'il y a le plus de syndiqués. Et comme les élections sont bien séparées... Donc c'était difficile au départ parce que c'était un petit coup d'état, et puis après de toute façon on s'est expliqué, j'ai expliqué pourquoi j'avais envie et puis après avoir démontré un certain nombre de capacités, j'ai intégré l'équipe sans soucis ce qui fait

quand il y a deux ans, il y a eu de nouveau les élections, les syndicats avaient décidé de ne pas présenter de personnel administratif, pour que à la rigueur si je voulais me présenter au deuxième tour je puisse le faire. Ce que j'ai fait, donc j'ai été réélue, une deuxième fois sans étiquette, et je suis syndiquée depuis un an enfin il y a eu, c'est un peu par obligation, je le dis honnêtement, c'est que notre accord ARTT a été dénoncé l'an dernier, et qu'il fallait renégocier et que la seule façon que je puisse participer à cette réorganisation et représenter le personnel administratif qui n'était pas représenté lors des négociations, il fallait que je me syndique. Je me suis syndiquée.



Représentant du personnel :

s'enrichir de nouvelles compétences

Après un tour d'horizon des débuts de leurs mandats, regardons à présent plus concrètement le rôle et les compétences des élus.

I. RÔLE AU SEIN DU COMITÉ D'ENTREPRISE

A la question portant sur le rôle d'un comité d'entreprise, l'ensemble des représentants du personnel a évoqué le rôle en matière d'activités sociales, culturelles et sportives. Que ce soit des voyages, des chèques vacances, des bons d'achat, de la billetterie pour des spectacles, des repas entre salariés, un arbre de Noël, la mise à disposition de livres, vidéo ou de la musique, de l'achat en gros de divers produits de consommation,... tous ont évoqués plusieurs activités proposées aux salariés de leur entreprise.

Ce rôle entre dans l'un des **trois champs de compétences** identifiés par Cécile Guillaume et Brigitte MOURET : le champ des compétences gestionnaires.

Cette compétence liée aux dotations pour les activités socioculturelles est importante car sa « qualité contribue fortement à l'appréciation du professionnalisme des élus, tant du point de vue des salariés que des employeurs et de l'organisation syndicale. »¹².

Ce rôle qui lui a été assigné à la sortie de la seconde guerre mondiale, sous la

dénomination d'« œuvres sociales » à l'époque a vu son appellation activités sociales et culturelles n'apparaître qu'en 1982 avec les Lois Auroux.

Le **second rôle** qui leur a été assigné vise à impliquer les représentants des salariés dans la vie économique des entreprises notamment par l'instauration de réunions d'information et de consultations obligatoires entre employeur et représentants des salariés.

Ce **second domaine de compétences** pouvant être regroupé sous le vocable «**intervention économique**» «s'apparente à un ensemble de pratiques complexes, relatives à des attributions définies par la loi permettant la prise en compte des intérêts des salariés dans les choix de gestion effectués par l'entreprise. Bien que le cadre légal soit précis sur le plan formel (obligations de l'employeur en termes de délais à respecter, nature des informations à donner...), il s'agit d'une activité composite de documentation, de recueil d'informations, de veille, d'émission d'avis et de souhaits, de vérification des points inscrits à l'ordre du jour, de formation, de consultation des experts, d'animation et suivi des commissions, dans le cadre restreint du principe consultatif.»¹³.

12. Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET, *ibidem*, p.51.

13. *Ibidem*.

Ce droit de regard sur le fonctionnement de l'entreprise qui est pourtant légalement assez bien défini est cependant cité par une minorité des élus rencontrés.

E1 – La direction nous informe de ce qu'il y a eu, fait des bilans et dit ce qu'elle va faire sur tout, aussi bien ventes, amélioration du travail que bâtiment. On est au courant. C'est ça qui est intéressant. On n'a pas plus l'un que l'autre. On est au courant, tout est intéressant à savoir.

E9 – Le rôle du CE en général, c'est quand même l'activité économique de l'entreprise, c'est le suivi tous les mois, en réunion mensuelle, l'évolution de la charge de travail, les projets de marché, parce que cela nous inquiète beaucoup, parce qu'il y a beaucoup de travail maintenant, mais dans deux ans on ne sait pas ce qu'on fera, donc cela nous inquiète. C'est le suivi économique, les comptes du CE assisté d'un cabinet d'experts comptables, ça c'est important vis à vis des salariés, tout est important, d'avoir un bon suivi économique où on va dans l'entreprise pour intervenir, puis tout ce qui en découle en terme d'emploi, d'organisation du travail. Ce sont des choses que l'on suit de très près.

E11 – On travaille sur tout ce que nous dit la direction. C'est à dire la formation, les plans de formations, les problèmes dans la boîte et donc tout ce qui est plan de formation, bilan bien sûr qui nous est donné, tous les problèmes du personnel, tous les problèmes de services, tous les problèmes dont la direction veut bien nous parler.

L'explicitation de l'intégralité de ce que recouvre ce rôle n'a jamais été évoquée

dans les entretiens. Si d'emblée, ils listent tout ce que leur comité d'entreprise propose en terme d'activités sociales, culturelles et sportives, la liste des thèmes que le comité d'entreprise doit aborder dans le cadre du rôle économique est souvent réduite à un ou deux sujets comme les extraits précédents le montrent. La diversité et la complexité de ce que cela recouvre y est peut-être pour quelque chose.

II. LES ACTEURS DU COMITÉ D'ENTREPRISE ET LEUR ORGANISATION

Deux personnages centraux se dégagent des entretiens : **le secrétaire et le trésorier.**

Le trésorier doit gérer deux budgets séparés : le budget de fonctionnement du comité d'entreprise (0,2% de la masse salariale au minimum) et le budget dédié aux activités sociales, culturelles et sportives. **Son rôle est en général assez bien ciblé.**

En revanche, la définition du rôle du **secrétaire est plus floue.** C'est l'animateur du comité d'entreprise :

E9 – Alors, je suis secrétaire du CE, ça c'est ma fonction, la charge que j'occupe aujourd'hui, c'est quand même l'animation du CE, de l'ensemble du CE, que ce soit sur le rôle économique que ce soit sur le rôle des activités sociales et culturelles, dans le rôle économique c'est quand même toutes les relations avec la direction, les ordres du jour du CE, provoquer les réunions ainsi de suite, réunir les autres élus pour faire les ordres du jour, c'est déjà un travail important de prévoir les ordres du jour et puis le suivi aussi, quand il y a des décisions de prises.

Secrétaire et trésorier ne sont pas seuls. Certains comités d'entreprise s'organisent de manière à se répartir les tâches.

E5 – Pour ma part, je m'occupe surtout de tout ce qui est voyages, tout ce qui est culturel. Les séjours, cela peut être un séjour à Disney. C'est mon secteur d'intérêt mais je ne suis pas représentative du CE en globalité. J'ai des collègues qui sont spécialisés dans le suivi des comptes de l'entreprise, dans le domaine de la formation. Chacun a son rôle. On s'est attribué à chacun des responsabilités selon nos centres d'intérêt. Chacun suit son dossier. Dès le départ, il y a eu une répartition.

Au contraire, d'autres ne se partagent pas les tâches et font tout ensemble.

E13 – On n'a pas de spécificité attribuée, non, on fait tout ensemble. C'est un peu le foutoir mais on fait tout ensemble. Il n'y a pas une qui va faire que ça, l'autre autre chose.

Certains sont organisés en délégation unique du personnel mais distinguent tout de même bien les missions qui relèvent des délégués du personnel de celles relevant du comité d'entreprise :

E17 – On est une délégation unique, c'est à dire qu'on est CE et DP à la fois. Il y a les réunions avec notre employeur, il y a aussi toutes les activités en sein de l'entreprise par rapport aux salariés. Nous on a une réunion, comme le dit la législation, on a une réunion par mois avec l'employeur, c'était ce matin. Oui, c'est le troisième jeudi de chaque mois ce qui fait qu'on ne loupe aucune réunion et c'est bien institué, ce n'est pas remis en cause, ni par l'em-

ployeur ni pas les DP. On est assez réglo. Là nos dates sont fixées jusqu'à décembre 2006. On a vu ce matin pour janvier 2006 jusqu'en décembre 2006 en partant sur la base du 3ème jeudi de chaque mois, mise à part avec les vacances scolaires la réunion sera déplacée d'une semaine mais là tout a été placé. Et on s'y tient. On a la chance d'avoir un employeur qui est très sensible aux rôles des CE et DP, avec notre réunion qui se passe en 2 parties, une première partie DP, donc on a des questions délégués du personnel, et la deuxième partie qui est plus sur le CE, sur le fonctionnement de la maison.

I – Vous arrivez bien à distinguer ?

E17 – Oui, étant donné qu'on est une délégation unique, il a bien fallu que cela soit bien clair dans notre tête, ce que cela voulait dire délégué du personnel, CE. C'est vrai que ce n'est pas toujours évident, quand vous avez des nouveaux collègues, de savoir ce qui fait partie du domaine du CE, ce qui fait partie du délégué du personnel, on a eu la chance aussi d'avoir des gens ici au sein du CE, délégué du personnel, qui sont là depuis longtemps, qui sont là depuis la création, qui ont un savoir. C'est une équipe qui sort d'une liste syndicale, sur 85 salariés à peu près, il doit y en avoir 35 qui sont syndiqués.

Pour les aider, certains comités d'entreprise emploient une personne.

E9 – Je suis pas mal aidé au CE du fait qu'on ait C. qui est secrétaire, salariée à plein temps. Elle prépare un peu toutes les choses.

E3 – Nous on a la chance d'avoir une personne qui est embauchée comme secrétaire 2 matinées par semaine.

III. LA TRANSITION ENTRE ANCIENS ET NOUVEAUX ÉLUS

Lorsqu'ils évoquent leurs débuts, **les membres de comité d'entreprise font rarement état d'une transition avec ceux à qui ils succèdent.** Lorsque c'est le cas, il s'agit en général d'une transmission orale mais pas réellement organisée.

Parfois même, ceux qui n'ont pas été réélus laissent volontairement les nouveaux sans information. Au tout début de leur mandat, suite à leur élection, ils ne connaissent du comité d'entreprise que ce que le commun des salariés se représente de cette institution. C'est donc une connaissance très limitée et partielle de leur nouveau rôle.

E8a – On ne nous a pas donné beaucoup de tuyaux.

E8b – On s'est débrouillé un peu tout seul.

E8a – On a réussi à se débrouiller quand même.

E8b – Oui, tout à fait. Mais c'est vrai qu'effectivement on ne nous a pas donné... Même dans les armoires, on ne savait pas où étaient rangés les documents et ainsi de suite.

E2 – On nous a donné les clés du local et voilà. C'est vrai que la première année, on a un petit peu patiné.

Les élus se font alors parfois aider par un expert extérieur.

I – Comment cela s'est passé quand vous avez commencé, vous avez commencé tout de suite en tant que trésorière ?

E18 – Oui, toute seule.

I – Est-ce que l'ancien trésorier...

E18 – C'était un autre syndicat, il m'a donné le cahier : « débrouille-toi », je me suis débrouillée toute seule.

I – Et avec ce cahier, vous avez réussi à vous en sortir ?

E18 – J'ai fait venir un expert-comptable qui m'a expliqué la marche à suivre, le premier bilan du comité a été fait par cet expert-comptable, on l'a fait ensemble et puis maintenant, avec mon collègue, on le fait sur informatique, tout seul.

Des formations les aident également à s'appropriier et à mieux comprendre leurs missions. Ces formations sont mêmes parfois imposées par les anciens élus.

E15 – Nous, on était deux ou trois par le biais du DS, à avoir suivi des stages, à l'extérieur : fonctionnement du CE, sur le plan économique et social.

E9 – Aujourd'hui, j'aimerais bien trouver des jeunes mais il y a des moments, je ne les sens pas plus motivés que ça. Ils font un mandat de deux ans et puis après ils arrêtent. Peut-être qu'on s'y prend mal, c'est possible. On essaye d'envoyer des gens en formation, de les sortir un peu. Moi on me l'a proposé tout de suite. C'était peut-être plus imposé, on va dire. On avait peut-être des gens plus fermes : « Tu vas aller là-bas, en formation, tu vas participer à l'extérieur ». Ils étaient plus directifs. Tandis que maintenant, on demande : « Veux-tu y aller ? » « Non, cela ne m'intéresse pas ! ». Des formations faites par le CREDES, par le syndicat, je pense que sur le plan formation, on propose toutes les formations possibles, il y a des gens qui ne demandent pas. Il y en a qui en demandaient pas mal. On dit qu'au début il faut faire au moins la for-

mation IRP [instance représentative du personnel], et nous ce qu'on incite les gens à faire, c'est les formations sur la communication. Il y a des gens, je n'ai jamais réussi à les envoyer. Je ne peux pas envoyer des gens de force en communication parce qu'ils n'ont pas envie de s'exprimer ! Alors que ceux qui y vont, ils reviennent à chaque fois enchantés et ils seraient rede-mandeurs. Il y a 25 ans, on n'avait que des formations syndicales, le CREDES n'existait pas. On ne faisait que de la formation syndicale, c'était purement syndical. Vraiment le rôle du délégué, le CE, ce qu'était une organisation syndicale, mais on n'avait pas de formations à l'expression écrite, expression orale, enfin toutes les formations qui sont là. Cela a bien évolué.

L'appropriation des activités d'élus de comité d'entreprise n'apparaît pas comme difficile pour ceux qui ont déjà des compétences en comptabilité, en écrits professionnels, des compétences sociales, du fait de leur métier : selon leur métier et leur formation initiale, les élus ne sont pas tous armés de la même façon.

I – Et vous le cahier de compte vous a été expliqué ?

E8 – Non. Parce que j'ai travaillé 12 ans dans une banque, donc ce n'était pas un problème pour moi.

Il existe très peu d'accompagnement, de tutorat pour les nouveaux élus, du moins considérés comme tel. En effet, **les anciens apportent tout de même un soutien, au fil du mandat** : les nouveaux apprennent au fur et à mesure, en interrogeant les plus expérimentés quand ils ont des questions.

I – Est ce que vous avez rencontré des difficultés au début ?

E15 – Moi, personnellement oui. Parce que je ne savais du tout ce que c'était : travailler en équipe, par où commencer, par quoi ? Je sais que j'ai été beaucoup aidée par la personne, une fille qui était du CE avant, qui est passée DP, elle m'a beaucoup orientée pour la trésorerie, la compta, c'était des trucs comme les remises de banque, comment elle procédait, tout ça, qui ont peut être changé maintenant. Mais c'est vrai que j'ai eu de l'aide. Au début, je ne savais pas du tout où j'allais et j'ai eu l'aide d'une ancienne membre du CE.

E9 – Je crois que dans une entreprise comme la notre, il y a eu un passé de longue date d'organisation, qui fait qu'on ne se retrouve pas tout seul du jour au lendemain. Il n'y a pas un changement, lorsque se profilent les élections, nous on a à peu près 30 élus en tout actuellement, on sait qu'on va peut-être en avoir 4, 5, 6 qui vont arrêter, bon j'espère qu'il y en aura 4, 5 ou 6 qui viendront, il y aura quand même des gens derrière qui peuvent aider, notamment des gens qui ont pas mal de responsabilités... J'ai bénéficié de ça.

E13a – Vous me donnez des directives, non c'est pas du tout pour me rabaisser, mais elles [E13b et E13c] me donnent une direction, elles me donnent des directives « tu vois, nous on fait ça comme ça, et puis tu verras cela passera mieux ».

I – Et donc comment cela s'est passé au tout début quand vous êtes arrivées au CE ?

E13b – On a regardé les anciens faire, on a recopié.

E13c – Cela s'est enchaîné comme ça.

E13b – Après ils nous ont dit « Tiens toi, tu vas faire ça ».

E13c – En arrivant c'est les plus anciens qui nous ont appris, maintenant c'est nous les plus anciennes.

E13b – La transition c'est très bien faite, on voulait prendre leur place.

E13a – Vous avez appris ce que j'apprends.

E13b – Bien sûr on a fait des stages, des formations. C'était en tant que DP. Mais en fait, c'est en discutant, qu'on sait comment cela se passe.

I – C'est comme ça que cela se passe aujourd'hui aussi ?

E13a – Oui, j'apprends. Elles ont appris, maintenant elles m'apprennent.

Des réunions préparatoires aux réunions de comité d'entreprise avec la direction, permettent cette interrogation des plus anciens et l'appropriation des thèmes traités pour les nouveaux élus. Cela peut aussi faciliter la cohésion de l'équipe.

I – Et là entre des anciens comme vous et des nouveaux qui arrivent, comment cela se passe, est-ce qu'il y a un briefing au début ?

E6 – On fait toujours des pré-réunions avant les réunions du CE

I – Il n'y a pas quelque chose de particulier qui se passe quand il y a un nouveau qui arrive au comité d'entreprise ?

E6 – On fait une réunion, nous tous ensemble. On leur explique.

Parfois, le premier mandat des personnes intégrant des équipes déjà structurées **se résume à de l'observation.**

E3 – J'ai fait un premier mandat en observation, pour voir comment ça fonctionnait. C'est un gros truc le comité d'entreprise, les élus d'avant étaient des gens très connus dans l'association.

I – En fait pour vraiment prendre en compte tout le fonctionnement vous avez eu un mandat d'observation ?

E3 – Oui, avant de foncer, voir d'abord comment on peut fonctionner. On ne peut pas se retrouver avec un poste à responsabilité comme ça. Non, il faut comprendre d'abord le plan syndical, comment on fonctionne avec tous les enjeux de l'association, comprendre les logiques des budgets, l'évolution sur plusieurs années, ...

I – Comment s'est passée votre prise de connaissance du travail du CE, est-ce que les anciens...

E17 – L'observation. C'est dans mon caractère, ce n'est pas dans mon style de me lancer comme ça, j'aime bien avoir un temps où j'observe, je vois et puis après j'entre en action, je suis quelqu'un peut-être un peu diesel. J'ai laissé passer plus d'un an à observer, à être avec la collègue qui était secrétaire puisque j'étais secrétaire adjointe, d'être avec elle, d'être un peu en binôme avec elle, à être là pour l'aider, pour réfléchir ensemble mais je lui laissais l'initiative pour voir comment ça tourne. C'est pareil dans les réunions avec l'employeur, j'ai dû laisser passer pratiquement 2 ou 3 réunions où je n'ai fait qu'écouter parce que c'est difficile d'intervenir quand je ne connaissais pas le sujet. C'est une année d'observation qui m'a permis de savoir.

Un accompagnement plus développé se fait tout de même pour les élus occupant les fonctions de trésorier, et dans une moindre mesure, de secrétaire du comité d'entreprise. L'ancien resté au comité d'entreprise explique au nouveau.

E1 – Il n’y a qu’au niveau trésorerie quand même, on tient au courant le suivant, comment on a géré, ce qui reste en suspend, ce qui est en train de se faire, ce qui s’est fait. Cela dure huit jours, pas huit jours plein mais enfin pendant une période pour pouvoir l’informer et puis automatiquement on prend le Grand Livre et on regarde.

E14 – Grâce à la personne qui était avant à ma place qui faisait la comptabilité, qui m’a offert un petit apprentissage je dirais comme ça sur le tas et j’ai tout compris. Il m’a expliqué, je dirais, en une ou deux heures à peu près et puis par la suite dès que j’avais un souci j’allais le voir. Il m’a expliqué ce qu’il fallait que je fasse et puis cela m’a pris je dirais un mois et demi à peu près.

Les élus se souviennent vaguement comment la transmission s’est passée pour eux, mais sont plus explicites quand on leur demande comment cela se passe ou se passerait maintenant avec de nouveaux élus. Un **briefing** est en général effectué pour les **nouveaux membres du comité d’entreprise**. Cela **permet de prendre connaissance des missions des représentants des salariés, de s’organiser, de se répartir dans les différentes commissions du comité d’entreprise**.

Les syndicats jouent souvent un rôle dans cette situation bien que « la raréfaction des syndiqués rend la relève d’autant plus problématique et elle handicape le transfert vers des catégories nouvelles de salariés. »¹⁴.

I – Est-ce qu’on peut revenir aux débuts de votre mandat ? Est-ce qu’il y a eu une transition entre votre prédécesseur et vous ?

E5 – Non.

I – Non, il n’y a rien eu ?

E5 – Par contre, avec la déléguée syndicale, quand tous les deux ans il y a des élections, quand il y a des nouveaux qui arrivent elle fait un topo en expliquant le rôle du DP, le rôle du CE, pendant environ deux heures. En donnant justement les heures de délégations, les fréquences...

I – Une information de deux heures. C’est la DS qui fait ça ?

E5 – Oui, et après on décide qui fait quoi. Chacun dit ce qu’il a envie de faire : aller dans le groupe animation, dans le groupe culture, dans le groupe suivi des comptes...

E9 – C’est vrai que quand il y a des nouveaux il faut rappeler le fonctionnement. Même pour les anciens, qui sont depuis très longtemps au CE. Juste une chose quand même : quand on a des nouveaux, DP, CE, CHSCT, nous on les envoie une demi-journée avec les délégués syndicaux pour leur expliquer comment ça marche. Parce que cela va du simple truc : comment remplir un bon de délégation ? Jusqu’à : comment cela se passe les réunions avec la direction ? Comment cela fonctionne entre nous ? On prend à peu près quatre heures pour expliquer un peu comment ça marche, parce que les gens ne savent pas. C’est un minimum et puis après à eux de poser des questions.

Un des moyens utilisés pour préparer la transition est d’impliquer les suppléants qui deviendront peut-être titulaires par la suite.

14. Christian DUFOUR et Adelheid HEGE, ibidem

E2 – En fait, il y a deux suppléantes qui travaillent ici et qui peuvent se dégager un peu de temps donc nous au niveau crédit de délégation, on leur a donné un peu de temps, à peu près une moyenne de cinq heures, pour qu'elles puissent venir nous aider et peut être aussi pour préparer la relève. De toute façon, c'est bien de les impliquer un peu plus dans la vie du CE. [...] On préférerait impliquer les suppléants maintenant puisqu'à terme si un jour on veut arrêter ou en cas de coup dur, si une de nous est arrêtée...

IV. L'APPRENTISSAGE DU « MÉTIER » D'ÉLU DE COMITÉ D'ENTREPRISE

Pour ceux qui ont l'habitude et le goût de lire, des **ouvrages peuvent aider au départ à cerner l'ensemble des missions du comité d'entreprise**. Et à l'heure des nouvelles technologies, certains privilégient les **informations trouvées sur Internet**, même si les élus considèrent que cela n'est pas suffisant. **La formation est un outil indispensable à l'apprentissage du « métier » d'élu de comité d'entreprise.**

E15 – Je suis allée voir un petit peu, pianoter sur Internet, savoir quel était le rôle réellement d'un membre du CE.

I – Pour en savoir un peu plus sur le CE ?

E15 – Comme j'étais trésorière tout ça, savoir un petit peu le rôle, mais juste comme ça, je n'ai pas approfondi les choses.

E9 – On nous donnait des petits bouquins sur le rôle du délégué du personnel. Ce sont des choses qu'on fait moins maintenant. Déjà ça permettait de découvrir, et puis après, tu découvres dans l'équipe quand tu as fait deux ou trois mois. Surtout

en délégué du personnel ce n'est pas trop compliqué, on essaye de comprendre le rôle, recueillir les revendications, les poser, les défendre, c'est principalement ça. Quand tu es au CE, c'est quand même beaucoup plus compliqué, si tu veux comprendre un peu les comités d'entreprise, cela passe par de la formation.

Même si nous avons vu que les élus déclaraient disposer de documents synthétique sur les missions des élus, lors des entretiens, il s'est avéré moins évident que de tels documents existaient vraiment.

Ainsi, les cas de **documents écrits** internes au comité d'entreprise, de guide du nouveau membre **permettant aux élus de s'approprier leur mission sont rares** : ils peuvent concerner le rôle des différentes instances représentatives du personnel, la composition du comité d'entreprise, les œuvres sociales. Et lorsque cela est mis en place, c'est aussi une **occasion pour les élus de mettre à plat leurs connaissances, leur organisation**. Un seul des comités d'entreprise rencontrés nous a réellement parlé d'un tel outil. Ce document à l'origine destiné à informer les salariés s'est révélé tout aussi utile pour les élus.

E17 – C'est tout nouveau parce qu'on n'avait jamais mis par écrit ce qu'on faisait. D'une part on a fait une présentation de la composition du CE, quelles sont nos ressources, les noms des gens qui sont élus, leur fonction... C'est quelque chose qu'on a fait en janvier. Et puis on a fait une partie sur le rôle politique de la délégation unique, la délégation du personnel, le CE et après les œuvres sociales... Il faut que cela soit retravaillé dans la présentation mais cela permet de dire comment cela se passe, que ce ne sont pas des réunions où

on se tape sur le ventre, ce ne sont pas des réunions informelles, ce sont des réunions qui sont importantes, qui sont obligatoires, et qui sont justement très formalisées, on ne part pas dans tous les sens. Ce n'est pas interdit aussi d'expliquer cela aux gens. Et nous aussi en travaillant sur ce document, ça aussi clarifié les choses et notamment pour les nouveaux qui sont arrivés. Ça permet que les anciens se repositionnent bien et que les nouveaux prennent ce qu'il y a à prendre. C'est un bon outil qui est mis normalement à disposition des nouveaux salariés qui le veulent mais c'est aussi un outil qui fait que l'on s'est reposé les bonnes questions, au sein du CE, cela nous a permis de bien révéifier notre position. [...] Expliquer qu'elle est la différence entre les DP et le CE parce que dès qu'on est en réunion, on les entend tous dire « les DP sont en réunion » mais il y a la partie CE. Et c'est vrai que tant qu'on n'a pas été élu, c'est difficile de faire la différence entre les deux. Cela a permis de clarifier tout ça avec des phrases toutes simples sans partir dans les grands laïus pour que ça soit plus facile pour tout le monde.

V. LA COMMUNICATION DU COMITÉ D'ENTREPRISE

Certains ont mis en place des **permanences et des tableaux d'affichage** afin de faciliter le lien avec les salariés.

E15 – Les gens peuvent venir nous demander un renseignement, et on a le système de panneau d'affichage, où on affiche au jour le jour.

D'autres modes de communication peuvent être utilisés : les **messageries électroniques, l'intranet**.

E17 – On a une messagerie électronique, on est en réseau au niveau de X et on a une messagerie avec laquelle on peut s'adresser à l'ensemble des salariés. Maintenant les documents on peut les scanner et les envoyer aux salariés alors qu'avant non, c'était simplement un système de messagerie. Mis à part le personnel d'entretien qui n'est pas outillé en informatique donc il ne faut pas les oublier. Sinon l'ensemble des salariés a un poste informatique à lui et un mot de passe, ils accèdent à toutes les informations sur les activités que l'on fait, on a dessus le dernier compte rendu de réunions, on présente ce qu'on fait avec le CREDES, par exemple sur la billetterie des choses comme ça. Et en plus on a un panneau d'affichage. Ils sont au courant de tout. A l'air de la communication j'ai l'impression que plus on a d'outils et moins on communique, c'est compliqué. J'ai fait un message pour expliquer un peu le fonctionnement de la billetterie au niveau du CREDES et notamment les fameux spectacles avec lesquels on pouvait avoir des tarifs intéressants, et quelque jours après on me demandait la même chose. J'ai dit « tu as lu les messages », « ah oui ». C'est difficile la communication.

E10 – On a Intranet, où on a des informations collectives. Il y a l'organisation du CE, tous les procès verbaux, le quotidien du CE, tout ce qui est commission, le CHSCT, les DP, tout est consultable, pour les salariés. En général, à X, on n'a plus de papier.

L'activité de représentant du personnel est enrichissante car elle permet de rencontrer et d'être au **contact avec les salariés, la direction et des personnes extérieures**.

E15 – Il y a de bons côtés aussi, c’est quand même intéressant un CE. On touche à tout. On connaît beaucoup de gens, on a des contacts à l’extérieur, et puis quelque part par rapport à un employé ordinaire, on a plus de contacts avec la direction. Ça permet d’y aller direct. On sait très bien qu’en tant que membre du CE, si on a un gros problème ou un souci, on va voir la direction qui est le président du CE et puis le contact est tout de suite établi. C’est un petit plus. Et puis quand on travaille dans une bonne équipe CE, c’est encore mieux.

La communication, les relations diverses que peut avoir un élu ont une place importante au sein d’un comité d’entreprise.

D’ailleurs, outre les compétences « gestionnaires » et « d’intervention économique », le **troisième domaine de compétences** développé par les élus de comité d’entreprise **est d’ordre relationnel**¹⁵.

« La fonction centrale des élus de comité d’entreprise réside dans une action de représentation au quotidien impliquant une continuité du travail représentatif et des contacts quasi permanents avec les salariés. L’efficacité représentative ne se limite pas à l’usage des attributions formelles et spécialisées (donc techniques) mais implique d’abord et avant tout une capacité à assurer des liens forts avec les salariés. Les élus sont appelés à entretenir des relations étroites, mais aussi complexes avec les salariés. Complexes car elles sont régulièrement soumises aux urnes et ne sont jamais complètement gagnées ni stabilisées. La confiance des salariés se gagne tous les jours, pas seulement lors des campagnes électorales. »¹⁶.

« L’autre pôle relationnel central pour les élus et non des moindres est constitué par la direction. Fortement hétérogènes, ces relations peuvent s’apparenter à une réelle pratique de concertation et de négociation, mais elles peuvent également induire une obligation des élus à rappeler quotidiennement leur légitimité pour tenter de construire les bases minimales du dialogue social. »¹⁷;

Les comités d’entreprise que nous avons rencontré ont évoqué ces relations avec la direction mais en la limitant bien souvent aux réunions, aux informations et aux consultations obligatoires.

VI. QUALITÉS, COMPÉTENCES ET SAVOIR-FAIRE D’UN ÉLU DE COMITÉ D’ENTREPRISE

1. Les qualités requises d’un mandat au comité d’entreprise

Au-delà des rôles et compétences des représentants du personnel, nous allons maintenant faire un tour d’horizon des qualités qui semblent indispensables à l’élu de comité d’entreprise.

Selon les élus interrogés, **plusieurs compétences et qualités sont requises** pour exercer un mandat. Les deux **les plus citées sont la diplomatie et l’écoute**.

E16 – Il faut être à l’écoute des gens, il faut être diplomate, très diplomate, savoir faire passer des messages, savoir discuter avec la direction, il faut surtout être très diplomate, je pense.

15. Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET, *ibidem*, p.51.

16. *Ibidem*, p.49.

17. *Ibidem*.

Savoir être à l'écoute de ses collègues, moi je le ressens moins parce que je suis dans les bureaux, mais je sais que dans l'atelier tout le monde émet des plaintes si en retour ils n'ont pas de réponses attendues, là cela promet des commentaires. Cela ne se passe pas facilement. Mais ça doit être le cas dans tous les CE, je suppose.

Sont ensuite cités le sens de **l'organisation**, **la rigueur**, qui semblent indispensables pour être élu de comité d'entreprise.

I – A votre avis quelles sont les compétences qu'il faut avoir pour être élu de CE ?

E12 – Je pense l'organisation surtout, l'organisation, la rigueur, je pense qu'il faut avoir aussi des idées, des personnes créatives, parce que ça touche un peu à tous les domaines, aussi bien les voyages que l'organisation de l'arbre de Noël, donc ce sont vraiment des domaines différents. Donc oui organisation, rigueur, choix des activités.

La **patience** et le fait de savoir **prendre du recul** sont également des éléments indispensables :

E17 – Je crois qu'il ne faut pas qu'il ait d'ambition personnelle, parce que là il va tomber de haut parce que je crois qu'on est plus cassé que valorisé, on se rappelle surtout de ce qui ne va pas bien. Ce qui fonctionne bien on a tendance à l'oublier parce que cela devient quelque chose de dû. Il y a des moments c'est difficile, c'est démoralisant, cela n'avance pas comme on veut, on croit avoir fait de bons choix et on s'aperçoit que ce n'est pas toujours les meilleurs. Je crois que ce sont des rôles qui peuvent user, surtout quand on est en relation avec des gens compliqués, dans

la relation humaine on aurait tendance des fois à se démobiliser, parce qu'on s'aperçoit que même avec la personne qui est là en ce moment, on s'aperçoit qu'il y a des questions qui ont été mises à l'ordre du jour il y a 1 an, puis on n'a pas de réponses, alors ce n'est pas ni oui ni non, c'est pas de réponse, et on repose la question. Il faut tenir, la reposer. Et tu y vas avec du culot en face, la note de service depuis le mois de mars, elle est faite mais pas affichée et on est au mois d'octobre. Il faut reposer la question, il faut redemander...

I – Cela demande d'être patient.

E17 – Oui, cela demande de la patience, du calme, d'essayer d'enlever ce côté émotionnel, essayer de prendre du recul par rapport à ça. C'est difficile de faire la part des choses on va dire.

Pour certains, gérer un comité d'entreprise ne demande pas de compétences particulières : cela revient à une « gestion familiale ».

I – Et à votre avis, quelles sont les compétences et qualités requises pour exercer un mandat de trésorier ?

E1 – Les compétences je n'en vois pas, je pense que l'on peut faire naturellement tous les jours quand on a quand même une famille, on gère l'argent qui nous appartient donc il faut faire attention.

D'autres compétences ont également été évoquées mais plus rarement : la tolérance, être disponible, être volontaire, savoir communiquer...

2. Les compétences et savoir-faire développés dans l'exercice de mandat d'élu

Après avoir regardé quelles compétences et qualités semblent nécessaires au mandat d'un élu de comité d'entreprise, regardons maintenant quelles sont celles que les élus de comité d'entreprise disent avoir **développées dans l'exercice de leur mandat**.

C'est tout d'abord la **communication, l'expression orale, l'aisance dans les discussions** que les élus évoquent.

E9 – Je me rappelle toujours le jour où on m'a demandé d'être délégué du personnel suppléant, je ne voulais pas : « je dirais jamais rien devant la direction », maintenant c'est fini, j'avoue que j'ai bien changé depuis. On apprend aussi dans la communication, à savoir s'exprimer, animer aussi un groupe, parce qu'en tant que responsable de CE et un peu de la section syndicale, je fais même l'animateur, tu vois hier matin une réunion de 20 élus cela s'anime pas comme ça, j'ai appris petit à petit, c'est vrai que les différentes formations qu'on a pu faire ont bien servies. Oui, j'ai acquis des compétences d'animateur, de relationnel avec la direction, avec les gens.

Les élus de comités d'entreprise ont aussi **appris à être plus ouverts, être à l'écoute, être plus tolérants**.

D'autres ont développé des compétences en comptabilité du fait d'être trésorier.

I – Vous avez développé des compétences...

E14 – Oui, parce que je n'avais jamais fait de comptabilité et je suis trésorière donc grâce à la personne qui était avant à ma place qui faisait la comptabilité, qui m'a offert un petit apprentissage comme ça sur le tas, j'ai tout compris. J'ai vu un peu comment cela marche et bien que cela ne soit pas une grosse responsabilité c'est quand même une responsabilité suffisante. Bien que cela ne soit pas une grosse comptabilité, il faut quand même avoir un suivi sinon on est vite perdu. Sinon, je dirais que cela sert toujours plus ou moins à s'exprimer, à s'ouvrir.

Enfin, certains ont également développé des compétences en **droit du travail** :

E2 – Moi, c'est plus au niveau du droit, de la législation, avec mon collègue qui est suppléant aujourd'hui mais qui était titulaire l'année dernière. Il maîtrise assez bien là dessus, donc on a un rôle plus au niveau de la législation, droit du travail, donc on arrive à avoir des connaissances, des choses plus pointues sur l'application des textes, l'interprétation, il faut se pencher, lire des choses après ce sont des choses plus ou moins compliquées.



Conclusion et préconisations

Le CREDES, dans le cadre du projet ETAPE, conduit au titre du programme d'initiative communautaire EQUAL, a souhaité s'interroger sur la **question du transfert des savoirs et des compétences entre élus de comités d'entreprise de la région Poitou-Charentes.**

Les comités d'entreprise ont un rôle important à jouer en ce qui concerne l'emploi. En effet, ils ont notamment un droit d'information sur l'évolution de l'emploi et en particulier sur les projets de compression des effectifs.

Ce domaine complexe nécessite un savoir et un savoir-faire que les élus acquièrent au fil du temps. Cependant, les représentants du personnel sont susceptibles de changer tous les quatre ans (ou moins par dérogation), ainsi se pose la question du transfert des connaissances et compétences, développées pendant un mandat, aux nouveaux élus. Cette transmission est importante pour éviter la rupture du dialogue social entre employeur et représentants du personnel.

Les changements au sein des instances représentatives du personnel, pouvant être fréquents, entraînent des difficultés concernant la prise en compte des questions d'emploi et notamment des publics discriminés face à l'emploi. D'ailleurs, les jeunes et les femmes qui sont plus souvent que les autres au chômage, sont également moins présents parmi les instances représentatives du personnel.

Ainsi, nous avons souhaité **étudier la situation des élus de comités d'entreprise à travers leur parcours et les périodes de transition entre équipe de représentants du**

personnel, en élargissant la question du transfert et des transmissions des savoirs et savoir-faire à l'ensemble de leur mission.

Le CREDES a donc réalisé, fin 2005, une étude avec **deux approches : une qualitative et une quantitative.**

18 entretiens ont ainsi été réalisés auprès de représentants du personnel afin d'avoir une vue d'ensemble des missions et des parcours des élus du personnel et 90 questionnaires ont abordé la question de l'organisation et la composition des comités d'entreprise.

Les élus disent être **devenus représentants du personnel un peu par hasard**, lorsque des collègues leur ont proposé de s'inscrire sur une liste de candidat. Les candidats sont en général peu nombreux. Ainsi, la représentation équilibrée de toutes les catégories de personnel, des femmes comme des hommes, des jeunes et des moins jeunes, n'est pas une question primordiale. Quand ils se présentent aux élections, les représentants du personnel ne connaissent pas, en général, l'étendue des missions qui leur incombent : ils n'ont qu'une vision parcellaire de leur mission.

Les motivations déclenchant la candidature aux instances représentatives du personnel sont diverses. Le plus souvent, les élus avaient au départ envie d'**en savoir plus sur le fonctionnement de l'entreprise, alors que d'autres souhaitent défendre les intérêts des salariés.**

En revanche, ce sont les **activités sociales, culturelles et sportives qui sont évoquées pour leur motivation à rester élu du personnel.** L'aspect gestion des loisirs et de la culture semble le plus stimulant pour les élus.

Ce qui touche au **rôle économique formel de l' élu de comité d'entreprise est en général assez bien consigné** que ce soit les ordres du jour, les procès-verbaux de réunion ou les comptes du comité d'entreprise.

Si certains élus disent disposer de documents synthétiques récapitulant les missions d'un élu de comité d'entreprise, cela est d'autant plus fréquent lorsqu'une organisation syndicale est présente dans l'entreprise. **Appartenant ou non à une organisation syndicale, les représentants du personnel les identifient comme un lieu ressources.** Parmi les entreprises nous ayant répondu, on constate que des **organisations syndicales sont présentes dans deux-tiers des cas.**

Nous avons vu qu'un élu de comité d'entreprise développe trois champs de compétences :

- Des **compétences gestionnaires** liées aux activités sociales, culturelles et sportives
- Des **compétences d'intervention économique** via l'information et la consultation obligatoire du comité d'entreprise
- Des **compétences relationnelles** qui sont de différentes natures :
 - relation de service aux **salariés**
 - relation avec la **direction** : recherche de compromis
 - relation avec les **organisations syndicales** en présence dans l'entreprise.

D'ailleurs, les **qualités relationnelles : la diplomatie, l'écoute, la communication...** sont des qualités très largement citées par les représentants du personnel comme faisant partie des qualités requises et des qualités qu'ils ont développées lors de leur mandat. Une autre relation importante s'installe entre les élus à travers le travail en équipe. Souvent, les représentants du personnel ne s'investissent pas autant qu'ils le souhaitent dans leurs missions. La **difficulté première**

des élus de comités d'entreprise **est relative au temps.** Soit ils ne réussissent pas à prendre l'intégralité de leurs heures de délégation car personne ne les remplace sur leur poste de travail, et sont donc mis en difficulté quand ils reviennent à leur poste ou alors cela les empêche d'évoluer dans leur métier ; soit ils ne disposent pas de suffisamment d'heures pour faire tout ce qu'ils souhaiteraient mettre en place au sein du comité d'entreprise.

Une **autre difficulté importante** porte sur le **manque d'effectif** au sein des représentants du personnel, en effet, entre le peu de candidat et les démissions (selon notre échantillon un cinquième des membres ont démissionné depuis les dernières élections), ceux qui sont élus ont fort à faire. Du coup, certains élus se contentent de ce que leur donne la direction sans chercher à aller plus loin.

Les critiques des salariés sont également un élément qui complique la tâche des élus. En effet, il est difficile de contenter tout le monde. En outre, les élus constatent également que les salariés sont de plus en plus individualistes. Cela les décourage donc dans leur mission qui est sensée être collective. Cette difficulté de relation avec les salariés est particulièrement bien expliquée par Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET. «Les efforts déployés par les élus pour maintenir la proximité de l'action représentative avec l'acte de travail quotidien et avec l'ensemble des salariés. Les élus ont le souci d'établir un véritable mode d'échange avec les salariés, de les informer pas seulement pour transmettre les informations mais pour établir le dialogue. Pourtant, c'est aussi la relation aux salariés qui est évoquée au rang des premières difficultés du « métier » d' élu : difficulté à communiquer, à faire comprendre le fonctionnement du comité, la nature de son rôle (notamment économique), fréquent sentiment d'ingrati-

tude des salariés... **Régulièrement soumis aux urnes, le lien aux salariés n'est jamais complètement gagné ni stabilisé. Bien souvent il se gaine sur le pôle des activités sociales et culturelles, et notamment sur des réponses à des demandes individuelles, alors que la professionnalisation des élus se joue avant tout sur la capacité à construire un projet politique et à investir le rôle économique du comité**, tout en maintenant une « capacité représentative quotidienne ». Les activités socioculturelles, qui sont parfois dévalorisées par les élus ont de ce point de vue un caractère éminemment stratégique pour gagner les élections ou pour ne pas les perdre. Si elles donnent effectivement une assise aux élus, elles les condamnent aussi à répondre à la demande des salariés faute de ne pas être réélus. Par ailleurs, les salariés s'intéressent peu à la dimension syndicale du rôle des comités d'entreprise. Ils sont davantage centrés sur les avantages individuels que sur les dimensions collectives et tant que l'entreprise est en bonne santé, les demandes portent plus sur les activités socioculturelles que sur les aspects économiques. Par contre, dans le cas de difficulté ou d'inquiétude quand à la situation économique et sociale, les demandes portent sur l'information, mais là aussi dans la crainte du licenciement. Ce faible intérêt est à relier au fait que les salariés ne connaissent pas le rôle économique du comité : ils ne savent pas, par exemple que le comité doit être informé et consulté sur la marche générale de l'entreprise ; qu'il peut utiliser l'expertise ou son droit d'alerte. Pour la majorité des salariés, le comité est assimilé avant tout au domaine socioculturel. C'est au moment où l'entreprise a des difficultés économiques que les salariés deviennent plus exigeants sur le rôle économique du comité, cette exigence étant proportionnelle aux inquiétudes quant à l'emploi. Mais là non plus le rôle du comité n'est pas toujours bien connu des salariés, qui ont ten-

dance à centrer leur questionnement sur leur propre situation.¹⁸ » .

Le travail de représentant du personnel peut être considéré comme un véritable métier qui passe par une dynamique de professionnalisation à travers une dynamique identitaire.

C'est d'ailleurs ce qu'expriment Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET : « l'expérience identitaire des élus est intrinsèquement liée à une dynamique d'acquisition et de construction de savoirs et savoir-faire en action, au-delà du périmètre strict des attributions réglementaires. [...] Le registre du « faire » est tout à fait central pour comprendre le sens de l'investissement des élus. L'action est indissociable de l'apprentissage du métier, elle fonctionne comme une série d'épreuves successives avec son lot d'échecs, d'angoisses de frustrations et de réussites. Elle structure l'expérience et l'acquisition de compétences.

Si l'expérience identitaire se construit dans l'acquisition de compétences et dans l'action, elle est également adossée à un corpus de valeurs repérables dans le champ des activités proposées aux salariés. De manière générale, la valeur phare présente dans les discours des élus est celle de la solidarité. »¹⁹.

En outre, **le rôle et les missions d'élu de comité d'entreprise peuvent être considérés pour certains comme une alternative à leur métier de base** : « l'intérêt du travail représentatif de terrain, sa diversité, l'ouverture relationnelle, l'autonomie, le sentiment d'utilité et la reconnaissance qu'il procure conduisent certains élus (et mandataires) à identifier l'activité représentative comme un lieu proposant une offre de qualification et éventuellement un parcours professionnel. »²⁰.

18. Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET, *ibidem*, p.59-60.

19. Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET, *ibidem*, p.56.

20. *ibidem*, p. 61-62.

Les représentants du personnel développent donc de nombreuses compétences dans le cadre de leur mission.

D'ailleurs, des expérimentations de plus en plus nombreuses se développent pour aider et permettre à des représentants du personnel de transformer leur expérience acquise lors de ces activités, que l'on peut apparenter à une activité associative bénévole, en certification (diplôme, titre ou certificat de qualification) reconnue grâce à un parcours de VAE (validation des acquis de l'expérience).

Ainsi, les activités au sein des représentants du personnel peuvent permettre à certains d'obtenir une certification leur permettant de se réorienter vers des professions auxquelles ils n'auraient pas eu accès auparavant par exemple sur les métiers liés :

- aux ressources humaines
- à la gestion administrative
- à la comptabilité
- à la gestion d'entreprise, au management
- à la médiation, à la communication.

Dans notre étude, nous avons constaté que la **transition entre équipes d'élus de comité d'entreprise est rarement formalisée voire inexistante.**

De la même façon, **la transmission des savoirs et savoir-faire ne se fait que rarement et de façon informelle.** Ainsi les élus prennent connaissance de leur rôle à travers des formations et demandent parfois de l'aide d'expert extérieur à l'entreprise. Le mandat en tant que suppléant est considéré par certains comme un mandat d'observation afin de connaître l'étendue des missions d'un élu et permettant de prendre en charge un peu plus concrètement des missions du comité d'entreprise le mandat suivant.

Ainsi, les savoirs et savoir-faire déve-

loppés au cours d'un mandat par un élu semble quitter le comité d'entreprise avec la personne. Tout reste à réapprendre pour les nouveaux élus.

Les thématiques comme l'emploi et les compétences, notamment sur des thématiques telles que les compressions des effectifs et la gestion prévisionnelle des emplois sont difficiles à cerner. Or, lorsque les élus sont parfaitement informés, formés et compétents sur ce thème, ils peuvent, en lien avec la direction, permettre parfois de limiter voire d'éviter des situations humaines dramatiques.

Lorsqu'une personne quitte ses fonctions d'élu, volontairement ou contraint dans le cas d'une non-élection, il devient difficile de lui demander de transmettre ses connaissances et ses compétences. Agir au niveau de la transition paraît donc compliqué, il est peut-être plus opportun d'agir auprès des représentants du personnel nouvellement élus.

Ainsi, il est important que les élus de personnel disposent d'**outils leur permettant d'appréhender au mieux et le plus rapidement possible leurs rôles et missions.**

Le droit à la formation ainsi que la possibilité de recourir à des experts sont deux outils qui existent déjà et qu'ils utilisent plus ou moins selon les entreprises.

Le CREDES conscient des difficultés des élus de comités d'entreprise pour maîtriser l'ensemble de leur rôle souhaite proposer des outils pratiques et synthétiques pour les nouveaux élus comme pour les anciens afin de leur donner une vision générale de leurs missions. Ces outils seraient donc un complément de la formation pour appréhender le rôle d'élu.

Le CREDES a d'ores et déjà commencé à travailler sur différents outils.

Tout d'abord, il nous a semblé important de réaliser un **document synthétique sur les différentes missions d'élu du comité d'entreprise**. En effet, les élus semblent incapables de citer l'intégralité des domaines de compétences qu'ils doivent traiter. Il paraissait donc nécessaire de leur proposer un tel document.

Conscient des difficultés à connaître leur droit à l'information sur l'entreprise, le CREDES a également réalisé un **document synthétique récapitulant l'ensemble des documents que les élus de comités d'entreprise doivent avoir en leur possession**. Le cas échéant, ce document leur permettra de savoir ce qu'ils sont en droit de demander à leur employeur.

Ces deux premiers outils permettent de synthétiser les sujets que les élus de comités doivent traiter et à partir de quoi ils doivent le faire.

Il était également nécessaire de réaliser un outil permettant de les aider au niveau de leur fonctionnement. Ainsi, il a été décidé de réaliser un exemple de **règlement intérieur du comité d'entreprise qui permet de mettre à plat l'organisation et le fonctionnement du comité d'entreprise**. Nous souhaitons donc inviter les comités d'entreprise à mettre en place un tel document adapté au contexte de leur entreprise.

D'autres outils nous semblent indispensables afin d'aider les nouveaux élus des comités d'entreprise à prendre leurs fonctions :

- un **livret d'accueil du nouvel élu**, permet d'avoir d'emblée une vue d'ensemble du rôle, de l'action d'un comité d'entreprise et son fonctionnement pratique.
- Un **plan de travail annuel** pourrait être proposé aux élus afin de les aider à structurer tout au long de l'année les points nécessaires à traiter et à mettre à l'ordre

du jour des réunions
- ...

Ces différents outils pourraient être collationnés dans une « boîte à outils » de l'élu de comité d'entreprise dans laquelle il trouverait des informations sur l'ensemble de ses missions.

En outre, pour permettre aux représentants du personnel d'appréhender au mieux les questions d'emploi notamment des publics discriminés, le CREDES propose trois formations aux élus de comités d'entreprise intitulées :

- Agir pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- Favoriser la prise en charge des travailleurs handicapés par les instances représentatives du personnel
- Agir face aux risques du vieillissement des salariés

De plus, le CREDES a réalisé un travail d'ingénierie de formation afin de proposer à partir de 2007 de nouveaux modules de formation :

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Mettre en œuvre le Droit Individuel à la Formation

Le CREDES dispose également d'autres modules de formation, touchant de près ou de loin aux questions d'emploi, qui continueront à être proposés aux représentants du personnel :

- Prendre en charge le plan de formation
- Valider les acquis de l'expérience
- Comprendre et anticiper les délocalisations

- ...

A travers l'ensemble de ces outils, le CREDES espère contribuer à la « professionnalisation » des représentants du personnel et ainsi leur permettre d'être des interlocuteurs entendus et reconnus à leur juste valeur au sein des entreprises.

Bibliographie

- Jean François BIGOT, *INSEE Première*, « Enquête sur l'emploi 2003 : l'emploi diminue et le chômage augmente fortement », n°958, avril 2004
- Christian DUFOUR, *Les comités d'entreprise : enquête sur les élus, les activités et les moyens*, IRES/DARES, les éditions de l'atelier, 1998
- Christian DUFOUR et Adelheid HEGE, *La représentation collective ? Pour quoi faire ?*, IRES
- Annie FERRAZZA et Emmanuelle LEMOTHEUX, *Egalité professionnelle hommes/femmes : quelle prise en charge, quels freins et quelles pistes d'actions pour les représentants du personnel ?*, CREDES, novembre 2006
- Cécile GUILLAUME et Brigitte MOURET, *revue de L'IRE*S, « Les élus de comité d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ? », n°44, 2004/1
- Adelheid HEGE, Christian DUFOUR et Catherine NUNES, *Premières informations, premières synthèses*, « Les femmes secrétaires de comités d'entreprise : une parité trompeuse », n° 15.2 d'avril 2001, DARES
- Code du travail

CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON QUALITATIF

N°	Dpt	Effectif	Secteur d'activité	Présence syndicat	Nbre d' élu au CE	Les personnes interviewées
1	79	143	Industrie	Pas de syndicat	8	1 femme depuis 12 ans au CE, depuis 30 ans dans l'entreprise
2	86	120	Santé/social	Syndicat présent	8	1 femme depuis 3 ans au CE, depuis 6 ans dans l'entreprise 1 femme depuis 3 ans au CE, depuis 17 ans dans l'entreprise
3	86	185	Santé/social	Syndicat présent	10	1 homme depuis 4 ans au CE, depuis 13 ans dans l'entreprise
4	16	35	Commerce	Syndicat présent	2	1 femme depuis 25 ans au CE, depuis 30 ans dans l'entreprise
5	79	150	Tertiaire	Syndicat présent	6	1 femme depuis 6 ans au CE, depuis 21 ans dans l'entreprise
6	17	75	Industrie	Syndicat présent	4	1 femme depuis 7 ans au CE, depuis 15 ans dans l'entreprise
7	86	110	Tertiaire	Pas de syndicat	5	1 homme depuis 4 ans au CE, depuis 13 ans dans l'entreprise
8	79	60	Industrie	Pas de syndicat	6	1 homme depuis 2 ans au CE, depuis 4 ans dans l'entreprise 1 homme depuis 2 ans au CE, depuis 3 ans dans l'entreprise
9	79	2000	Industrie	Syndicat présent	24	1 homme depuis 14 ans au CE, depuis 34 ans dans l'entreprise
10	79	280	Tertiaire	Syndicat présent	10	1 femme depuis 10 ans au CE, depuis 13 ans dans l'entreprise 1 femme depuis 1 an au CE, depuis 6 ans dans l'entreprise
11	86	207	Santé/social	Syndicat présent	12	1 homme depuis 6 ans au CE, depuis 14 ans dans l'entreprise 1 homme depuis 6 mois au CE, depuis 7 ans dans l'entreprise
12	86	500	Tertiaire	Syndicat présent	10	1 femme depuis 2 ans au CE, depuis 8 ans dans l'entreprise 1 femme depuis 2 ans au CE, depuis 5 ans dans l'entreprise
13	16	218	Industrie	Syndicat présent	7	1 femme depuis 1 an au CE, depuis 37 ans dans l'entreprise 1 femme depuis 27 ans au CE, depuis 33 ans dans l'entreprise
14	17	58	Commerce	Syndicat présent	5	1 femme depuis 25 ans au CE, depuis 34 ans dans l'entreprise 1 homme depuis 3 ans au CE, depuis 6 ans dans l'entreprise
15	79	480	Agro-alimentaire	Syndicat présent	12	1 homme depuis 4 ans au CE, depuis 19 ans dans l'entreprise 1 femme depuis 4 ans au CE, depuis 17 ans dans l'entreprise
16	79	75	Industrie	Syndicat présent	4	1 femme depuis 2 ans au CE, depuis 25 ans dans l'entreprise
17	16	85	Santé/social	Syndicat présent	6	1 femme depuis 3 ans au CE, depuis 13 ans dans l'entreprise
18	17	130	Santé/social	Syndicat présent	4	1 femme depuis 4 ans au CE, depuis 31 ans dans l'entreprise



C R E D E S

Centre Régional d'Études et de Documentations
Économiques et Sociales
Boulevard François Arago - Les Colonnes Vertes
79180 CHAURAY
Tél : 05 49 76 80 90 - Fax : 05 49 73 40 08
Courriel : info@credes.asso.fr



Ce fascicule est édité par l'Agence Régionale de la Formation tout au long de la vie
15, rue Alsace-Lorraine - 17044 La Rochelle Cedex 1
© 05 46 00 32 32 - N° ISSN : 1262-0408

Juin 2007