LA REVUE de L'IRES

N° 94-95 ■ 2018/1-2

Comités d'entreprise : quelle postérité ?

numéro spécial

ires ■ Institut de Recherches Économiques et Sociales

La Revue de l'IRES

Publication quadrimestrielle

Directeur de la publication : Franck MIKULA, *Président de l'IRES*

Rédacteur en chef de *La Revue de l'IRES* : Pierre CONCIALDI

Secrétariat de rédaction : Julie BAUDRILLARD

Maquette et réalisation : Lyubica CURICH

Comité de lecture

Équipe de recherche

Odile CHAGNY • Pierre CONCIALDI • Noélie DELAHAIE • Jeanne FAGNANI Anne FRETEL • Jacques FREYSSINET • Renaud GAY • Solveig GRIMAULT Kevin GUILLAS-CAVAN • Adelheid HEGE • Michel HUSSON • Odile JOIN-LAMBERT Annie JOLIVET • Stéphane JUGNOT • Marcus KAHMANN • Yves LOCHARD Axel MAGNAN • Antoine MATH • Christèle MEILLAND • Ilias NAJI Cristina NIZZOLI • Jean-Marie PERNOT • Udo REHFELDT • Catherine SAUVIAT Claude SERFATI • Estelle SOMMEILLER • Catherine VINCENT •

Conseillers techniques

Cécile BLONDELON *(CFTC)* • Marion CATELLIN *(CGT-FO)* • Louis DELBOS *(CFE-CGC)* Samy DRISS *(UNSA-Éducation)* • Pascaline DUPRÉ-CAMUS *(CFDT)* • Fabrice PRUVOST *(CGT)*

Directeur général de l'IRES : Frédéric LERAIS

Directeur adjoint, documentation et communication : Benoît ROBIN

Directeur adjoint, administration et finances : Bruno ROUQUET

Administration : Caroline AUJOULET, Nadège MOUSSET

Documentation : Guillaume HEINTZ

Les numéros de *La Revue de l'IRES* sont en texte intégral depuis 1998 sur le site de l'IRES (www.ires.fr). Les numéros depuis 2005 sont en accès libre sur le portail www.cairn.info.

© IRES, Noisy-le-Grand, 2018 • Imprimerie LOUYOT SA - Ivry-sur-Seine • Dépôt légal : novembre 2018 - n° ISSN 1145-1378 • Prix du numéro : 24,50 €

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

La Revue de l'IRES

Sommaire n°94-95 • 2018/1-2

Numéro spécial
Comités d'entreprise : quelle postérité ?

Coordonné par
Sophie BÉROUD, Kevin GUILLAS-CAVAN et Catherine VINCENT

Introduction – « Les CE sont morts, vivent les CSE » ?
Retour sur soixante-dix ans d'une institution centrale dans le système de relations professionnelles **3**
Sophie BÉROUD, Kevin GUILLAS-CAVAN et Catherine VINCENT

Nécrologie juridique du comité d'entreprise : transformation et succession d'une institution juridique **29**
Carole GIRAUDET

Évolutions du paysage syndical et du salariat : analyse des élections aux comités d'entreprise (2009-2016) **57**
Tristan HAUTE

La fabrique des activités culturelles par les élus des comités d'entreprise : des choix militants ? **91**
Sophie BÉROUD et François DUCHÊNE

Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives **115**
Nicolas FLEURY, Kevin GUILLAS-CAVAN, Frédéric LERAIS (coord.), Nicolas FARVAQUE, Marcus KAHMANN, Djamel MESSAOUDI, Jean-Paul RAILLARD, Antoine RÉMOND, Natacha SEGUIN et Catherine VINCENT

L'expert auprès des comités d'entreprise, acteur oublié des relations professionnelles **155**
Kevin GUILLAS-CAVAN et Marcus KAHMANN

Résumés des articles - English Abstracts **179**

ires • **Institut de Recherches Économiques et Sociales**
16, bd du Mont d'Est - F-93192 - Noisy-Le-Grand - Cedex
Tél. : + 33 (0)1 48 15 18 90 - E-mail : contact@ires.fr
www.ires.fr - Twitter @IresFr - Linkedin ires-france

Introduction
« Les CE sont morts, vivent les CSE » ?
Retour sur soixante-dix ans d'une institution centrale dans le système de relations professionnelles

Sophie BÉROUD, Kevin GUILLAS-CAVAN et Catherine VINCENT [1]

Présenter un dossier sur les comités d'entreprise (CE) à l'heure où ceux-ci sont appelés à disparaître et à laisser la place aux comités sociaux et économiques (CSE) pourra paraître paradoxal. Les CE sont effectivement morts avec l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017, dite « Macron », actant d'une nouvelle organisation du dialogue social dans l'entreprise qui a très fortement modifié l'architecture de la représentation du personnel dans les entreprises du secteur marchand. Pour autant, le legs existe bien et les CSE, déjà créés ou à instaurer d'ici le 1er janvier 2020, hériteront du budget et du patrimoine des anciens CE. Se pencher sur ce qu'a représenté dans le temps cette institution, la façon dont ses prérogatives ont évolué et dont elle a été investie de façon changeante selon les acteurs sociaux qui lui ont donné corps (élu·es, secrétaires de CE, expertes et experts, etc.) constitue un objet d'étude d'autant plus intéressant qu'une période se clôt mais que demeure toute une série de questionnements, en partie pertinents pour la nouvelle instance. Sans prétendre à l'exhaustivité, les articles présentés dans ce numéro abordent au moins quatre grandes questions :

1. Université Lyon 2 – Triangle ; chercheur·es à l'Ires. Les articles rassemblés dans ce dossier proviennent, d'un côté, d'une recherche menée par l'Ires, le groupe Alpha, Orseu, Syndex, dans le cadre d'un appel d'offres de la Dares et ayant donné lieu en 2016 à un rapport intitulé *Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des outils de consultation issus de la loi de sécurisation de l'emploi (LSE)* et, de l'autre, d'un colloque universitaire et pluridisciplinaire organisé en novembre 2016 à Villeurbanne par le RIZE, les laboratoires Triangle (U. Lyon 2) et EVS (ENTPE) : *Pratiques, usages et parcours militants dans les Comités d'entreprise : 70 ans d'existence et maintenant ?* Le rapport Ires, groupe Alpha, Orseu, Syndex est disponible à l'adresse : https://goo.gl/nrZ721.

- À quel niveau de l'entreprise se structureront les CSE et comment s'articuleront représentation de proximité et instances centrales ?

- De quelle manière les recompositions des architectures représentatives influenceront-elles les majorités syndicales qui sortiront des futures élections ?

- Comment seront réparties, conciliées ou arbitrées les différentes prérogatives dont les CSE héritent (gestion des activités sociales et culturelles, informations-consultations économiques, réclamations individuelles et collectives, prise en compte de la sécurité, de la santé et des conditions de travail, voire dans certains cas, négociation collective) ?

- De quels moyens disposeront les élu·es, et notamment, comment évoluera leur relation avec les expertes et les experts, devenue cruciale dans un certain nombre d'entreprises, suite aux transformations du mode de financement des expertises ?

Ce dossier combine plusieurs entrées afin de rendre compte à la fois des pratiques au sein des CE et de leur rôle dans le système de représentation professionnelle : la façon dont l'institution a été pensée en droit du travail et l'évolution de la doctrine sur cet objet, l'analyse des résultats électoraux compilés pour apprécier la représentativité des organisations syndicales, les usages des activités sociales et culturelles, la transformation des formes d'investissement sur les enjeux économiques, enfin les modalités d'implication des expertes et des experts auprès des élu·es. Sont ainsi mis en relation les différents domaines d'intervention des CE qui se traduisent dans les faits par une division du travail entre les élu·es et par une attention aux enjeux électoraux qui s'est renforcée depuis la réforme de la représentativité en 2008. Afin de rendre compte de la centralité peu à peu acquise par les CE dans le système de représentation dans l'entreprise, mais aussi des formes de coopération et de concurrence avec d'autres instances (délégué·es syndicales et syndicaux – DS, comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – CHSCT…), nous nous proposons dans cette introduction de revenir tout d'abord sur les principaux apports d'une mise en perspective socio-historique de l'évolution de cette institution (I), de dresser ensuite un état des lieux de l'implantation des CE (II) et enfin, de revenir sur le domaine d'activités pratiques des élu·es CE et ce qu'il recouvre comme arbitrages et tensions (III).

I. Les apports d'une socio-histoire de l'institution CE

En 70 ans d'existence, les comités d'entreprise sont devenus une institution centrale dans le système de relations professionnelles en France. La façon dont les pratiques de représentation en leur sein se sont construites constitue depuis longtemps un objet de questionnement pour les

chercheurs et les chercheuses, tout comme pour les acteurs du monde du travail : à savoir comment elles s'articulent à d'autres pratiques déployées à partir d'autres mandats et d'autres institutions (DP, CHSCT) ainsi qu'à l'action syndicale à proprement parler, celle incarnée par la ou le délégué·e syndical·e (DS) et la section syndicale d'entreprise (Dufour, Hege, 2008). Loin d'être homogènes, les CE constituent une institution plurielle. Dans les grands groupes, ils prennent la forme de comités d'établissement et de comités centraux d'entreprise (CCE). Ils sont aussi des lieux d'investissement pluriels, avec des élu·es, syndiqué·es ou non, aux profils divers. Enfin, l'institution CE n'a cessé d'évoluer au fil du temps : tant au regard des prérogatives qui lui ont été attribuées, des usages que les élu·es et organisations syndicales en ont faits que de leur poids dans la mesure de la représentativité syndicale. Si l'histoire des CE a été largement explorée, il semble important d'y revenir de façon synthétique tant l'évolution des règles juridiques et du contexte économique ont conditionné les formes d'engagement dans l'institution du côté des salarié·es et des organisations syndicales. La périodisation socio-historique proposée par Jean-Pierre Le Crom (2003) irrigue à la fois le discours scientifique et celui des acteurs. L'un des intérêts de l'article de Carole Giraudet dans ce dossier consiste à proposer une autre périodisation de l'histoire des CE en étudiant la façon dont l'institution est abordée dans la doctrine juridique. Ces différents essais de périodisation sont autant de lectures et d'outils pour penser ce que recouvrent les CE comme domaines d'activités pratiques et spécialisées.

I.1. Des périodisations différentes selon la construction de l'objet…

Les CE ont été créés par l'ordonnance du 22 février 1945 et consolidés par la loi du 16 mai 1946. Jean-Pierre Le Crom parle à leur sujet d'« origines ambiguës » en montrant qu'ils sont à la fois les héritiers des comités sociaux d'entreprise mis en place par la Charte du travail sous le régime de Vichy en octobre 1941, des discussions au sein du Conseil national de la Résistance (CNR) et surtout au sein du Comité français de libération nationale (CFLN) à Alger autour des nouvelles institutions à bâtir une fois le territoire libéré, ainsi que des comités de gestion constitués de fait au moment de la Libération, comme à Vénissieux avec Berliet et à Marseille avec une quinzaine d'entreprises (Le Crom, 2003:11-40). Si le domaine des œuvres sociales (et de l'entraide alimentaire) inscrit l'institution dans une histoire ancienne, teintée de paternalisme, la question de la démocratisation de la vie économique et de la participation des salarié·es à la gestion de l'entreprise relève bien au contraire des aspirations politiques et sociales discutées par les acteurs de la Résistance. La préparation de l'ordonnance de 1945 puis de la loi du 16 mai 1946 suscite d'importantes inquiétudes du côté d'un patronat qui cherche à se reconstituer et pour partie à se

relégitimer. De leur côté, les organisations syndicales ne partagent pas la même vision de la place à accorder aux CE sur fond d'hégémonie dans le monde du travail de la CGT (Le Crom, 1995). La loi de 1946, résultat de compromis, est pour un certain nombre d'acteurs syndicaux en deçà des espoirs partagés dans la Résistance. Les CE reçoivent une double mission : la gestion des œuvres sociales d'un côté, un droit d'information et de consultation en matière économique de l'autre. La loi baisse cependant le seuil d'effectifs de 100 à 50 salarié·es et étend le champ d'application des CE à l'ensemble des secteurs d'activité. Alors que le scrutin majoritaire avait été retenu en 1945 pour les élections, il est remplacé en 1947, une fois les communistes écarté·es du gouvernement, par un scrutin proportionnel, l'objectif étant ouvertement de favoriser l'émergence d'un pluralisme syndical.

Jean-Pierre Le Crom propose une périodisation en quatre séquences de l'histoire des CE. Il montre combien ceux-ci font d'abord l'objet d'un investissement fort par les militantes et les militants de la CGT dans le contexte de la « bataille de la production » (1945-1947), avant d'être relativement délaissés, lors d'une deuxième séquence, entre 1948 et 1966. Le fait que l'institution soit au service de l'ensemble des salarié·es et que son fonctionnement repose sur l'existence d'un espace de discussion avec la direction de l'entreprise heurte au sein de la confédération celles et ceux qui y voient un espace de collaboration de classe (Le Crom, 2005). Le discours est également critique chez les responsables de FO, avec un rejet du volet des œuvres sociales (il faudrait privilégier le salaire direct sur ces formes de redistribution indirectes) et une dénonciation du « corporatisme » d'entreprise. Seul·es les militantes et militants de la CFTC/CFDT portent d'autres conceptions en mettant en avant l'exigence de participation réelle des salarié·es à la gestion des entreprises. Ils demeurent cependant dans les faits souvent minoritaires et dans l'incapacité de peser dans les choix des CE.

Pour Le Crom, les CE vont sortir de cette longue éclipse grâce à la loi du 18 juin 1966 qui instaure une nouvelle procédure de transmission d'un procès-verbal de carence à l'inspection du travail en cas d'absence de comité et qui alourdit les sanctions si cette carence relève d'une entrave intentionnelle. La loi augmente également le nombre de membres titulaires et suppléants et surtout autorise, comme le réclamait la CGC, la constitution d'un troisième collège pour les cadres. La troisième séquence qui va de 1966 à 1981 est celle d'une augmentation du nombre de CE dans l'ensemble des secteurs d'activité et d'un accroissement de leurs prérogatives. Leur droit à l'information ou la consultation est renforcé sur un certain nombre de sujets dont la formation professionnelle (avec la loi du 16 juillet 1971), l'amélioration des conditions de travail (mais aussi sur les horaires

de travail) et les licenciements pour motif économique à partir de 1975. Cette période est également celle où la reconnaissance du fait syndical dans l'entreprise, avec l'instauration des DS et de la section syndicale d'entreprise en décembre 1968, vient complexifier le système de représentation sur le lieu de travail : le dualisme de celui-ci se consolide avec d'un côté des instances représentatives du personnel élues et de l'autre des délégué·es désigné·es par les organisations syndicales. Pour autant, ces deux canaux de représentation ne sont pas complètement séparés : en prévoyant un monopole syndical pour la présentation des candidates et candidats au premier tour des élections professionnelles et en permettant aux organisations représentatives dans l'entreprise de nommer un représentant ou une représentante syndicale au CE, le législateur a posé les bases d'une articulation complexe.

La quatrième séquence dans l'histoire des CE est ouverte par l'adoption des lois Auroux en 1982. Alors que le contexte économique est désormais celui de la crise économique et des restructurations industrielles, les droits d'information et les ressources relatives du CE sont renforcées. La loi remplace la notion d'œuvres sociales par celle d'activités sociales et culturelles (ASC) et attribue un budget de fonctionnement propre au CE de 0,2 % de la masse salariale (en plus de la subvention éventuellement versée pour les ASC). Surtout, elle élargit le droit à l'information des CE en matière de licenciement, renforce le recours à une expertise comptable existant depuis 1946 et instaure la possibilité de mobiliser d'autres formes d'expertise (en particulier à l'occasion de changements technologiques). Un droit d'alerte est également créé en cas de situation économique préoccupante, obligeant l'employeur à y répondre par une information spécifique.

Cette chronologie relative à l'évolution du cadre juridique des comités d'entreprise et à l'extension de leurs prérogatives mérite bien sûr d'être aujourd'hui complétée, tant le rôle des CE a continué à se transformer dans les années 1990-2010, en particulier en matière de licenciements collectifs. Depuis le début des années 2000, de nouvelles lois influencées par les normes européennes sur le licenciement collectif, le transfert d'entreprise et la généralisation de l'information et de la consultation des organes de représentation du personnel ont cherché à renforcer l'action du CE en termes de prévention et d'anticipation des restructurations. De fait, un certain nombre d'élu·es CE, en particulier dans l'industrie, ont mené d'importantes batailles pour contester des plans de sauvegarde de l'emploi devant les tribunaux (Didry, Jobert, 2010 ; Collectif du 9 août, 2017).

Mais cette chronologie peut également être pensée de façon différente. C'est le défi auquel s'attèle Carole Giraudet (dans ce numéro) en prenant pour objet les représentations juridiques de l'institution CE. Elle nous invite ainsi à une exploration des controverses au sein de la doctrine juridique

et montre comment le droit du travail, au travers de la loi du 16 mai 1946, a d'abord permis de penser l'entreprise comme ne se limitant pas à la seule personne de l'employeur, mais incluant le collectif des salarié·es. Cette petite révolution juridique a d'ailleurs incité certains spécialistes du droit du travail à penser que l'entreprise passait d'un régime de monarchie absolue à celui de monarchie constitutionnelle, approche qui n'est pas sans évoquer les travaux d'Isabelle Ferreras (2012). Pour Carole Giraudet, les lois Auroux constituent également une étape importante, sanctionnant un changement de conception d'un comité d'entreprise, « organe de coopération avec la direction », à un comité d'entreprise lieu de confrontation entre les intérêts des salarié·es et ceux de la direction. Selon elle, la période 1982-2012 consacre une véritable montée en puissance de la procédure de consultation du CE, faisant de ce dernier un acteur majeur des relations collectives dans l'entreprise. À partir de 2013 et jusqu'à l'ordonnance du 22 septembre 2017 actant d'une nouvelle organisation du dialogue social dans l'entreprise, c'est une autre phase de l'histoire des CE qui s'est jouée avec un plus fort encadrement légal des activités du CE et surtout une entrée de ce dernier dans le périmètre de la négociation.

I.2. … et selon les domaines d'intervention du CE considérés

Une autre façon de revenir sur la socio-histoire de l'institution CE passe par le fait de privilégier des entrées thématiques. L'article de Kevin Guillas-Cavan et Marcus Kahmann (dans ce numéro), consacré au rôle des expertes et des experts auprès des CE, apporte ainsi un éclairage différent. Ils rappellent combien ce recours à l'expertise, pourtant possible dès 1946 en ce qui concerne l'assistance d'un expert-comptable pour la lecture des comptes annuels, ne s'est véritablement développé qu'au cours de la décennie 1970 dans un contexte de chômage structurel et de modification des organisations du travail. L'un des principaux cabinets d'expertise, proche de la CFDT, Syndex, est fondé en 1971 ; Secafi, qui a pour sa part des liens historiquement forts avec la CGT et qui prend la suite de cabinets comptables déjà liés à la confédération, est créé en 1983, juste après les lois Auroux.

Les deux auteurs s'intéressent au processus de renforcement et de diversification de l'expertise à partir des lois Auroux jusqu'à la loi relative à la sécurisation de l'emploi de juin 2013. La façon dont les expertes et experts pensent leur rôle auprès des élu·es et la façon dont ces derniers, mais aussi bien sûr leurs organisations syndicales, les sollicitent et les associent à leurs réflexions constituent un éclairage important sur les activités que recouvre aujourd'hui l'institution CE. L'article de Kevin Guillas-Cavan et Marcus Kahmann montre de ce fait qu'on ne peut s'arrêter au seul périmètre formel du CE pour saisir l'ensemble de ses activités et qu'il faut prendre en

compte la relation triangulaire entre les directions, les représentantes et représentants du personnel (élu·es CE, mais aussi DS) ainsi que les expertes et experts. Cette relation déborde le temps légal de l'expertise pour se déployer en aval et en amont de celle-ci. Elle peut prendre la forme d'un accompagnement des équipes syndicales, parfois d'un travail de coordination entre des équipes de différents syndicats, le plus souvent d'un travail de pédagogie pour faire comprendre les enjeux stratégiques. La question qui est soulevée avec le recours à l'expertise – et qui reste valable avec la transformation des CE en CSE – est celle des conditions et des processus d'appropriation des prérogatives économiques par les élu·es CE. Loin de se jouer sur un pied d'égalité, la relation avec les expertes et les experts peut également être celle d'une dépossession relative, voire d'une tentation de substitution, les élu·es se reposant sur la capacité d'analyse des expertes et des experts et parvenant peu ensuite à intégrer les résultats de l'expertise dans la démarche syndicale.

L'entrée par la gestion des activités sociales et culturelles donne à voir également une autre périodisation. Nombre de CE, animés en particulier par des élu·es CGT, ont investi ce terrain dès les années 1950 pour mettre en place des bibliothèques, des billets de cinéma à prix réduit et des coopérations avec des troupes de théâtre. Les années 1968 ont également constitué un moment important en termes de création de liens entre des artistes et des comités d'entreprise. À l'inverse, depuis les années 1990, ce domaine d'intervention est marqué par une emprise très forte d'une conception marchande et individualisée. Il paraît dès lors intéressant de se demander ce qu'il reste de cet héritage, ce que font Sophie Béroud et François Duchêne dans leur article de ce numéro. À quel point cette histoire est-elle connue des élu·es et les incite-t-elle à réfléchir à un usage des activités culturelles comme outil d'accès élargi à certaines manifestations culturelles ? Que recouvre aujourd'hui en termes de sens, de finalité donnée à la démarche, le fait de vouloir proposer des prestations culturelles un peu différentes de celles que l'on retrouve dans l'écrasante majorité des CE (billetterie pour les cinémas, les parcs de loisirs, les salles de sport…) ?

Les éléments tirés de la socio-histoire des CE permettent ainsi de réfléchir à la façon dont l'activité syndicale, d'abord à l'extérieur de l'entreprise, puis en son sein, s'est adaptée à cette institution élue, s'est appuyée sur elle ou a été en partie concurrencée. Le fait que, depuis la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, les résultats aux élections CE (et à défaut aux élections DP) soient devenus l'un des critères majeurs d'appréciation de la représentativité syndicale a contribué à inscrire plus encore cette institution au centre du système de représentation des salarié·es. De plus, l'obligation pour les DS d'avoir recueilli au moins 10 % des suffrages exprimés sur leur nom propre lors

des élections CE s'est traduit par des chevauchements encore plus marqués entre les différents mandats, celui de DS, d'élu·e CE, voire de secrétaire de CE.

II. Mesurer le nombre de CE, leur implantation et le taux de couverture, un défi

Malgré leur ancienneté et leur place dans les relations professionnelles françaises, démographie et sociologie des comités d'entreprise demeurent mal documentées. Pourtant, les directions des entreprises soumises à l'obligation de mettre en place un tel comité sont dans l'obligation de faire remonter au ministère du Travail les procès-verbaux de leurs élections et de justifier, le cas échéant, leur non-tenue. En dépit d'importantes lacunes dans les remontées de procès-verbaux qui demeurent (Jacod, Ben Dhaou, 2008), le nombre de comités d'entreprise est assez bien évalué d'un cycle électoral à un autre. Par contre, l'identité de ces comités est très mal connue. D'un cycle à l'autre, sont créés de nombreux comités d'entreprise ou d'établissement dans les cas d'entreprises multi-établissements, et nombreux sont ceux qui disparaissent, que l'établissement voire l'entreprise ait disparu [2], ou que la structure soit passée sous le seuil de 50 salarié·es, seuil à partir duquel l'élection d'un comité est obligatoire. Dans ce cadre, il est difficile d'estimer ce que recouvrent les différents CE : dans quelle mesure certains CE créés peuvent-ils être analysés comme les successeurs de CE qui disparaissent ? Le nombre de salarié·es couverts par un CE est encore plus difficile à établir.

Les résultats des élections sont abondamment commentés dans la presse. Depuis la loi du 20 août 2008, ces élections sont en effet devenues cruciales pour les organisations syndicales. Avec la suppression de la présomption irréfragable de représentativité dont bénéficiaient les cinq confédérations historiques (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO), la capacité des organisations syndicales de signer des accords d'entreprise dépend de leur score à ces élections [3]. Dans un contexte de décentralisation de la négociation collective vers l'entreprise, ces élections portent donc un enjeu considérable pour les organisations syndicales.

2. Par faillite ou du fait de restructurations qui redessinent les frontières des établissements composant l'entreprise ou des sociétés qui composent le groupe (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2012). Ces restructurations peuvent se faire par fusion d'entités préexistantes en une nouvelle portant un nouveau numéro de Siren ou de Siret (qui identifient respectivement les sociétés et les établissements), ou par absorption de l'une par l'autre, de sorte que l'un des numéros de Siren ou de Siret demeure actif, mais corresponde à un périmètre tout à fait différent.
3. Au niveau de l'entreprise, une organisation syndicale est représentative si elle réunit au moins 10 % des suffrages. Elle est dite représentative au niveau de la branche si ses résultats agrégés représentent 8 % des effectifs de cette dernière. Enfin, c'est aussi sur la base de ces élections que sont déterminées les organisations syndicales représentatives au niveau interprofessionnel. Sont alors représentatives les organisations qui ont recueilli au moins 8 % des suffrages et sont représentatives dans un certain nombre de branches de l'industrie, de la construction, des services et du commerce.

Elles offrent en outre aux commentateurs médiatiques l'occasion de mettre en scène l'affrontement entre organisations syndicales et notamment entre organisations dites « réformistes » et organisations présentées comme « contestataires ». Pourtant, comme le montre l'article de Tristan Haute dans ce numéro, l'évolution des résultats des différentes organisations syndicales obéit peu à des logiques partisanes de court terme et davantage à des évolutions lentes de la composition du salariat et de la structuration des différents secteurs d'activité. Tristan Haute applique en effet les méthodes d'analyse classiques de la sociologie électorale afin de questionner, à partir d'une exploitation fine de la base Mesure d'audience de la représentativité syndicale (Mars), l'évolution des comportements électoraux des salarié·es. Il montre à quel point la participation des salarié·es demeure conditionnée par des variables lourdes : la taille des établissements, le secteur d'activité et la composition professionnelle des collèges électoraux. Une autre lecture de l'évolution de l'influence des différentes organisations syndicales apparaît à partir du maniement de ces trois variables.

II.1. Une expansion du nombre de CE en trois phases

Plongeant dans les données de la Direction générale du Travail (DGT) constituées à partir des procès-verbaux d'élections (dispositif Mars), l'article de Tristan Haute dans ce numéro estime le nombre de CE aux alentours de 30 000, en augmentation. Ce nombre s'était en effet stabilisé aux alentours de 25 000 depuis les années 1970 (Labbé, 1994). En 2008, le document d'études d'Olivier Jacod et Rim Ben Dhaou (2008:14) publié par la Dares estimait le nombre de comités d'entreprise et d'établissement à 27 198 en 2003-2004. Ce document présentait cette légère augmentation comme négligeable, liée aux incertitudes de la collecte et à un mouvement conjoncturel. Aujourd'hui, il semble plutôt qu'après trois décennies de relative stabilité dans le nombre d'établissements, les années 2000 aient marqué le début d'une nouvelle expansion du nombre de comités d'entreprise et d'établissement, jusqu'à atteindre les 30 000 dénombrés par Tristan Haute.

Cette vague d'expansion fait suite à deux autres (Labbé, 1994). La première correspond à l'immédiat après-guerre. Entre 1945 et 1948, le nombre de comités d'entreprise augmente rapidement, jusqu'à se stabiliser entre 3 000 et 4 000. Ils sont alors principalement concentrés dans les grandes entreprises du secteur industriel. La deuxième vague débute en 1966, principalement du fait de la loi de juin 1966 qui oblige les employeurs à justifier l'absence de scrutin par une déclaration de carence à l'inspection du travail (Labbé, 1994). Ainsi, au 31 décembre 1967, le nombre de CE a plus que doublé, atteignant plus de 8 600 comités couvrant plus de 2,5 millions de salarié·es. Après les évènements de mai 1968, la reconnaissance de l'exercice du droit syndical dans les entreprises stimule la présence syndicale,

qui à son tour entraîne un accroissement rapide du nombre de comités. En 1977, on en dénombre ainsi 24 000. Le nombre de salarié·es couverts a quant à lui doublé entre 1967 et 1977 pour atteindre les 5,3 millions (Labbé, 1994).

Entre 1977 et le début des années 2000, le nombre de comités reste globalement stable, même s'il faut distinguer trois sous-périodes. Entre 1978 et 1984, il recule sous l'effet de la crise économique qui entraîne la disparition de grands établissements où se concentrent les comités d'établissement. À partir de 1984, on observe une légère hausse du nombre de comités d'établissement, mais presque uniquement due à la création de CE à la SNCF (Labbé, 1994). À partir de 1994, le nombre de comités se stabilise aux alentours de 25 000 (Jacod, Ben Dhaou, 2008).

II.2. Évaluer précisément le nombre de CE et interpréter l'évolution de ce nombre : une gageure ?

Le nombre de 30 000 CE est remarquablement proche du nombre de comités d'entreprise et d'établissement estimé par la Dares à partir de l'enquête REPONSE. À notre connaissance, le document d'études d'Olivier Jacod et de Rim Ben Dhaou (2008), cité ci-dessus, constitue l'une des dernières mobilisations par la Dares des données directement issues des procès-verbaux qui remontent à la DGT. Cela rend l'article de Tristan Haute d'autant plus remarquable qu'il reprend ici une analyse longtemps interrompue. L'exploitation de l'enquête REPONSE de 2011 (la dernière à avoir été exploitée de manière importante [4]) donne ainsi une estimation de 21 500 comités d'entreprise et d'établissement et 10 500 délégations uniques du personnel (DUP) dans des entreprises ou établissements de plus de 50 salarié·es. Ainsi, en dépit de toutes les incertitudes, un peu plus de 30 000 CE ou DUP pour un peu plus de 40 000 établissements semblent être un ordre de grandeur vraisemblable [5]. L'écart avec la valeur de 25 000 qui était évoquée au cours des années 1990 et encore au début des années 2000 est suffisamment important pour indiquer un accroissement du nombre de comités d'établissement et d'entreprise ou d'équivalents fonctionnels.

Toutefois, les données issues des trois dernières vagues de l'enquête REPONSE (1999, 2005 et 2011) indiquent une baisse de la proportion d'établissements couverts par un CE ou une DUP entre 2005 et 2011 (tableau 1).

4. L'enquête REPONSE de 2017 vient en effet d'être mise à disposition et n'a pas encore été exploitée.
5. Calculs de l'auteur et des autrices à partir du nombre d'établissements et d'entreprises dotées d'un CE ou d'une DUP selon l'enquête REPONSE et le nombre d'établissements pour l'année 2010 dénombrés par l'Insee dans « Données définitives sur les stocks d'entreprises et d'établissements » de la « Démographie des entreprises et des établissements pour l'année 2010 ».

Tableau 1. Établissements couverts par un CE ou une DUP (1999-2011)

En %

Taille des établissements	Présence d'un CE			Présence d'une DUP			Présence d'un CE ou DUP		
	1999	2005	2011	1999	2005	2011	1999	2005	2011
50 à 99	49	44	38	20	28	27	69	72	65
100 à 199	64	61	55	24	28	31	88	89	86
200 à 299	89	88	79	4	3	13	93	91	92
> 300	91	92	91	0	2	0	91	94	91

Source : Enquête REPONSE 1999, 2005, 2011. Données synthétisées disponibles sur le site de la Dares : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/les-institutions-representatives-du-personnel.

Deux phénomènes ressortent de ce tableau :

- une tendance à la substitution des CE par les DUP pour les établissements de moins de 300 salarié·es, dans lesquels l'employeur peut décider unilatéralement de ce passage ;

- un taux de couverture qui augmente avec la taille de l'établissement.

La baisse récente du taux de couverture par un CE doit cependant être prise avec prudence et ne pas être interprétée comme une baisse du nombre de CE. En effet, le nombre absolu de CE augmente, mais moins rapidement que le nombre d'établissements. Entre 2005 et 2010, le nombre d'établissements de plus de 50 salarié·es augmente, passant de 41 000 à 44 500 [6]. Ainsi, il est très difficile d'estimer si la baisse du taux de couverture entre 2005 et 2010 traduit bien un recul de l'institution (Pignoni, Raynaud, 2013) ou un effet démographique. Néanmoins, le maintien du nombre de CE autour de 30 000, indépendamment des fluctuations du nombre d'établissements, alors qu'il s'établissait plutôt aux alentours de 25 000 lors de la période précédente semble plutôt conforter la thèse d'une expansion de l'institution.

6. Calcul de l'auteur et des autrices à partir des « Données semi-définitives sur les stocks d'entreprises et d'établissements » de la « Démographie des entreprises et des établissements pour l'année 2005 » et « 2010 » tirées du Répertoire des entreprises et des établissements (REE), disponibles en ligne sur le site de l'Insee. Les données sur le nombre d'établissements en 1999 ne sont pas ici reportées par manque d'accessibilité. Qu'il soit permis de souligner le caractère problématique pour la recherche de l'inaccessibilité des données sur « les stocks d'entreprises et d'établissements » antérieures à 2005. Alors que ces données sont collectées par l'Insee et disponibles jusqu'à 2005, les données antérieures ont été transmises au Centre d'accès sécurisé aux données (CASD) qui impose une habilitation au Comité du secret pour y accéder. Or, celle-ci nécessite des délais relativement longs et une procédure assez lourde pour être obtenue. La différence de traitement entre les données les plus récentes et paradoxalement les plus accessibles et les données historiques est difficilement compréhensible et n'aide pas à la connaissance précise du tissu économique français en général, et dans le cas qui nous occupe, à l'interprétation de l'évolution du nombre de CE.

Cette expansion en nombre est principalement portée par le secteur des services. Alors que dans les années 1990, le taux d'implantation des comités d'entreprise et d'établissement était nettement supérieur dans le secteur industriel (Labbé, 1994), cette proportion est devenue identique dans les deux secteurs (Pignoni, Raynaud, 2013). Les publications de la Dares ne fournissent pas la répartition sectorielle des comités d'entreprise et d'établissement de plus de 50 salarié·es, mais uniquement celle des plus de 20 salarié·es, ce qui, mécaniquement, diminue le taux de couverture en augmentant artificiellement le dénominateur (ici, la population d'établissements considérés). Entre 2005 et 2011, Maria-Teresa Pignoni et Émilie Raynaud observent ainsi une baisse significative de la proportion d'établissements du secteur des services couverts par un CE, qui passe de 37 % à 27 %, tandis que cette proportion demeure stable dans l'industrie (respectivement 36 % et 35 %). Cette évolution est cependant à prendre avec précaution et ne permet pas de conclure à une « baisse du nombre de CE » dans le secteur des services, comme le fait le document. En effet, rapportées au nombre d'établissements qui a considérablement varié entre 2005 et 2011, ces statistiques racontent une histoire différente : celle d'une baisse du nombre de comités d'entreprise dans le secteur industriel, liée d'une manière mécanique à la disparition d'un grand nombre d'établissements et d'une grande stabilité du nombre d'établissements couverts par un CE dans le secteur des services (tableau 2).

Tableau 2. Établissements de plus de 20 salariés couverts par un CE en 2005 et 2011

	Pourcentage d'établissements couverts par un CE		Nombre d'établissements couverts par un CE		Variation du nombre absolu d'établissements couverts ou non par un CE 2006 * -2010 (en %)
	2005	2011	2006 *	2011	
Industrie	36	35	10645	9212	-16
Construction	23	16	2167	1962	-9
Commerce	30	27	13670	12752	+4
Services	37	27	13003	13028	+37

* Pour les raisons exposées à la note 6, les données librement disponibles de l'Insee ne remontent que jusqu'en 2006 alors que les données de l'enquête REPONSE ont été collectées en 2005. Le nombre d'établissements rapporté ici doit donc être pris comme un ordre de grandeur.

Source : Pignoni, Raynaud (2013:3) pour les pourcentages d'établissements ; calculs de l'auteur et des autrices pour le nombre d'établissements couverts effectués à partir des « Données définitives sur les stocks d'entreprises et d'établissements » de la « Démographie des entreprises et des établissements» tirées du Répertoire des entreprises et des établissements (REE) disponibles sur le site de l'Insee.

Le nombre de comités d'établissement est alors remarquablement stable dans le secteur des services. Il est par contre tout aussi remarquable que les nouveaux établissements ne mettent pas en place de comité, ou mettent du temps à le faire. Cette tendance n'est de plus pas uniquement imputable à

l'augmentation du nombre d'établissements de 20 à 49 salarié·es qui ne sont pas assujettis à l'obligation de mettre en place un CE, et qui passent dans les services de 21 689 en 2006 à 29 100 en 2010 (soit une hausse de 34 %). En effet, les établissements de plus de 50 salarié·es assujettis connaissent eux aussi une très forte augmentation, de 13 454 à 19 150 (soit une hausse de 42 %), sans que le nombre de comités n'augmente.

Cependant, il convient de noter que les comités d'entreprise ne sont pas la seule forme de représentation du personnel et que les entreprises de plus de 50 salarié·es dépourvues de toute forme de représentation sont fort peu nombreuses (9 % en 2011) [7]. On pourrait s'attendre à ce que la forme « basique » de représentation soit les délégué·es du personnel. À l'exception des établissements ou entreprises employant entre 50 et 100 salarié·es, ceux-ci sont toutefois moins fréquents que les DS, dont l'implantation augmente fortement au cours de la période 1999-2011. On peut alors se demander si, dans un contexte d'accroissement du champ de la négociation collective en entreprise et de perte d'influence des comités d'établissement (voir *infra*), il n'y a pas une certaine substitution entre DS et CE. Cette hypothèse est d'autant plus probable que la progression du nombre de DS est la plus forte pour les établissements de grande taille où la pratique de la négociation collective s'est le plus développée.

II.3. Couverture directe et indirecte : les effets de la centralisation des CE dans les entreprises multi-établissements

Les effets de la forte variation du nombre d'établissements au cours des années 2000 évoquée ci-dessus, et qui voit une hausse de près de 10 % entre 2005 et 2010, pose en fond le problème des restructurations permanentes des frontières des entreprises et des établissements. En effet, les restructurations ne reflètent pas uniquement des décisions exceptionnelles, causées par des difficultés financières mettant en cause la survie de l'entreprise voire du groupe, mais sont devenues un mode récurrent de gestion (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2012). Cette plasticité de l'organisation interne des entreprises et la fluidité des établissements, en permanence fermés, redécoupés, fusionnés, réactivés, rend difficile le suivi du nombre de CE et les comparaisons inter-temporelles (Dufour, Hege, 2005). En effet, entre chaque cycle électoral, de 30 % à 40 % des établissements de plus de 50 salarié·es entrent et sortent. Ainsi, en dépit de la relative stabilité du nombre d'établissements de plus de 50 salarié·es en France autour de 40 000, cette stabilité n'est qu'apparente. Cela pose aussi un défi pour les représentantes et les représentants du personnel qui voient le périmètre de

7. Données synthétisées disponibles sur le site de la Dares : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/les-institutions-representatives-du-personnel.

l'instance où ils sont élu·es varier considérablement, quand elle ne disparaît pas, absorbée par un voire plusieurs établissements, ou parce que les établissements issus d'un établissement démembré passent sous le seuil de 50 salarié·es.

Face au défi que représente la restructuration permanente des établissements, on observe une montée en puissance des instances centrales. L'article coordonné par Nicolas Fleury, Kevin Guillas-Cavan et Frédéric Lerais dans ce numéro montre que la mise en place d'une nouvelle consultation sur la stratégie d'entreprise amplifie ce mouvement de centralisation, car c'est au niveau le plus central, là où sont prises les décisions, que cette consultation prend tout son sens. Comme le rappelle l'article, ce mouvement de centralisation est cependant plus ancien que la consultation sur les orientations stratégiques mise en place par la loi relative à la sécurisation de l'emploi en 2013 – loi dont l'usage par les acteurs est l'objet de la recherche présentée dans l'article. Il a largement partie liée avec la fréquence accrue des restructurations.

Cette centralisation est multiforme et on peut distinguer au moins trois dynamiques à l'œuvre :

- une montée en puissance des comités centraux d'entreprise au détriment des comités d'établissement en matière économique ;

- la fusion des établissements et donc des comités d'établissement au niveau régional ;

- la fusion de l'ensemble des comités d'établissement au niveau du comité central en un comité d'entreprise.

Ces trois dynamiques rendent plus complexe encore la question de l'articulation du local et du central : comment assurer une connaissance de ce qui se passe dans les différents établissements et sur les différents sites aux élu·es du comité central ou, *a fortiori*, d'un comité d'entreprise unique mais couvrant plusieurs établissements ? Comment assurer la communication des informations délivrées au niveau central à l'ensemble des salarié·es ? La question des comités d'entreprise uniques mais couvrant indirectement plusieurs établissements est particulièrement épineuse. L'ampleur quantitative du phénomène est méconnue et renforce les incertitudes évoquées ci-dessus quant au nombre réel de CE et au nombre de salarié·es qui bénéficient d'une couverture par un tel comité. Parmi les établissements qui sont dits ne pas avoir de CE, combien d'entre eux n'ont pas de comité d'établissement car des élections n'ont pas été organisées ou qu'il n'y a pas eu de candidat ou de candidate et combien le sont en vertu d'un accord d'entreprise qui met en place un comité d'entreprise unique ? Ce dernier dispose alors en général de davantage de moyens. La question demeure cependant de savoir si ces moyens suffisent et lui permettent d'assurer

la représentation d'établissements distincts et potentiellement lointains. L'enquête REPONSE sur laquelle se fonde la plupart des estimations du nombre de CE repose en effet sur des données d'établissement et surestime donc le nombre d'établissements et de salarié·es dépourvu·es de structures de représentation de type comité d'établissement en ignorant celles situées à un niveau supérieur à l'établissement mais le couvrant néanmoins. L'édition 2017 de l'enquête REPONSE devrait cependant permettre de corriger ce biais et d'en connaître l'ampleur.

Pour l'employeur, la fusion des comités d'établissement en un comité d'entreprise unique représente évidemment une économie substantielle. L'intérêt pour les représentantes et représentants du personnel est moins évident, car cette fusion fait courir le risque d'une perte de lien avec les réalités de terrain, mais aussi d'une surcharge de l'instance unique. Cette centralisation, à laquelle pousse l'évolution même des entreprises et les transformations des prérogatives légales des CE en matière économique, pose cependant la question de ce que font ces CE.

III. Ce que font les CE : comment faire face aux multiples attributions

« Cadeaux de Noël ou licenciement ! » C'est ainsi que la revue *Économie et Humanisme* introduisait son numéro de 1993 consacré aux comités d'entreprise (*Économie et Humanisme*, 1993). C'est dire si ces deux moments dans l'existence d'une entreprise et de ses salarié·es, bien que sans rapport l'un avec l'autre, rendent visible le rôle de cette instance. Ce couple ambigu constitué par les attributions économiques et les attributions sociales et culturelles est une permanence au cœur de l'instance depuis sa création et génère de multiples tensions. Cette tension est au cœur des deux articles de ce numéro qui se penchent sur le fonctionnement des CE : celui de Sophie Béroud et François Duchêne qui plonge dans la fabrique des activités culturelles par les élu·es ; celui de Nicolas Fleury *et alii* qui explore l'intervention des représentantes et représentants du personnel sur la stratégie économique de l'entreprise. Du fait même de la multiplicité des tâches confiées aux CE, la question de la nécessité de choisir entre les diverses attributions traverse les deux articles ainsi qu'une interrogation commune : comment le CE peut-il être le vecteur d'une expression des salarié·es cohérente à la fois avec la diversité de leurs attentes et la complexité des évolutions économiques ? Les deux articles donnent des éclairages nouveaux sur les deux grands pans d'activité des CE mais on peut regretter que la littérature scientifique ne propose pas d'analyse des liens entre les deux car la vie d'un CE forme un tout et les élu·es ont une conscience aiguë de cette interdépendance de leurs responsabilités.

III.1. Entre conception redistributive et militante des activités sociales et culturelles

Dès 1946, les CE allient gestion des activités sociales et culturelles sous la pleine responsabilité des représentantes et représentants du personnel et simple consultation sur le devenir économique de l'entreprise. Le compromis se fait au départ au détriment des attributions économiques ou, plus rarement et dans les très grandes entreprises, à travers une répartition structurelle : aux comités centraux l'économique, aux comités d'établissement les activités sociales et culturelles (ASC). Les deux articles montrent que loin de s'être atténuée, cette répartition s'est maintenue, voire accrue. À partir de la fin des années 1960, les moyens d'information sur la situation économique de l'entreprise ne vont cesser de se renforcer mais l'objectif de « co-surveillance », évoqué en 1975 dans le rapport Sudreau [8], restera lettre morte malgré un affichage politique renouvelé à de nombreuses reprises. Fruit d'une dynamique juridique de longue période et de décennies de revendications, l'amélioration de l'information financière et comptable ainsi que le nombre croissant des consultations sur la situation économique et de l'emploi ont donné corps, à partir de 1982, à une nouvelle forme d'intervention des CE sur la gestion économique et les politiques de l'emploi de l'entreprise (Giraudet, dans ce numéro). Les attributions en matière d'activités sociales et culturelles ont peu connu de modifications législatives, à l'exception notable des lois Auroux de 1982.

Le fait que la subvention patronale destinée aux activités sociales et culturelles de l'entreprise soit gérée directement par les CE est à la fois leur caractéristique la plus connue et la plus spécifique, si l'on compare avec les attributions des instances de représentation du personnel des autres pays européens. Pourtant, comme le rappellent Sophie Béroud et François Duchêne dès l'introduction de leur article, on a assisté à « une forme d'invisibilisation de la gestion des ASC » souvent manifeste pour les élu·es de CE eux-mêmes ainsi que pour les militantes et les militants, mais aussi reprise dans les travaux de recherche qui ont délaissé l'étude de ces activités considérées comme secondaires. Ces représentations reflètent « une hiérarchie implicite » qui serait instaurée entre les deux grands domaines d'attribution des CE. L'intérêt premier de leur article est de battre en brèche cette idée reçue d'une hiérarchisation des activités au sein des comités d'entreprise mais aussi celle qui en découle d'une supposée division des tâches entre les élu·es.

8. Afin de promouvoir sa « société libérale avancée » dans le domaine social, le président Giscard d'Estaing nouvellement élu en 1974 demande à son Premier ministre, Jacques Chirac, de créer un comité de travail sur la réforme de l'entreprise. Composé de patrons de sensibilité moderniste, de syndicalistes et d'universitaires et présidé par Pierre Sudreau, gaulliste de la première heure, le comité rend un rapport en 1975 (*Rapport du comité d'études pour la réforme de l'entreprise*, 1975). À l'exception de la création du bilan social, celui-ci n'aura guère de traduction législative.

Les sommes gérées par les CE sont très variables. Le taux de dotation, c'est-à-dire le pourcentage de la masse salariale annuelle qui sert de base au calcul des sommes disponibles pour les ASC, n'excède guère 1,5 %. La plupart des CE, et notamment dans les petites entreprises, sont pauvres et souvent même très pauvres. De ce fait, les choix des activités collectives pratiquées ou des moyens alloués à la solidarité sont extrêmement contraints par les ressources matérielles et financières. Cependant, la typologie proposée dans l'article fait ressortir qu'un nombre réduit de CE met en œuvre une palette diversifiée d'activités culturelles, la grande majorité se contentant des activités classiques de billetterie de spectacles et d'arbres de Noël, mais surtout que ce ne sont pas forcément les CE les plus riches qui proposent la plus grande palette. D'autres facteurs que les ressources budgétaires (et facteur lié, la taille de l'entreprise) influent sur la production des activités culturelles. L'étiquette syndicale ne joue pas non plus, ni même la simple présence syndicale. En dernière analyse, la construction d'une offre diversifiée, qui propose des manifestations culturelles plus originales (comme un concert ou une exposition dans l'entreprise), tient surtout au volontarisme des élu·es, ce qui renvoie principalement à leur parcours militant, à leur formation ou aux rencontres, c'est-à-dire à « l'inscription dans des réseaux, notamment associatifs, extérieurs à l'entreprise et au syndicalisme », et aux contextes qui vont permettre d'activer ces dispositions.

Mais l'apport le plus nouveau de l'article, résultat de la construction d'un indicateur original d'activités des CE, est de montrer deux conceptions pratiques de la gestion des activités culturelles : une inscrite dans une vision marchande de celles-ci et une qualifiée de militante dans la mesure où elle repose sur une dimension réflexive sur le sens de ces activités. Christian Dufour et Marie-Françoise Mouriaux (1986) soulignaient déjà, dans l'une des rares études consacrées aux activités culturelles, touristiques et sportives des CE, que la mise en œuvre des ASC était un révélateur de « toutes les formes concrètes de vie des établissements à travers lesquelles vont se jouer les rapports de force, leur conclusion et leurs modifications. Elles sont autant de sujets de confrontation sur les diverses orientations, certaines plus gestionnaires, d'autres plus militantes. » Tout en prolongeant ce constat, Sophie Béroud et François Duchêne montrent que les deux pratiques ne sont pas opposées mais intriquées au sein d'un même CE. La frontière n'est pas étanche entre les deux conceptions : l'une redistributive visant à répondre rapidement aux demandes individuelles (chèques cadeaux, aides aux vacances, etc.), et l'autre tentant de produire du collectif *via* les ASC et de réfléchir en termes d'éducation culturelle. La première dimension n'est certes pas exempte d'arrière-pensées électoralistes, puisque c'est bien souvent sur ces ASC que les salarié·es jugent l'action de leur CE, mais constitue aussi un moyen de compenser la faiblesse des salaires en

distribuant des compléments de revenu. Beaucoup d'élu·es tâtonnent entre les deux, le plus souvent avec des évolutions limitées : référencement d'une librairie de quartier plutôt qu'une grande centrale d'achat, introduction de quotient familial, ouverture de l'arbre de Noël aux enfants du quartier, etc. Les représentations qu'ont les élu·es des attentes des salarié·es disent également beaucoup de leurs relations à ces derniers.

Le CE est aussi pour beaucoup de militantes et de militants l'occasion de rencontrer des domaines d'activité, de pensée, de pratiques culturelles qu'ils n'auraient pas autrement côtoyé. L'engagement des élu·es dans ces activités, et c'est le deuxième résultat de l'article, n'est pas seulement celui d'un domaine secondaire attribué aux entrants pour « faire leurs premières armes au sein du comité » mais peut aussi représenter un terrain d'investissement durable. Dans ce cas, ces militantes et militants parviennent à mettre en cohérence leurs actions dans les différents domaines d'intervention des CE, ils pensent la convergence entre leurs activités de représentantes ou de représentants et leurs activités de syndicalistes. Ceci est souvent le résultat d'un apprentissage au fur et à mesure des mandats.

III.2. Les limites de l'information-consultation des CE sur la stratégie économique

Les ASC peuvent représenter un point d'appui particulièrement intéressant pour établir des liens de proximité avec les salarié·es dans un contexte d'éclatement des collectifs de travail et d'individualisation des relations de travail. À l'opposé, comme le souligne l'article de Nicolas Fleury *et alii*, l'évolution des attributions économiques accentue la professionnalisation des représentantes et représentants du personnel et les éloigne des salarié·es. Nous l'avons dit, les domaines d'intervention économique des CE ont été progressivement étendus depuis les années 1980. Dans la deuxième moitié des années 1990, l'emploi est devenu un enjeu central du dialogue social dans l'entreprise que les évolutions législatives ont cherché à encourager en équipant les CE dans la consultation. À partir de 2005, le partage des compétences de dialogue social entre négociation (les DS) et consultation (le CE) bascule à l'avantage des premiers avec la création d'une obligation de négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la possibilité de négocier les modalités des plans de sauvegarde de l'emploi. Afin de favoriser une meilleure anticipation des restructurations, le CE se voit le destinataire de nouvelles informations sur la stratégie. L'apogée est atteint avec la loi de sécurisation de l'emploi (LSE) de 2013 qui instaure de nouvelles procédures de consultation en matière de stratégie économique de l'entreprise et équipe le CE de nouveaux outils de diagnostic (la base de données économiques et sociales, BDES). Dans le même temps, l'accompagnement des licenciements collectifs devient une compétence entière de

la négociation. L'article de Nicolas Fleury *et alii* présente une partie des résultats d'une recherche menée pour la Dares et basée sur une trentaine d'entretiens avec des expertes et des experts auprès des CE et 15 monographies de CE appartenant à 13 entreprises représentant huit secteurs. L'article passe en revue les usages par les acteurs des nouveaux dispositifs d'information-consultation issus de la LSE. Il rend aussi compte des évolutions à plus long terme des CE qui se structurent et se centralisent en parallèle de la fonction RH.

En 1987, un rapport réalisé pour le ministère des Affaires sociales et de l'Emploi sur l'usage des moyens d'action économique mis en place par les lois Auroux concluait, sur la base d'une enquête auprès de 223 entreprises industrielles de taille moyenne, que malgré une amélioration de la qualité des informations économiques et financières et une gestion de l'emploi plus transparente, les informations stratégiques étaient souvent inaccessibles aux élu·es (Henriet *et al.*, 1987). Le constat fait par Nicolas Fleury *et alii* n'est guère plus optimiste. Les outils qui appareillent la consultation, et notamment la BDES, cherchent à réduire l'asymétrie d'information entre directions d'un côté et, de l'autre, représentantes et représentants du personnel. Les CE n'en sortent cependant pas vraiment renforcés tant les capacités des acteurs à les mobiliser apparaissent limitées. La construction de la BDES est laborieuse. En dépit d'une liste de rubriques devant y figurer, le contenu précis des informations stratégiques apparaît conflictuel. La mise en place unilatérale de l'outil par les directions d'entreprise ne contribue pas à son appropriation par les élu·es. En outre, la qualité des données est souvent faible et les données prospectives que prévoit la loi ne sont que très rarement fournies, ce qui ne permet guère d'élaborer un avis sur la stratégie. Non seulement la définition des informations stratégiques devant figurer dans la BDES apparaît conflictuelle, mais le périmètre des informations accessibles (établissement, société, groupe) et du niveau des représentantes et représentants y ayant accès (CCE, CE, DP) est un enjeu de pouvoir entre directions et élu·es. Outre ces enjeux de pouvoir, les difficultés d'appropriation des données économiques par les élu·es, préexistantes à la création de la BDES, sont renforcées par la nature de l'outil. Dans certaines entreprises, on constate une double « fracture numérique » : des élu·es peu formé·es à l'outil et, dans certains cas, n'ayant pas accès à un ordinateur. Au bout du compte, la BDES est jugée moins parlante que les anciens rapports fournis aux CE par les directions ou que le recours à l'expertise (Guillas-Cavan et Kahmann, dans ce numéro).

Quant au partage de la stratégie et des anticipations, il ne va pas de soi. Là où le contexte de crise pouvait être l'occasion d'une mise en discussion des choix stratégiques, l'article tend plus à observer un certain éloignement, voire un évitement du débat ainsi que la réticence des directions à partager

l'information stratégique. Au-delà de l'épineuse question de la confidentialité des informations stratégiques, le périmètre temporel attaché à la stratégie constitue un point de conflit récurrent entre directions et représentants ou représentantes. Or l'anticipation des mutations suppose une information partagée par toutes les parties prenantes. L'article passe en revue ces difficultés mais montre surtout des visions différentes de l'anticipation pour les directions et pour les représentantes et représentants du personnel : de quelle stratégie parle-t-on ? La formalisation du dialogue est rendue complexe par l'absence de définition commune de ce qu'est une stratégie. Pour les directions, la question de la faisabilité même des démarches de prospective stratégique est souvent posée : comment se projeter dans un avenir souvent considéré comme imprévisible, en particulier dans les secteurs concurrentiels ou victimes de la récession ?

La crainte est également réelle que des informations prospectives puissent passer auprès des élu·es et des salarié·es comme des engagements fermes. La temporalité pose aussi problème car le moment de partage de l'information ne coïncide pas toujours avec celui de la prise de décisions. Pour les représentantes et les représentants du personnel, la vraie question est que faire de cette information. Les élu·es sont en effet surtout intéressé·es par les conséquences en termes d'emploi et de compétences des orientations stratégiques : niveau d'emploi, réorganisations et externalisations, développement des compétences et polyvalence, conditions de travail. Même dans les quelques cas de consensus sur la stratégie générale, les élu·es hésitent à cautionner ces choix par un avis positif. Pourtant, certains se saisissent de l'information, formulent un avis sur les options présentées et, souvent avec l'aide des expertes et des experts, élaborent des propositions alternatives. Si dans ce processus, les élu·es ont amélioré leur connaissance de l'entreprise, leurs propositions sont très rarement prises en compte.

Cette question de l'utilité des consultations est ancienne. Déjà en 1998, une enquête commune de la Dares et de l'Ires auprès des secrétaires de CE concluait en ce qui concerne l'intervention économique des CE que « si la procédure est conforme aux exigences légales, l'influence sur les décisions des employeurs est désignée comme, *in fine*, limitée. La vigueur des interventions dépend des capacités d'action des élus » (Damesin, Vincent, 1998). Le resserrement des équipes d'élu·es, résultat notamment de la « rationalisation » du paysage syndical d'entreprise par les nouvelles règles de représentativité et de la centralisation des instances, réduit cette capacité des élu·es à s'appuyer sur la mobilisation des salarié·es. De plus en plus de dispositifs incitent les représentantes et représentants du personnel à participer à la gestion et à dialoguer sur les régulations de l'emploi dans l'entreprise tandis que dans le même temps, la capacité des élu·es à influencer les

décisions managériales s'affaiblit. Ce paradoxe, déjà soulevé par Béthoux *et alii* (2015), confirmé dans l'article, ne peut qu'être renforcé par la baisse des moyens du nouveau CSE.

Conclusion

Les évolutions tant législatives que dans la manière dont sont gouvernées les entreprises amènent à une centralisation des CE, parallèle à la centralisation de la prise de décisions du côté de la direction. Les comités d'établissement apparaissaient alternativement comme en régression, du fait de la fusion des comités d'établissement en un comité d'entreprise unique dans certaines grandes entreprises au nom d'une plus grande efficacité, ou recentrés sur les activités sociales et culturelles. Ce recentrage ne signifie cependant pas que les comités d'établissement perdent en importance et en influence. En effet, les activités sociales et culturelles, souvent ignorées par la littérature scientifique, peuvent pourtant constituer une dimension valorisée, tant par les élu·es que par les salarié·es.

Dans de nombreux cas, lors de restructurations, c'était toutefois avec le CHSCT, davantage qu'avec le comité d'établissement, que venait s'articuler le comité central d'entreprise. Au niveau des établissements et dans le contexte de restructuration permanente évoqué ci-dessus, le CHSCT apparaissait en effet comme l'instance forte pour contester les conséquences des restructurations sur les salarié·es restant dans l'entreprise. Il est d'ailleurs remarquable que la proportion d'établissements de plus de 50 salarié·es couverts par un CHSCT dépasse celle des établissements couverts par un CE, et ce pour toutes les tailles d'établissement, d'après les résultats de l'enquête REPONSE [9]. Alors que la proportion d'établissements directement couverts par un CE semble en recul, et quoiqu'il faille prendre cette information avec précaution comme évoqué ci-dessus, dans le même temps, la proportion d'établissements couverts par un CHSCT est stable, voire croissante pour les établissements employant plus de 200 salarié·es.

9. Sur ce point, voir les données « Présence des IRP dans les établissements » mises en ligne sur le site de la Dares : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/les-institutions-representatives-du-personnel.
Ces données sont cependant à prendre avec précaution, car il s'agit là de données d'enquêtes brutes, non pondérées. Néanmoins, les écarts rapportés sont suffisamment importants pour indiquer que le nombre de CHSCT est plus important que celui de CE. Logiquement, les établissements de plus de 50 salarié·es interrogés dans l'enquête REPONSE qui ont un CHSCT devraient aussi avoir un comité d'établissement puisque les membres du premier sont désignés par ceux du second. Le nombre systématiquement plus élevé de CHSCT que de CE indique cependant les effets de la centralisation de ces derniers. Nombreux doivent être les cas où les personnes interrogées déclarent que leur établissement est représenté par un CHSCT mais qu'il n'a pas de comité d'établissement, car l'entreprise a mis en place par accord un comité d'entreprise unique. Il est cependant aussi possible qu'une partie de l'écart soit due à l'ambiguïté de la question portant sur les CHSCT par rapport à celle portant sur les CE. Celle concernant les CE vise explicitement le niveau de l'établissement alors que dans le cas des CHSCT, le niveau de sa constitution (CHSCT d'établissement ou CHSCT unique) n'est pas précisé.

Cela semble accréditer la thèse d'une importance renforcée des CHSCT comme instance de représentation au niveau des établissements.

Dans les cas où étaient présents à la fois un CHSCT et un comité d'établissement, on assistait à la mise en place de ce que le rapport réalisé à la demande de la Dares par l'Ires, le groupe Alpha, Orseu, Syndex (2016) qualifie de « dualisme de la proximité ». Dans les entreprises multi-établissements, le CHSCT incarnait la contestation locale des effets en termes de santé et de conditions de travail des restructurations discutées centralement et éventuellement contestées par les CCE sur la base d'arguments d'ordre économique portant sur la nécessité et le bien-fondé de ces restructurations, tandis que le comité d'établissement prenait en charge la chronophage gestion des activités sociales et culturelles. Maintenant que l'ensemble des instances est fusionné pour former un comité social et économique d'établissement, se pose la question des arbitrages qui seront faits alors que le nombre d'élu·es et d'heures de délégation disponibles sont en baisse : les activités sociales et culturelles seront-elles sacrifiées à la défense des conditions de travail ou bien seront-ce les anciennes attributions du CHSCT qui se verront sacrifiées au maintien des activités sociales et culturelles ?

Cette question est d'autant plus importante que dans de nombreuses entreprises, notamment industrielles, comités d'établissement et CHSCT ne sont pas structurés au même niveau : les comités d'établissement tendent de plus en plus à être régionaux, tandis que les CHSCT restent souvent organisés au niveau des sites de production. La mise en place du CSE risque donc fort d'entraîner une remontée au niveau régional des fonctions jusqu'ici assurées par le CHSCT de site et de couper les élus du contact avec le travail concret.

Selon les récentes déclarations de la ministre du Travail [10] sur le bilan des ordonnances, la mise en place des CSE, et encore plus du nouveau conseil d'entreprise, ne paraît pas faire l'objet d'un grand engouement : un an après, les premiers chiffres du ministère font état de la création de 8 814 CSE, dont seulement 3 966 dans des entreprises de plus de 50 salarié·es, chiffre à mettre en rapport avec les 30 000 CE dans les établissements de plus 50 salariés et les 42 000 établissements potentiellement concernés. Une des explications que l'on peut trouver à ce manque d'enthousiasme réside sans doute, du côté des représentantes et représentants du personnel, dans les faibles marges de manœuvre à leur disposition pour négocier une architecture pertinente et des moyens suffisants. En effet, les ordonnances font tomber l'ensemble des accords d'entreprise préexistants, supprimant de ce fait l'ensemble des moyens de fonctionnement supplémentaires obtenus

10. S. Belouezzane, B. Bissuel, « Muriel Pénicaud : "Je fais le pari que la négociation est possible" », *Le Monde*, 7 septembre 2018.

notamment dans les grandes entreprises et qui se voient ainsi remis en jeu. En l'absence d'accord, l'employeur peut imposer la structuration de la représentation et l'on voit mal ce que les élu·es ont à offrir comme concessions pour peser sur le contenu des accords, sinon la mise en place d'un conseil d'entreprise réunissant CSE et DS.

C'est là une philosophie très différente de celle qui sous-tendait la loi dite « Rebsamen » de 2015 qui ouvrait la possibilité de négocier des architectures d'instances propres à l'entreprise, comme la fusion du CHSCT et de la délégation unique du personnel (DUP) ou la mise en place d'une telle délégation unique dans les entreprises de plus de 300 salarié·es [11]. Si les DUP sont restées rares dans les entreprises de plus de 300 salarié·es (Breda, 2016), représentantes et représentants du personnel ainsi que direction se sont cependant largement saisies de la possibilité ancienne, donnée dans le protocole d'accord pré-électoral [12], de redécouper les instances selon des formes qui conviennent à l'entreprise, et notamment de fusionner les comités d'établissement en un comité d'entreprise unique. On voit bien l'intérêt des directions pour ce choix. En échange de leur accord, représentantes et représentants du personnel pouvaient donc négocier des avantages en termes de moyens de fonctionnement.

Avec les ordonnances dites « Macron », les directions ont toute latitude, à défaut d'accord, pour déterminer l'architecture des futures instances (CSE uniques *versus* CSE centraux et CSE d'établissement) et décider de la mise en place de représentantes et de représentants de proximité ou non. En face, ceux et celles-ci disposent de peu de moyens pour obtenir des concessions. Il y a là un paradoxe à prétendre développer le dialogue social et faire confiance aux acteurs de la négociation d'entreprise pour conclure des accords qui puissent éventuellement être dérogatoires à la loi, tout en imposant, en même temps, et par la loi, une forme unique de représentation du personnel qui, au final, est largement laissée à la discrétion des seules directions d'entreprise.

11. Techniquement et comme le rappelle l'article de Carole Giraudet dans ce numéro, il ne s'agissait pas d'une délégation unique du personnel mais d'une instance *ad hoc* réunissant par accord collectif les trois instances préexistantes. Juridiquement distincte de la DUP (les juristes la qualifient de ce fait « d'instance conventionnelle »), elle ressemblait suffisamment à la DUP élargie (au CHSCT) pour qu'on les réunisse fréquemment sous une même appellation, comme le fait, par exemple, Thomas Breda (2016).
12. En l'absence d'accord, la décision concernant les établissements distincts revenait au directeur départemental du Travail.

Références bibliographiques

Beaujolin-Bellet R., Lerais F., Paucard D. (2012), « Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ? », *La Revue de l'IRES*, n° 72, p. 3-28, https://goo.gl/rK2ZJJ.

Béroud S., Duchêne F. (2018), « La fabrique des activités culturelles par les élus des comités d'entreprise : des choix militants ?», n° spécial, « Comités d'entreprise : quelle postérité ? », *La Revue de l'IRES*, n° 94-95, p. 91-114.

Béthoux É., Mias A., Blache G., Dupuy C., Jobert A., Renoux J.-L., Spieser C., Tallard M., Vincent C. (2015), « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *La Revue de l'IRES*, n° 84, p. 91-123, https://goo.gl/W9UCL1.

Breda T. (2016), *Les représentants du personnel*, Paris, Presses de Sciences Po.

Collectif du 9 août (2017), *Quand ils ont fermé l'usine : lutter contre la délocalisation dans une économie globalisée*, Marseille, Agone.

Damesin R., Vincent C. (1998), « Les interventions économiques et professionnelles du comité », *in* Ires/Dares (dir.), *Les comités d'entreprise. Enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Paris, Éditions de l'Atelier/Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, p. 125-150.

Didry C., Jobert A. (2010), *L'entreprise en restructuration : dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR.

Dufour C., Hege A. (2005), *Resyndicalisation ou changement de paradigme*, Rapport CV 03000070 remis à la Dares, Ires, décembre.

Dufour C., Hege A. (2008), « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *La Revue de l'IRES*, n° 59, p. 3-40, https://goo.gl/RzGyzB.

Dufour C., Mouriaux M.-F. (1986), « Comités d'entreprise, quarante ans après », *Les Dossiers de l'IRES*, n° 4.

Économie et Humanisme (1993), « Ouverture : l'heure des comités d'entreprise », Dossier « Les Comités d'entreprise, fossiles ou laboratoires », *Économie et Humanisme*, n° 324, janvier-mars, p. 4-6.

Ferreras I. (2012), *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, Paris, Puf.

Fleury N., Guillas-Cavan K., Lerais F. (coord.) (2018), « Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives », n° spécial, « Comités d'entreprise : quelle postérité ? », *La Revue de l'IRES*, n° 94-95, p. 115-154.

Giraudet C. (2018), « Nécrologie juridique du comité d'entreprise. Transformation et succession d'une institution juridique », n° spécial, « Comités d'entreprise : quelle postérité ? », *La Revue de l'IRES*, n° 94-95, p. 29-56.

Guillas-Cavan K., Kahmann M. (2018), « L'expert auprès des comités d'entreprise, acteur oublié des relations professionnelles », n° spécial, « Comités d'entreprise : quelle postérité ? », *La Revue de l'IRES*, n° 94-95, p. 155-178.

Haute T. (2018), « Évolutions du paysage syndical et du salariat : analyse des élections aux comités d'entreprise », n° spécial, « Comités d'entreprise : quelle postérité ? », *La Revue de l'IRES*, n° 94-95, p. 57-89.

Henriet B., Harff Y., Bourdonnais J. (1987), *Les comités d'entreprise. Moyens d'action et interventions économiques*, Sceaux, CRESST, Université Paris-Sud.

Ires, groupe Alpha, Orseu, Syndex (2016), « Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la loi de sécurisation de l'emploi (LSE) », *Rapport de l'Ires*, n° 05.2016, 1er décembre, https://goo.gl/xKgEfA.

Jacod O., Ben Dhaou R. (2008), « Les élections aux comités d'entreprise de 1989 à 2004 : une étude de l'évolution des implantations et des audiences syndicales », *Document d'études*, n° 137, Dares, avril, https://goo.gl/xmpPDx.

Labbé D. (1994), *Les élections aux comités d'entreprise : 1945-1993*, Grenoble, CERAT, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01596662/document.

Le Crom J.-P. (1995), « La naissance des comités d'entreprise : une révolution par la loi ? », *Travail et Emploi*, n° 63, p. 58-76, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00647237/document.

Le Crom J.-P. (2003), *L'introuvable démocratie salariale. Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, Paris, Syllepse, https://goo.gl/2L9YSj.

Le Crom J.-P. (2005), « La CGT et les comités d'entreprise dans les années cinquante », *in* Bressol E., Dreyfus M., Hedde J., Pigenet M. (dir.), *La CGT dans les années 1950*, Rennes, PUR, p. 59-69, https://doi.org/10.4000/books.pur.18891.

Pignoni M.-T., Raynaud E. (2013),« Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », *Dares Analyses*, n° 026, avril, http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-026-2.pdf.

Rapport du comité d'études pour la réforme de l'entreprise, présidé par M. Pierre Sudreau (1975), La Documentation française, Paris, février.

Nécrologie juridique du comité d'entreprise : transformation et succession d'une institution juridique

Carole GIRAUDET [1]

À peine septuagénaire, le comité d'entreprise disparaît à la suite d'une ordonnance du 22 septembre 2017 portant nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise. Par sa naissance, la personne juridique comité d'entreprise a consacré l'existence d'un collectif de salariés aux intérêts propres, formant une composante à part entière de l'entreprise. Avec lui, l'entreprise est devenue une réalité irréductible à la seule personne de l'employeur. Après une période de plein épanouissement juridique, le comité d'entreprise a été mis sous contrôle avant d'être supprimé par le législateur au profit d'une nouvelle instance : le comité social et économique. Ce dernier comité se présente comme l'héritier du premier ayant absorbé les autres instances élues, les délégués du personnel (DP) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Cette succession est technique et patrimoniale. Autre chose est la transmission du sens de la représentation des salariés qui, de référée à l'entreprise comprise comme une réalité économique et sociale, (re)devient la chose du seul employeur dont le processus décisionnel doit ménager une place formelle au dialogue.

Le comité d'entreprise est décédé le 22 septembre 2017, date de l'ordonnance relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise [2]. Il était né d'une ordonnance du 22 février 1945

1. Directrice adjointe de l'Institut de formation syndicale (IFS), Université Lumière Lyon 2, membre associée au Centre de recherches critiques du droit (CeRCriD).
2. Ordonnance n° 2017-1386 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales, modifiée par l'ordonnance n° 2017-1718 du 20 décembre 2017, modifiée par la loi n° 2018-217 de ratification du 29 mars 2018.

l'instituant [3]. Son acte de naissance a consacré l'institution comme une personne en droit. Le droit procède sans doute d'une certaine image du social mais il produit lui-même une représentation du social qu'il ordonne. Il détermine ou crée ses propres acteurs. Aux conditions qu'il pose, il fait advenir des personnes sur la scène des normes et de la justice. Les personnes juridiques sont les agents d'imputation de droits et obligations, seules titulaires d'une capacité d'action et d'une responsabilité devant l'appareil juridictionnel. Le comité d'entreprise né des normes juridiques n'était pas un simple moyen pour d'autres acteurs dans l'agencement de leurs opérations, il était une institution, au cœur des relations professionnelles telles qu'organisées par le droit.

Le comité d'entreprise était une institution représentative du personnel. Par sa création, le droit a reconnu en même temps qu'il l'a institutionnalisé un collectif de salariés. Le comité d'entreprise avait vocation à représenter un collectif dont les intérêts ont été jugés suffisamment légitimes par le droit pour être portés par une personne morale. Ce collectif est composé des salariés de l'entreprise. Ainsi, la création du comité d'entreprise a aussi consacré un cadre singulier des relations du travail : l'entreprise. Celle-ci devient alors irréductible à une seule addition des contrats individuels de travail. La naissance du comité d'entreprise a mis encore en scène l'entreprise, qui ne se confond pas avec la seule personne de l'employeur.

Le comité d'entreprise est une institution, mais l'entreprise en est-elle une ? Cette question est la controverse majeure de la discipline « droit du travail » des années 1950 et la dispute doctrinale sur le rôle du comité d'entreprise en est une illustration. À cette période, le « droit du travail » se constitue et se voit reconnu en tant que branche et discipline juridiques (Géniaut *et al.*, 2003). Apparaissent les premiers ouvrages universitaires qui portent le nom de manuel ou traité de droit du travail. En 1947, Paul Durand publie en collaboration avec René Jaussaud le premier des trois tomes composant son traité de droit du travail (Durand, Jaussaud, 1947). Durand soutient une vision institutionnelle de l'entreprise, communauté œuvrant pour le bien commun de ses membres, apporteurs de capitaux, chef d'entreprise et travailleurs. Il présente le comité d'entreprise comme l'organe de la communauté *entreprise* (Durand, Jaussaud, 1947:457 et s.). À cette théorie de l'entreprise dénoncée comme mystificatrice, est opposée par Gérard Lyon-Caen une conception du comité d'entreprise comme instrument de la défense des salariés à rattacher exclusivement aux droits fondamentaux (Lyon-Caen, 1955:135 et s.). Dès son origine, l'institution du comité d'entreprise est donc intimement liée à une vision juridique

3. Ordonnance n° 45-280. Cette date de naissance est retenue sur le critère juridique de la personnalité civile reconnue au comité d'entreprise par l'article 2 de l'ordonnance sans ignorer les apports substantiels de la loi n° 46-1065 du 16 mai 1946.

de l'entreprise et par là même du pouvoir exercé en son sein. L'existence comme les prérogatives d'une personne représentant un collectif subordonné à un même pouvoir patronal sont des objets évidemment structurants du droit du travail et d'une pensée sur le droit du travail.

Les règles relatives au comité d'entreprise n'ont ensuite cessé d'évoluer, transformant l'objet juridique « comité d'entreprise ». Cette transformation de l'objet donne à voir ce que, pour le droit, devait être le comité d'entreprise. Les règles, en ce qu'elles organisent, autorisent, prescrivent ou prohibent, offrent une représentation juridique du comité d'entreprise. Cette représentation est produite par le droit. Elle est représentation car elle ne se confond pas avec la réalité sociale. Le comité d'entreprise a été une ressource pour l'action. La mobilisation concrète des dispositifs juridiques techniques, ce que les individus en ont fait n'est pas l'objet de cette étude. Au cours de sa vie, le comité d'entreprise n'a cessé de cristalliser les attentes comme les déceptions des différents acteurs des relations du travail, tout en étant lui-même un acteur majeur de ces relations, toujours sous le feu des projecteurs des savants [4]. L'usage des prérogatives, les réussites ou carences du comité d'entreprise ne manqueront pas d'être encore mises en lumière par des universitaires, des groupements professionnels, ses anciens membres ou des salariés [5]. Cette nécrologie ne porte pas une telle ambition. Elle n'a pas pour objet la pratique des règles ou même l'évaluation de l'effectivité ou l'efficacité des règles relatives au comité d'entreprise. Cette nécrologie se propose de retracer la vie du comité d'entreprise dans le discours du droit et des juristes. Elle porte sur la vie du comité d'entreprise en représentation juridique et avec celle-ci, la représentation de l'entreprise.

Le comité d'entreprise a toutefois disparu alors que l'entreprise est plus que jamais le centre de gravité du droit du travail. L'ordonnance du 22 septembre 2017 portant fusion des institutions représentatives du personnel [6] est-elle l'avènement d'un « nouvel ordre juridique de la représentation du personnel » (Loiseau, 2017:1044) en même temps qu'un nouveau modèle de l'entreprise (Favennec-Héry, 2017) ? Les dispositifs juridiques relatifs à la nouvelle instance unique portent-ils une rupture totale ou sont-ils continuité sous une autre appellation de l'institution disparue ? La question est celle de l'héritage du comité d'entreprise. Analyser le legs possible de celui-ci suppose de cerner cette entité sous ses traits constants mais aussi variants.

Les traits du comité d'entreprise ont été l'œuvre de réformes législatives, solutions jurisprudentielles : une vie juridique. Narrer une telle existence s'apparente à un travail d'histoire du droit [7]. Cette étude ne prétend

4. Est assumée la renonciation à toute bibliographie exhaustive qui tiendrait, à elle seule, la place de cette nécrologie et d'une bibliographie sélective, faute d'un critère pertinent.
5. Voir notamment les autres articles de ce numéro.
6. Titre 1er de l'ordonnance n° 2017-1386.
7. Pour une telle étude combinée à une histoire sociologique du droit, voir Le Crom (2003).

pas à une telle rigueur. Elle se propose seulement d'identifier les grandes lignes d'évolution d'une institution, de son épanouissement légal (I) à sa mise sous contrôle par le législateur (II) pour en discuter l'héritage (III).

I. L'épanouissement légal du comité d'entreprise

En 1946 est proclamé dans le préambule de la Constitution le principe de participation : « Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises [8]. » La même année, le 16 mai 1946, est promulguée la loi [9] qui donne au comité d'entreprise sa structure fondamentale : gestion des œuvres sociales, information et consultation en matière économique. Par l'institution du comité d'entreprise, le droit du travail a consacré une notion de l'entreprise irréductible à son identification avec le seul employeur, partie au contrat de travail et titulaire du pouvoir (I.1). Le droit du travail a ensuite promu l'expansion du comité d'entreprise, garantissant sa qualité d'authentique interlocuteur au pouvoir patronal (I.2).

I.1. La consécration de l'entreprise par l'institutionnalisation de son personnel

« L'entreprise que le législateur institue par un comité » (Didry, 2016:122), doté de la personnalité juridique, est le cadre de relations entre l'employeur et les représentants des salariés dont la conception va évoluer avec les règles gouvernant le comité d'entreprise.

La personne « comité d'entreprise » et la réalité de l'entreprise

Attribuer à une institution représentative de salariés le nom de *comité d'entreprise* n'est sans doute pas anodin. Les résonnances d'une appellation telle que *comité du personnel de l'employeur* auraient été toutes différentes. Avec le comité d'entreprise, le droit du travail pose l'existence d'un collectif de salariés et affirme sa qualité de composante de l'entreprise. L'entreprise visée est alors une réalité économique et sociale détachée de la seule personne juridique de l'employeur.

Même à considérer que le comité d'entreprise procède avant tout d'une reconnaissance par le droit étatique d'un « déjà là » (Verkindt, 2012:1006), d'un collectif de salariés ayant des intérêts propres à défendre, cette reconnaissance est institutionnalisation dans le sens où non seulement le droit organise l'expression de ces intérêts mais rend celle-ci légitime. Le stade ultime de cette reconnaissance est l'attribution de la personnalité morale qui fait de l'instance un sujet du droit mais aussi de droits. Le comité

8. Alinéa 8 du préambule de la Constitution de 1946 repris par l'actuelle Constitution.
9. Loi n° 46-1065.

d'entreprise dès sa création est une personne morale par détermination expresse de la loi. Celle-ci était cependant silencieuse pour le comité d'établissement mis en place dans des structures complexes dotées de comités d'établissement et d'un comité central d'entreprise. La question va donner lieu à un litige tranché par un arrêt de la Cour de cassation du 28 janvier 1954 qui reconnaît la personnalité juridique du comité d'établissement par la motivation suivante : « La personnalité civile n'est pas une création de la loi ; elle appartient en principe à tout groupement pourvu d'une possibilité d'expression collective pour la défense d'intérêts licites, dignes par la suite d'être juridiquement reconnus et protégés [10]. » Cette solution fait écho à la théorie de la réalité des personnes morales assise sur une conception sociologique des groupements qui s'oppose à la théorie de la fiction [11]. La réalité ici reconnue et protégée vise indéniablement des collectifs de salariés. Mais ces collectifs sont constitués selon un périmètre singulier : l'établissement ou l'entreprise. Le cadre de l'entreprise n'est pas simple tracé d'un collectif par addition des contrats de travail conclus avec un même employeur, il se présente comme une réalité.

Cette réalité va clairement émerger en droit du travail dans les années 1970 avec la notion à l'origine jurisprudentielle d'unité économique et sociale. La catégorie d'unité économique et sociale comme cadre de mise en place du comité d'entreprise a d'abord été une réponse aux fraudes d'employeurs. La pratique frauduleuse consistait à diviser une même organisation productive en plusieurs employeurs, le plus souvent des sociétés commerciales, dans le seul but d'éviter d'atteindre le seuil déclenchant l'obligation d'organiser l'élection du comité d'entreprise. La référence à la fraude a rapidement laissé place aux seuls critères objectifs de reconnaissance de l'unité économique et sociale (Auzero *et al.*, 2018:1341). Sous cette dernière appellation, il s'agit de saisir la réalité « entreprise » pour instituer une représentation des salariés. En témoigne cet arrêt de la Cour de cassation du 23 avril 1970 contenant cette formulation explicite : « Mais attendu que s'il résulte des motifs de l'arrêt que les sociétés Établ. Herriau et Cie Sutram et Coframo ont eu une existence juridique propre, il n'y est pas démontré que ces personnes morales aient constitué, au regard du droit du travail, des entreprises distinctes [12]. »

10. Civ., 28 janvier 1954, *Dr. soc*. 1954, p. 161, note P. Durand ; *D*. 1954, J, 217, note G. Levasseur ; *JCP* 1954-7018, conclusions Lemoine.
11. La théorie de la fiction renvoie l'existence d'une personne morale, voire d'une personne en droit, à la pure création de la loi. La théorie de la réalité considère la personnalité morale non comme une création *ex nihilo*, un dispositif offert aux acteurs mais comme une reconnaissance d'une réalité préexistante (sans méconnaître que cette reconnaissance configure aussi la chose reconnue). Cette réalité est sociologique mais elle est aussi juridique : elle est celle des groupements qui portent des intérêts distincts de leurs membres, qui ont une existence propre. Cette théorie est attachée à une vision pluraliste du droit : celui-ci n'est pas le monopole de l'État et ne se confond pas avec les seules règles, il est aussi pouvoir ou organisation.
12. Crim., 23 avril 1970, n° 08-15776, *Bull. crim*., n° 144 ; *D*. 1970, p. 444 ; *JCP* 1972, II, 17046 ; *Les grands arrêts du droit du travail*, Dalloz, 2008, 4e éd., n° 131.

L'invention de la catégorie « unité économique et sociale » permet une opération de réajustement des montages juridiques offerts par le droit commercial. Ces pièces du mécano sont mises à disposition des apporteurs de capitaux pour imputer la qualité d'employeur à une ou plusieurs sociétés, personnes morales pour lesquelles les salariés sont considérés comme des tiers. L'opération de qualification « unité économique et sociale » reconstitue au regard de l'organisation productive concrète le périmètre d'exercice des droits collectifs du personnel de l'entreprise. L'organisation productive dans son unité est l'entreprise dont les salariés sont une composante. L'entreprise est distincte de la personne juridique « employeur » [13]. Par là même, le droit du travail marque son indifférence à la personnalité morale de l'employeur, aux constructions juridiques d'autres branches du droit. Il ne dépassera pas toutefois le stade de l'indifférence. La reconnaissance d'une unité économique et sociale ne remet pas en cause en elle-même la qualité d'employeur de chacune des structures juridiques la composant, la promesse de voir advenir l'unité économique et sociale en personne morale ne s'est pas réalisée [14]. La réalité « entreprise » n'a pas trouvé personnification hors comité d'entreprise, si l'on a pu considérer que celui-ci est l'organe de celle-là. Par les règles instituant le comité d'entreprise, le droit du travail propose bien une vision des relations collectives devant gouverner dans l'entreprise.

Une vision des relations collectives devant gouverner dans l'entreprise

Sans aucun doute, il ne faut pas confondre les pratiques des acteurs et les énoncés normatifs. Les énoncés normatifs portent toutefois référence dans l'opération d'évaluation de leur action par les individus. Cette référence est aussi celle de l'image, la représentation que livrent ou suggèrent ces énoncés. Pour le législateur instituant le comité d'entreprise, celui-ci « coopère avec la direction à l'amélioration des conditions collectives d'emploi et de travail ainsi que des conditions de vie du personnel au sein de l'entreprise ; il est obligatoirement saisi, pour avis, des règlements qui s'y rapportent [15] ». Le comité d'entreprise a pu être présenté dans les manuels de droit de l'époque comme un organe constitutionnel de l'entreprise (Durand, Jaussaud, 1947:457 ; Durand, 1951). D'une monarchie absolue, l'entreprise évolue alors vers une monarchie constitutionnelle (Brun, Galland, 1958:766), qui tendrait même vers une démocratie (Rivero,

13. Selon le conseiller honoraire de la Cour de cassation, Roger de Lestang (1979:12) : « On pourrait presque dire qu'elle [l'entreprise] est une institution ».
14. Le rejet a été express pour l'unité économique et sociale : Soc. 16 décembre 2008, n° 07-43875, *Bull. civ.* V, n° 255 ; *D.* 2009. AJ 233, *ibid*., jur., p. 986, note Petit ; *RJS* 2009, p. 219, n° 254 ; *Dr. soc*. 2009, p. 500, obs. Savatier ; *JCP* S 2009. 1140, obs. Blanc-Jouvan ; *RDT* 2019, p. 228, obs. Lardy-Pélissier. En l'espèce, il s'agissait d'une unité économique et sociale reconnue par accord collectif. L'accord collectif peut faire de l'unité économique et sociale une simple pièce dans le mécano social des groupes sans référence à la réalité de l'organisation productive ; voir Couturier (2003).
15. Art. 2 ordonnance de 1945, précitée.

Savatier, 1956:94). Pour les auteurs du premier traité de droit du travail, le comité d'entreprise n'est pas simple limite au pouvoir patronal, il est organe de la communauté *entreprise* dont l'intérêt supérieur permet le dépassement des intérêts particuliers (Durand, Jaussaud, 1947:463 et s.). Un seul manuel de droit du travail présente les institutions représentatives du personnel comme des « instruments juridiques de défense entre les mains des travailleurs » participant « au contrôle ouvrier de l'entreprise » (Lyon-Caen, 1955:135).

Dans la perspective d'une coopération au sein de l'entreprise, le législateur fait du chef d'entreprise un membre du comité, son président [16] et les représentants des salariés sont directement élus par ces derniers. Cette idée de coopération s'est longtemps illustrée en droit par la participation du chef d'entreprise au vote en matière de consultation. Il a fallu attendre un arrêt du 2 février 1978 de la Cour de cassation pour considérer que la consultation du comité d'entreprise n'est pas celle de la personne morale dont l'employeur est membre mais celle de la délégation du personnel en son sein [17]. Le passage « d'un comité organe de coopération avec la direction à un moyen d'expression des intérêts des salariés » (Béraud, 2004:59) est définitivement opéré par les lois Auroux de 1982. Depuis cette réforme, « le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production [18]. »

À la lecture des textes successifs, le comité d'entreprise est devenu une institution de confrontation d'intérêts contraires même si, de cette confrontation, peut toujours être escompté un accord pour le bien de tous. Le rôle assigné à l'institution a évolué tout en confirmant la qualité du personnel de l'entreprise en tant que composante à part entière de celle-ci. Le comité d'entreprise est un interlocuteur du pouvoir patronal qui doit être institué là où le pouvoir se trouve. La période 1982-2012 est celle de l'expansion du comité d'entreprise.

I.2. L'expansion du comité d'entreprise

Face au pouvoir patronal : un comité d'entreprise. Cette formule semble caractériser la phase d'expansion du comité d'entreprise orchestrée par le droit, expansion qui porte sur le périmètre du comité comme sur ses prérogatives.

16. Selon l'exposé des motifs de l'ordonnance du 22 février 1945, « cette coopération nécessaire entre la direction et les représentants du personnel apparaît dans le fait que le chef d'entreprise préside les réunions du comité d'entreprise », exposé reproduit *in* Le Crom (1998 :175).
17. Soc. 2 févr. 1978, *D*. 1978, IR, 383, obs. J. Pélissier.
18. C. trav., anc. art. L. 431-4 devenu L. 2323-1 .

L'expansion du périmètre

À partir des années 1980, le législateur va organiser l'ascension du comité d'entreprise vers le pouvoir. Ainsi la loi du 28 octobre 1982 prévoit la mise en place du comité au niveau du groupe [19]. Le droit du travail prend acte de la complexification du « pôle patronal ». Le pouvoir identifié n'est plus seulement celui de l'employeur qui résulte du contrat de travail mais celui qui s'exerce sur la personne même de l'employeur. Ainsi un comité doit être constitué au sein du groupe formé par une entreprise dominante et les entreprises qu'elle contrôle. Peu importe que le groupe ne soit pas une personne morale, un comité est institué dans ce périmètre et ce comité va voir sa personnalité juridique reconnue par la Cour de cassation [20]. Les attributions du comité de groupe sont à l'origine essentiellement informatives. Une logique d'articulation et de complémentarité des différents niveaux de représentation prévaut à l'institution du comité de groupe. Celui-ci vise seulement les entreprises situées en France. La réponse à l'internationalisation des groupes est donc imparfaite. L'initiative va ensuite venir de l'Union européenne.

Transposant une directive du 22 septembre 1994, une loi du 12 novembre 1996 introduit dans le Code du travail le comité d'entreprise européen dont la constitution est soumise à des conditions d'implantation territoriale et d'effectifs [21]. Ce comité est institué « afin de garantir le droit des salariés à l'information et à la consultation à l'échelon européen [22] », la consultation étant définie « comme l'organisation d'un échange de vues et l'établissement d'un dialogue [23] ». La loi française est ici reprise de la directive et « s'écarte notoirement de la notion de consultation "à la française" » (Sachs-Durand, 2012, n° 125). La directive de 1994 reste volontairement silencieuse sur le moment où l'information et la consultation doivent intervenir : doivent-elles être préalables ou non aux décisions qui en font l'objet ? Une nouvelle directive du 6 mai 2009 [24] transposée par une ordonnance du 20 octobre 2011 [25] ne lève pas toute ambiguïté mais livre une définition de l'information et de la consultation devant garantir à celles-ci un effet utile [26]. Elle limite aussi la compétence du comité d'entreprise européen aux questions transnationales : questions qui concernent l'ensemble du groupe d'entreprises ou au moins deux entreprises du groupe situées dans deux États-membres différents [27]. Les procédures nationales et européennes d'information et de consultation sont comprises « comme

19. C. trav., art. L. 2331-1 et s.
20. Soc. 23 janvier 1990, n° 86-14947, *Bull. civ*, n° 20 ; *Dr. Soc*. 1990, note J. Savatier.
21. C. trav., art. L. 2341-1 et s.
22. C. trav., anc. art. L. 439-6.
23. C. trav., anc. art. L. 2341-6.
24. Directive 2009/38 du 6 mai 2009, *JOUE* n° L 122, 16 mai 2009, p. 28.
25. Ordonnance n° 2011-1328.
26. Art. 1 et 2 de la directive 2009/38 du 6 mai 2009, C. trav., art. L. 2341-6.
27. Art. 1.4 de la directive, C. trav., anc. art. L. 2341-8.

indépendantes les unes des autres, chacun ayant une compétence spécifique » (Laulom, 2009:9). La question de leur articulation est renvoyée par la directive à l'accord établissant le comité d'entreprise européen dans le respect des compétences et domaines d'intervention de chacune des instances de représentation des travailleurs. La voie privilégiée pour la mise en place du comité européen mais aussi pour la configuration de ses attributions et de son fonctionnement est en effet l'accord entre les représentants des travailleurs et employeurs. Le droit de l'Union européenne pose un socle, un cadre normatif et s'adresse pour sa mise en œuvre concrète d'abord aux acteurs professionnels puis aux législateurs nationaux. La configuration du comité européen relève en premier lieu d'un accord entre représentants des salariés et employeurs. À défaut d'accord, le comité européen correspond à celui prévu par la législation nationale. Le « comité d'entreprise européen légal » (Teyssié, 2011:12) prévu par la législation nationale est subsidiaire, il s'applique en l'absence d'accord (Turlan, 2011).

Dès l'origine, les dispositifs étatiques ou européens sur le comité de groupe et d'entreprise européen laissent une large place à l'accord. Ces deux institutions se superposent au comité d'entreprise dont les prérogatives s'accroissent.

L'expansion des prérogatives

La période 1982-2012 s'illustre par la montée en puissance de la procédure de consultation du comité d'entreprise. Au-delà d'un décompte des nouvelles obligations de consultation, l'objet et la fonction de la procédure méritent attention. À travers les prérogatives du comité d'entreprise, le législateur saisit le pouvoir patronal. Ainsi, lorsque la loi du 2 août 1989 prévoit que chaque année, le comité d'entreprise « est informé et consulté sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles et les actions, notamment de prévention et de formation, que l'employeur envisage de mettre en œuvre compte tenu de ces prévisions, particulièrement au bénéfice des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification qui les exposent plus que d'autres aux conséquences de l'évolution économique ou technologique [28] », le législateur, sans injonction directe au pouvoir patronal, configure néanmoins la direction de l'entreprise en imposant une gestion prévisionnelle en matière d'emploi. Cette expansion par les textes s'est combinée à une interprétation constructive des juges.

Au cours des années 1990, d'importantes solutions jurisprudentielles concernent les licenciements collectifs pour motif économique. La Cour de cassation a alors admis que le comité d'entreprise peut demander la suspension de la procédure irrégulière, dont la procédure de notification

28. Art. 1er de la loi n° 89-549 codifié à l'article L. 432-1-1 C. trav. anc.

des licenciements [29], à la condition que la procédure de consultation ne soit pas terminée [30]. Par une interprétation audacieuse, elle donne toute sa portée à l'énoncé suivant lequel « la procédure de licenciement est nulle et de nul effet tant qu'un plan visant au reclassement de salariés s'intégrant au plan social *n'est pas présenté par l'employeur aux représentants du personnel* [31], qui doivent être réunis, informés et consultés [32] ». Sur ce fondement, elle admet la nullité des licenciements prononcés subséquemment, ouvrant le droit à une réintégration dans l'emploi [33]. Le comité d'entreprise peut demander la nullité du plan et les juges doivent s'assurer, pour apprécier la validité de ce plan, que l'employeur ne pouvait pas prendre en compte les suggestions en matière de reclassement formulées par le comité [34].

Alors que l'époque est aussi marquée par le nouveau cours de la négociation collective, la Haute Cour considère que « la décision du chef d'entreprise doit être précédée par la consultation du comité d'entreprise (…), sans qu'il y ait lieu de distinguer selon que la décision en cause est une décision unilatérale ou prend la forme de la négociation d'un accord collectif d'entreprise portant sur l'un des objets soumis légalement à l'avis du comité d'entreprise [35] ».

Le comité d'entreprise est bien un acteur majeur des relations collectives dans l'entreprise [36]. Son essor prend cependant fin au début des années 2010. L'arrêt du 3 mai 2012 de la Cour de cassation est à cet égard emblématique [37] (encadré). Alors qu'en l'espèce, la cause économique des licenciements est irrégulière, constituée par la seule recherche de profits, la Cour refuse au comité d'entreprise la faculté d'agir pour demander aux juges d'interdire à l'employeur de prononcer les licenciements illicites. Elle censure la décision de la Cour d'appel de Paris ayant considéré que le défaut de motif économique rend « sans objet la consultation du comité d'entreprise et l'ensemble de la procédure subséquente [38] ».

29. Soc. 17 décembre 2004, n° 03-17031, la suspension du plan social peut aussi être prononcée, Soc. 23 janvier 2004, n° 02-17109.
30. Soc. 27 juin 1989, n° 88-10538, *Bull. civ*. V, n° 471 ; Soc. 18 novembre 1998, n° 96-22343, *Bull. civ.* V, n° 501 ; Soc. 9 mai 2000, n° 98-20588, *Bull. civ*. V, n° 172 ; Soc. 7 avril 2004, n° 02-17128, *Bull. civ.* V, n° 108 ; Soc. 3 mai 2007, n° 05-45990 ; Soc. 12 novembre 2007, n° 07-43242 ; Soc. 25 juin 2008, n° 07-41065, *Bull. civ.* V, n° 304. La solution n'est plus aujourd'hui de droit positif.
31. Souligné par nous.
32. C. trav., anc. art. L. 324-1.
33. Soc. 13 février 1997, n° 96-41874, *Bull. civ*. V, n° 64.
34. Soc. 28 mars 2000, n° 98-21870, *Bull. civ*. V, n° 131.
35. Soc. 5 mai 1998, *Bull. civ*. V, n° 219.
36. Sans même faire mention des dispositions qui permettent depuis 1996 au comité d'entreprise d'être un agent supplétif de la négociation collective ou de celles issues de la loi du 20 août 2008 qui font des élections de la délégation du personnel au comité d'entreprise l'un des critères de représentativité des organisations syndicales dans l'entreprise.
37. Soc. 3 mai 2012, n° 11-20.741 ; voir Dockès (2012).
38. CA Paris, 12 mai 2011, RG n° 11/01547 Viveo ; *D*. 2012, p. 901, obs. P. Lokiec et J. Porta ; *Sem. soc. Lamy*, n° 1493, obs. F. Champeaux. Sur cet arrêt, v. not. *Sem. soc. Lamy,* n° 1509, obs. G. Couturier ; *ibid.,* n° 1151, obs. P. Lokiec ; *ibid.*, n° 1532, obs. P. Lokiec et A. Lyon-Caen ; *Dr. ouvr.* 2011, p. 537, obs. A. Lyon-Caen ; *JCP* S 2012, p. 35, obs. F. Favennec-Héry.

Encadré

L'arrêt Viveo ou la fin de l'invention juridique du comité d'entreprise

Après son intégration dans le groupe Temenos, la société Viveo France a soumis à son comité d'entreprise un projet de restructuration impliquant la suppression de 64 emplois, ainsi qu'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) établi à cet effet. La raison de ces licenciements ne répond pas aux exigences d'une cause économique réelle et sérieuse posées par le droit du travail (difficultés économiques, nécessités de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise) mais à un motif financier. L'absence de cause réelle et sérieuse est sanctionnée, selon le Code du travail, par l'allocation de dommages et intérêts et non par la nullité de la rupture qui ouvre droit à un retour à l'emploi. Seule l'insuffisance du PSE présenté au comité d'entreprise permet l'annulation de la procédure et des licenciements subséquents. Le PSE de la société Viveo n'est pas insuffisant. Le comité d'entreprise de Viveo décide néanmoins de saisir la justice pour que celle-ci considère nulle la procédure ainsi que ses effets subséquents, interdisant ainsi tout prononcé de licenciements. La Cour d'appel de Paris va faire droit à cette demande au moyen d'une motivation circonstanciée : si la nullité est encourue pour une procédure de consultation d'un PSE insuffisant, elle ne peut que l'être si cette procédure n'a pas d'objet : l'absence de motif économique véritable vide de sa substance la consultation du comité d'entreprise, prive de fondement le plan, rend absent l'élément déclenchant de la procédure. Selon la Cour d'appel, conclure le contraire reviendrait à ôter à l'intervention des représentants du personnel le sens et la portée des prérogatives que le législateur a entendu leur confier, les juges remplissant leur office en veillant au respect de la loyauté qui doit inspirer les relations entre le chef d'entreprise et le comité d'entreprise et de la légalité de la procédure suivie sans qu'il s'agisse d'une immixtion dans la gestion de l'entreprise et d'une atteinte à la liberté d'entreprendre.

La Cour de cassation casse sèchement l'arrêt de la Cour d'appel de Paris en rappelant la lettre de la loi alors qu'elle-même en avait fait une interprétation audacieuse quelques années auparavant, tirant de la nullité de la procédure de consultation celle des licenciements.

Le comité d'entreprise se voit donc inviter à discuter des mesures d'accompagnement de licenciements dont l'illicéité de la cause ne fait pas débat. La possibilité pour le comité d'entreprise d'une action en justice préventive à l'illégalité est écartée, seul le salarié peut saisir le conseil de prud'hommes pour obtenir une réparation pécuniaire. La Cour de cassation rend cet arrêt lors d'une année à échéance présidentielle. La réponse législative intervient un an après : une séparation étanche du contrôle de la validité du PSE et de la licéité de la cause du licenciement ; l'un ressort de la compétence administrative, l'autre judiciaire. Le débat porté par l'affaire Viveo ne peut renaître face à l'éclatement de compétence juridictionnelle.

Le coup d'arrêt à l'expansion du comité d'entreprise est porté. Les juges lancent la balle au législateur (Géa, 2012). Celui-ci va la saisir pour mettre sous contrôle le comité d'entreprise.

II. Le contrôle légal du comité d'entreprise

À partir de 2013, le temps se raccourcit. Avant la disparition du comité d'entreprise en 2017, les réformes se succèdent : la loi de 2013 de sécurisation de l'emploi [39], la loi de 2014 relative à la démocratie sociale notamment [40], la loi de 2015 dite « Rebsamen » [41] et celle de 2016 dite « Travail » [42]. La treizième édition du *Droit des comités d'entreprise et des comités de groupe* de Maurice Cohen et Laurent Milet conclut son titre premier consacré aux origines de l'institution et son évolution par une section intitulée « les années 2012-2015 et les tentatives de changement de nature de l'institution » (2017:58). Le propos sur le comité d'entreprise porté par tous ces textes n'est pas linéaire mais le mouvement d'ensemble est caractérisé par l'affirmation d'une mise sous contrôle du comité d'entreprise opérée directement par la loi (II.1) ou déléguée par celle-ci à l'accord collectif (II.2).

II.1. Le contrôle légal direct

Il semble temps au législateur de compter le temps : le temps de la consultation du comité d'entreprise. Le temps induit par la multiplicité des objets de consultation, par l'information et la discussion nécessaires à la formulation d'un avis, par l'articulation des différents niveaux de consultation doit être maîtrisé par une rationalisation et une centralisation.

La rationalisation

La rationalisation invoquée par le législateur n'est pas la raison d'être d'une représentation du personnel, elle est exigence de prévisibilité, calcul et contrôle qui doit gouverner fonctionnement, attributions et existence du comité d'entreprise (Nicod, 2015).

Devient obligatoire la désignation d'un trésorier parmi les élus, puis après précision ultérieure, des élus titulaires [43]. Les comptes du comité d'entreprise sont soumis à des exigences de transparence [44] sans disposition assouplissant la position jurisprudentielle stricte sur l'utilisation du budget de fonctionnement dont sont exclus notamment les abonnements à la presse syndicale « sans lien avec ses attributions économiques (…) dont

39. Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013. Sécurisation de l'emploi.
40. Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014. Formation professionnelle, emploi et démocratie sociale.
41. Loi n° 2015-994 du 17 août 2015. Dialogue social et emploi.
42. Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016. Travail, modernisation du dialogue social et sécurisation des parcours professionnels.
43. C. trav., anc. art. L. 2325-1 et R. 2325-1.
44. C. trav., anc. art. L. 2345-1 et s.

le bénéfice était en partie étendu à des représentants syndicaux extérieurs au comité [45]. » Certes, le comité d'entreprise se voit autoriser à financer sur ce budget les formations des délégués du personnel et des délégués syndicaux [46] mais est-ce une faveur octroyée au comité ou la mise en exergue d'une carence du droit du travail ? Le comité étant doté d'un budget pour son fonctionnement, une partie du coût de l'expertise d'une nouvelle obligation de consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise va lui être imputée [47]. Ainsi le recours à l'expert et son coût deviennent rationnels : utilité justement évaluée. Contrôle encore du fonctionnement, le temps et la procédure pour la rédaction et l'approbation du procès-verbal du comité d'entreprise sont posés par le Code du travail [48].

Le comité d'entreprise a dorénavant un temps pour rendre son avis [49]. Ce délai ne court pas d'une première réunion permettant une discussion avec l'employeur, il part de la mise à disposition par ce dernier de l'information [50]. Passé le délai fixé, le comité d'entreprise est réputé avoir donné un avis négatif. Si le comité d'entreprise saisit le juge en raison d'une information jugée insuffisante, cette saisine n'a pas pour effet de suspendre le délai. Le juge peut cependant décider de la prolongation du délai [51]. À quoi sert la procédure de consultation du comité d'entreprise est la question fondamentale posée par le législateur de la période 2013-2016. La rationalisation par la substitution de 17 objets de consultations récurrentes à trois blocs [52] ou par la suppression expresse de la consultation avant la signature, révision ou dénonciation d'un accord collectif dont l'objet relève de la compétence du comité d'entreprise [53] répond seulement à l'objectif d'allègement d'obligations procédurales assimilées à un formalisme. La rationalisation se veut alors simplification.

Simplifier encore la suppression de l'instance : lorsque l'effectif de 50 salariés n'est plus atteint, l'employeur peut supprimer unilatéralement le comité d'entreprise lorsqu'auparavant était requis l'accord des organisations syndicales représentatives ou une autorisation de l'inspection du travail [54]. Disposition législative discrète mais d'une grande portée : un seul membre d'une personne morale va pouvoir décider de la liquidation de celle-ci alors que cette personne pouvait porter des intérêts conflictuels avec ce membre.

45. Soc. 27 mars 2012, *Dr. ouvr.* 2012, p. 774, note L. Milet ; *Sem. Soc. Lamy*, 2012, note G. Loiseau, p. 10 ; *JCP* S, obs. Guyot, p. 1247.
46. C. trav., anc. art. L. 2325-43.
47. C. trav., anc. art. L. 2323-10.
48. C. trav., anc. art. L. 2325-20.
49. C. trav., anc. art. L. 2323-3.
50. C. trav., anc. art. R. 2323-1.
51. C. trav., anc. art. L. 2323-4.
52. C. trav., anc. art. L. 2323-10 et s.
53. C. trav., anc. art. L. 2323-2.
54. C. trav., anc. art. L. 2322-7.

La simplification est encore à l'œuvre avec la centralisation de la procédure de consultation.

La centralisation

À la combinaison des différents niveaux de consultation est préférée la centralisation au profit du comité central d'entreprise et du comité de groupe. Les comités d'établissement voient leur consultation limitée aux « mesures d'adaptation des projets décidés au niveau de l'entreprise spécifiques à l'établissement et qui relèvent de la compétence du chef de cet établissement [55] ». Les données générales relatives au projet pourtant utiles au débat sur la mise en œuvre de celui-ci sont exclues alors que la consultation des comités d'établissement doit précéder celle du comité central d'entreprise. Quant à ce dernier, il est seul consulté si le projet décidé au niveau de l'entreprise ne nécessite pas de mesure d'adaptation propre à l'un ou l'autre des établissements ou si ces mesures ne sont pas encore définies [56]. Enfin, la consultation annuelle sur les orientations stratégiques peut être effectuée au niveau du groupe, les comités d'entreprise du groupe sont alors seulement consultés sur les conséquences de ses orientations [57].

Il paraît cohérent que la consultation se situe au niveau du pouvoir si perdure la tentation de croire que l'expression par le comité d'entreprise des intérêts des salariés est susceptible d'infléchir le projet patronal (Borenfreund, 2015). La définition de ces intérêts n'est toutefois pas spontanée et ces derniers ne sont pas nécessairement homogènes d'un établissement à un autre ou d'une entreprise à une autre. Or la pluralité des consultations qui induisent information et discussion permettent aussi la mise en débat avec les salariés des projets patronaux. Ce débat semble plus aisé dans les périmètres de proximité avec des élus qui partagent les mêmes conditions de travail que les salariés. La centralisation est éloignement des collectifs de travail au risque d'une aspiration du comité d'entreprise dans un processus formel de mise en discussion du pouvoir.

Selon le législateur, l'écueil d'une excessive formalisation de la procédure peut être évité par un retrait de la loi pour laisser place à la négociation collective sur la représentation élue du personnel.

II.2. Le contrôle délégué à l'accord collectif

L'accord collectif a toujours pu prendre pour objet les institutions représentatives du personnel afin de prévoir des dispositions plus avantageuses que la loi à leur profit. Mais un nouveau rôle va être assigné à

55. C. trav., anc. art. L. 2327-15.
56. C. trav., anc. art. L. 2327-2.
57. C. trav., anc. art. L. 2323-11.

l'accord : la possibilité de modeler pour chaque entreprise son comité d'entreprise voire de lui substituer une instance conventionnelle.

La négociation sur les attributs du comité d'entreprise

Participant au mouvement de ré-ordonnancement des règles du droit du travail en faveur de l'accord collectif et plus singulièrement de l'accord collectif d'entreprise, le législateur ouvre largement la négociation sur le fonctionnement et les attributions du comité en posant clairement le caractère supplétif de la règle étatique après avoir permis la seule dérogation.

La première porte est ouverte avec la dérogation par les accords d'entreprise, dits « accords de méthode », aux règles légales d'information et de consultation du comité d'entreprise dans le cadre d'un projet de licenciements et de restructuration. Initiée par la loi du 18 janvier 2005, la dérogation par accord collectif est confirmée [58] si ce n'est amplifiée par la loi du 14 juin 2013. Un accord collectif peut « fixer au rabais la consultation des représentants du personnel » (Auzero, Dockès, 2015:527). La loi de 2013 permet encore à un accord, cette fois majoritaire, de déterminer le contenu du plan de sauvegarde de l'emploi ainsi que les modalités de consultation du comité d'entreprise [59]. La dérogation ne vise pas cependant l'institution même du comité d'entreprise, elle vise un objet : l'emploi ou plus exactement le licenciement collectif pour motif économique afin de le sécuriser. Le dispositif sur les accords de méthode se loge dans la première partie du Code du travail, relative aux relations individuelles, et non dans la deuxième partie, consacrée aux relations collectives de travail.

D'une toute autre ampleur pour l'institution du comité d'entreprise est l'introduction du caractère supplétif de la règle légale fixant les attributions et le fonctionnement récurrent du comité d'entreprise. L'accord dérogatoire est l'exception à la loi, exception expressément et ponctuellement habilitée par celle-ci. L'application de la loi reste le principe. La supplétivité de la loi face à l'accord collectif fait de ce dernier la source de principe des règles. La loi ne s'applique qu'en l'absence d'accord collectif, elle s'efface devant lui indépendamment du caractère plus au moins avantageux des dispositions. Le concours de normes n'a plus lieu d'être, il n'y a plus comparaison, il y a comblement d'un éventuel vide conventionnel par les règles étatiques. Les règles supplétives sont nécessaires car la loi peut obliger les acteurs à négocier, les inciter à conclure un accord mais ne peut les contraindre à l'accord.

À partir de 2015, la règle étatique devient supplétive à l'accord collectif d'entreprise définissant les modalités des consultations récurrentes du comité d'entreprise (à l'exception des orientations stratégiques de

58. C. trav., art. L. 1233-21.
59. C. trav., art. L. 1233-24-1.

l'entreprise), la liste et le contenu des informations récurrentes (à l'exception notamment des documents comptables et de la situation comparée des femmes et des hommes), le nombre de réunions annuelles qui ne peut être inférieur à six, les délais pour rendre les avis du comité ou élaborer le procès-verbal [60].

L'institution du comité d'entreprise peut être singularisée. Le législateur adresse en premier lieu cette possibilité aux organisations syndicales représentatives et non aux élus du comité. Or les orientations des organisations syndicales ne se confondent pas mécaniquement, par le jeu des règles légales, avec celles de la majorité de la délégation du personnel. L'audience, un des critères de représentativité syndicale, est certes tirée des résultats obtenus au premier tour des élections des titulaires du comité d'entreprise mais son appréciation est réalisée quel que soit le nombre de votants. Ainsi, par l'exigence d'un quorum au premier tour pour l'attribution des sièges et par l'application du scrutin proportionnel, un pourcentage même majoritaire de représentativité n'équivaut pas nécessairement à la majorité des sièges au comité d'entreprise. De ce point de vue strict de la mécanique des règles légales, la dissociation des représentations syndicale et élective peut se constater au-delà même de l'existence institutionnelle d'un double canal de représentation. Elle permet l'observation selon laquelle le législateur a confié la configuration du comité d'entreprise à d'autres acteurs que lui-même. En ce sens, le comité d'entreprise est susceptible de passer sous contrôle des organisations syndicales représentatives en même temps que celles-ci en dépendent pour établir leur représentativité. À cet égard, la visibilité des activités sociales et culturelles du comité d'entreprise pour les salariés-électeurs ne peut être ignorée.

Mais les attributs du comité ne sont pas les seuls objets de l'accord collectif, l'existence même de l'institution peut aussi en dépendre.

La négociation sur l'existence du comité d'entreprise

La délégation unique du personnel pouvant être mise en place unilatéralement par l'employeur dans les entreprises ne dépassant pas un certain effectif n'a pas mise en jeu, au moins dans les textes normatifs, l'existence même du comité d'entreprise. Dans sa version initiale de 1993 [61], il s'agissait seulement d'organiser une seule et même élection pour les délégués du personnel et la délégation élue du comité d'entreprise sans entamer fonctionnement et attributions des deux institutions. La réforme était principalement gouvernée par un objectif d'économies de coûts : diminution des nombres d'élus et d'heures de délégation. Le même objectif apparaît

60. C. trav., anc. art. L. 2323-7.
61. Loi n° 93-1313 quinquennale du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle.

avec la délégation unique du personnel issue de la loi de 2015 élargie au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Même si certaines règles qui visent la délégation unique sont incontestablement soutenues par une idée de fusion [62], le législateur affirme que les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le CHSCT conservent l'ensemble de leurs attributions [63] et leurs règles de fonctionnement respectives [64]. Le comité d'entreprise et le CHSCT demeurent des personnes morales autonomes avec des patrimoines distincts.

La loi de 2015 va cependant mettre à la disposition de l'accord collectif l'existence même du comité d'entreprise. Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, un accord collectif majoritaire peut regrouper en une « instance » unique, que la loi se garde bien de nommer, les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le CHSCT ou deux de ces trois institutions [65]. Cette instance exerce l'ensemble des attributions des institutions faisant l'objet du regroupement. Elle est dotée de la personnalité civile. À défaut d'accord d'entreprise, un accord d'établissement peut prévoir la création de l'instance. Cet accord détermine le nombre d'élus, le nombre d'heures de délégation, leur formation, les modalités de fonctionnement de l'instance. Le législateur se contente de fixer des minimas [66]. Les attributions du comité d'entreprise ne disparaissent pas mais l'institution en tant qu'organisation autonome et personne morale disparaît bien par l'effet d'un accord collectif. L'accord collectif pouvait déjà porter acte de décès du comité d'entreprise.

Qui sait mieux que les salariés, s'exprimant par l'intermédiaire des organisations syndicales représentatives, ce qu'il convient pour leur participation à la détermination des conditions de travail et à la gestion des entreprises ? La remarque ne manque pas de portée. Mais l'existence d'un accord collectif est aussi soumise à la signature de l'employeur et ne relève donc pas des seules propositions des représentants des salariés. L'accord collectif ne donne pas totale liberté aux salariés, par l'intermédiaire de leurs agents à la négociation collective, pour prendre la main sur leur représentation. La négociation sur la représentation élue du personnel de l'entreprise est-elle consécration de l'autonomie de collectifs de salariés ou de l'autoréglementation de l'entreprise aux frontières dessinées par l'employeur ? Le comité d'entreprise, par habilitation de la loi, est devenu un objet de négociation de sa configuration ou même de son existence. L'institution perd en autonomie, elle se voit encadrée par l'accord collectif, à défaut par la loi.

62. La possibilité notamment de procéder à une expertise unique et donner un avis unique, C. trav., anc. art. L. 2326-5 4° et 5°.
63. C. trav., anc. art. L. 2326-3.
64. C. trav., anc. art. L. 2326-5 al. 1.
65. C. trav., anc. art. L. 2391-1.
66. C. trav., anc. art. L. 2392-1, L. 2393-1.

De l'institutionnalisation à objet de négociation : telle est l'évolution juridique du comité d'entreprise. Cette évolution s'inscrit sans doute dans des mouvements plus généraux du droit du travail. Mais que reste-t-il d'une institution référée à une réalité dont on en vient à négocier tout ou presque ? Le droit de la représentation des salariés dans l'entreprise peut-il être ramené au seul objectif de simplification ? Cet objectif est aussi celui de la fusion des institutions représentatives dans l'entreprise [67] qui porte acte de décès légal du comité d'entreprise dont l'héritage interroge.

III. L'héritage d'une institution

Un héritage est déjà expressément prévu par l'ordonnance du 22 septembre 2017 qui organise la transmission de patrimoine du comité d'entreprise [68] à la nouvelle instance unique de représentation du personnel de l'entreprise, le comité social et économique [69] ou, si un accord collectif le prévoit, au conseil d'entreprise [70]. Cette instance doit être mise en place dans un bref délai, moins de trois ans [71]. Si table rase est faite d'une représentation élue du personnel combinant une pluralité d'instances aux fonctions différentes, le comité d'entreprise semble bien avoir servi de modèle à la nouvelle instance unique (Teyssié, 2017) (III.1). L'héritage ne serait donc pas seulement patrimonial. Le sens de cet héritage et avec lui de la représentation du personnel pose alors question (III.2).

III.1. Le comité d'entreprise, modèle du comité social et économique et du conseil d'entreprise

Le comité d'entreprise apparaît comme la matrice du comité social et économique (CSE) mis en place dans les entreprises d'au moins 50 salariés [72]. Ont été transmises à ce dernier toutes les règles organiques du comité d'entreprise, ces règles s'appliquant aussi au conseil d'entreprise. Cette transmission fait de ces nouvelles instances les successeurs du comité d'entreprise dans un sens fort. L'opération de fusion ne pourrait-elle alors s'analyser comme une absorption par le comité d'entreprise, sous l'identité d'une autre personne juridique, des différentes instances de représentation du personnel dans l'entreprise ?

67. Selon l'exposé des motifs du projet de loi d'habilitation à prendre par ordonnance des mesures pour le renforcement du dialogue social, il s'agit de « simplifier et renforcer le dialogue économique et social et ses acteurs notamment au travers de la refonte du paysage des institutions représentatives du personnel plus en phase avec la réalité des entreprises et les enjeux de transformation dont elles ont à débattre », projet devenu loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017.
68. Art. 9 IV de l'ordonnance du 22 septembre 2017.
69. C. trav., art. L. 2311-1 et s. Voir Antonmattei *et al.* (2018).
70. C. trav., art. L. 2321-1 et s.
71. Mesures transitoires prévues à l'art. 9 de l'ordonnance du 22 septembre 2017. Voir Cesaro, Teissier (2018).
72. Une instance unique mais aux attributions et fonctionnement variables selon que l'effectif de l'entreprise atteint ou non 50 salariés. Cette distinction apparaît clairement dans la structure du titre du Code du travail consacré au CSE.

La transmission des règles organiques du comité d'entreprise à ses successeurs

Les règles de mise en place du CSE reprennent celle du comité d'entreprise alors même que d'autres options s'offraient au législateur. La disposition la plus emblématique est sans aucun doute celle du périmètre de l'institution nouvelle [73]. Celle-ci doit être en principe constituée au niveau de l'entreprise et non de l'établissement, ancien cadre des délégués du personnel et du CHSCT. L'existence de structures complexes n'est toutefois pas ignorée : des CSE d'établissement et un CSE central peuvent être constitués. La reconnaissance de l'établissement distinct est laissée à l'accord collectif. En l'absence d'un tel accord ou de délégué syndical, un accord peut être conclu entre l'employeur et le CSE. En l'absence total d'accord, l'employeur peut déterminer seul les établissements distincts selon un critère légal proche de celui de la mise en place de l'ancien comité d'établissement : autonomie de gestion du responsable de l'établissement, notamment en matière de gestion du personnel. Ce choix met le périmètre de la représentation du personnel sous une double dépendance de l'employeur : l'assentiment de celui-ci à un accord, sa volonté de déléguer son pouvoir. La caractérisation légale de l'établissement fait ainsi « plutôt figure d'arme aux mains de l'employeur, qui pourra toujours s'en servir soit pour peser dans la négociation, soit pour refuser d'y rentrer véritablement » (Wolmark, 2018:533). Le parallèle avec l'ancien périmètre du comité d'entreprise montre la prégnance du modèle constitué par ce dernier mais pose la question de la proximité avec les salariés (Pagnerre, Jeansen, 2018 ; Signoretto, 2018 ; Cœuret, Duquesne, 2018 ; Dauxerre, 2018). Le législateur ne l'ignore pas puisqu'au sein de la même section du Code du travail, il permet la désignation de représentants de proximité [74]. L'existence, le fonctionnement et les attributions de ceux-ci dépendent toutefois d'un accord collectif, soit aussi de l'assentiment de l'employeur.

Les règles électorales sont une copie de celles du comité d'entreprise sans réflexion sur des dispositifs anciens, notamment celui prévoyant la partition du personnel dans différents collèges. Cette reprise permet l'exclusion de l'éligibilité des salariés mis à disposition dans le CSE de l'entreprise utilisatrice [75]. Est systématisée dans le titre du Code du travail consacré au CSE la ventilation des dispositions légales en trois parties : ordre public, champ de la négociation, dispositions supplétives. Ainsi apparaît clairement, par la structuration même du Code du travail, la faveur à une institution négociée, singularisée. Les dispositions d'ordre public succinctes

73. C. trav., art. L. 2313-1 et s.
74. C. trav., art. L. 2313-7.
75. C. trav., art. L. 2314-23.

interdisent la négociation défavorable mais non celle de faveur [76]. Certaines sont cependant d'ordre public absolu et excluent toute négociation. Leur identification non toujours signalée par le législateur n'est pas aisée. Le reste est ouvert à la négociation selon les aspirations des acteurs (Gauriau, 2018). Si le CSE doit être obligatoirement consulté de façon récurrente sur un certain nombre de thèmes (ordre public), l'accord collectif décide de la périodicité (pas supérieure à trois ans) et de la possibilité de donner un avis unique sur tout ou partie des thèmes des consultations récurrentes [77]. À défaut d'accord, les dispositions légales supplétives s'appliquent. Une partie du Code du travail devient facultatif. Ce choix de structure pour le titre consacré au CSE est d'autant plus remarquable que le législateur de 2017 a abandonné l'ambition portée par la loi Travail de réécrire la totalité du Code du travail selon cet agencement. Ainsi appartiennent au champ de la négociation sous conditions légales attributions mais aussi fonctionnement. Le fonctionnement s'inspire en tous points de celui du comité d'entreprise, ce qui ne peut pas manquer d'avoir des incidences sur l'exercice des attributions du CSE.

L'absorption de l'ensemble des fonctions représentatives par ses successeurs

L'exercice concret des attributions d'une instance ne saurait être artificiellement coupé des règles électorales la concernant comme de son fonctionnement. Le CSE, dans les entreprises de 50 salariés, se voit confier les attributions du CSE des entreprises de moins de 50 salariés soit les réclamations individuelles et collectives [78]. Aucun dispositif toutefois ne lui rend applicables les règles de fonctionnement permettant l'expression des réclamations. Le fonctionnement du CSE est absorbé par celui d'un organe collectif avec établissement d'un ordre du jour par le secrétaire et l'employeur [79]. Or les réclamations sont susceptibles d'être portées par chaque élu individuellement qui est alors seul juge de leur pertinence et elles peuvent concerner un seul salarié. Quelle place les règles de fonctionnement calquées sur celles du comité d'entreprise vont-elles laisser aux réclamations ? Pour s'assurer d'une attention particulière de l'instance aux questions de santé, sécurité et conditions de travail, une commission leur est obligatoirement dédiée au sein du CSE qui couvre plus de 300 salariés [80]. L'existence d'une telle commission traduit aussi l'idée que ces thèmes

76. Le législateur de 2017 a estimé qu'il était nécessaire d'énoncer expressément que les dispositions légales ne font pas obstacle aux dispositions plus favorables relatives aux attributions, fonctionnement et pouvoirs du CSE résultant d'accords collectifs de travail ou d'usages, C. trav., art. L. 2312-4, L. 2315-2.
77. C. trav., art. L. 2312-19.
78. C. trav., art. L. 2312-8.
79. C. trav., art. L. 2315-29.
80. C. trav., art. L. 2315-36 et s. On peut rappeler qu'avant 1982, le comité d'hygiène et de sécurité était une commission du comité d'entreprise dont le chef d'établissement était membre, C. trav., anc. art. R. 231-3 ; Cohen (1975:362).

relèvent davantage d'une spécialisation que de la mission générale de l'instance (Lanouzière, Odoul-Asorey, Cochet, 2017 ; Pignarre, 2017 ; Cochet, Verkindt, 2017 ; Verkindt, 2018 ; Teyssié, 2018). L'absorption par une seule institution de l'ensemble des attributions exercées auparavant par trois instances distinctes pose inéluctablement la question de leur confusion, sélection ou combinaison : à l'avantage de quelles attributions (Le Crom, 2018 ; Gardin, 2018) [81] ? Le délaissement des activités sociales et culturelles semble peu réaliste.

Les règles applicables au CSE le sont aussi au conseil d'entreprise, toutefois ce dernier ne cumule pas seulement les attributions des trois anciennes instances élues mais aussi d'une quatrième, celle réservée aux organisations syndicales représentatives : l'exercice du droit des salariés à la négociation collective [82]. Le comité d'entreprise était devenu un agent supplétif de la négociation collective, le CSE l'est aussi [83]. Un pas est cependant franchi avec le conseil d'entreprise. Les organisations syndicales représentatives des salariés sont invitées à se départir elles-mêmes de leur monopole de la négociation collective en décidant par accord collectif de la création du conseil d'entreprise. Celui-ci se voit doter de la faculté d'émettre des avis conformes sur la formation professionnelle et autres thèmes éventuels déterminés par l'accord collectif qui le met en place [84]. Le conseil d'entreprise à la française est cependant loin du conseil d'établissement allemand et de son pouvoir de codétermination. Le conseil d'établissement allemand ne relève pas d'un accord collectif mais d'une loi substantielle sur la constitution de l'établissement qui permet son élection à partir de cinq salariés. Le droit de codécision n'est pas un droit de veto discrétionnaire à une mesure patronale, il implique l'initiative de la mesure et en cas de désaccord avec l'employeur, recours à une instance d'arbitrage qui tranche le différend (Rémy, 2017 ; Palli, 2018). Peut-être l'inspiration d'un rapprochement vient-elle de l'idée de confiance réciproque devant se substituer à la conflictualité ? L'idée nourrie par la comparaison n'est alors pas nouvelle pour les juristes français (Despax, 1957:296 et s). Confier toutes les prérogatives de représentation du personnel à une instance élue pour déterminer avec l'employeur le bien commun de l'entreprise était déjà une proposition portée par Durand dès les années 1950. Les représentants élus devaient pouvoir conclure des accords d'établissement susceptibles, en cas de nécessité pour l'entreprise, de déroger à la convention collective, loi de la profession et de s'imposer au contrat de travail même dans ses dispositions moins favorables (Durand, Vitu, 1956:501 et s).

81. La possibilité de transfert du budget de fonctionnement et de celui des activités sociales et culturelles pose aussi la question d'un point de vue technique : voir Roche (2018).
82. C. trav., art. L. 2321-1.
83. C. trav., art. L. 2232-23 et s.
84. C. trav., art. L. 2321-3.

La réforme de 2017 fait table rase du passé mais sans faire place à l'invention et l'imagination. Elle poursuit un objectif de simplification du dialogue social et de ses acteurs à moindre coût : rassembler toutes les prérogatives des anciennes institutions au profit d'une seule instance pensée sur le modèle du comité d'entreprise. Par la création d'une nouvelle personne morale, le constat technique d'une fusion s'impose. À porter un regard plus compréhensif, cette fusion ressemble à une absorption des autres instances par le comité d'entreprise autrement nommé. Le décalque des règles organiques du comité d'entreprise sur le CSE fonde l'observation. Mais qu'en est-il du sens de la représentation du personnel que portait le comité d'entreprise ?

III.2. Le sens d'un héritage en question

Le comité d'entreprise a été institutionnalisation d'une collectivité de salariés, composante de l'entreprise, réalité économique et sociale. Face à l'employeur, le comité d'entreprise assurait l'expression collective des travailleurs. La nouvelle organisation du dialogue social met en quête la réalisation par le CSE d'un véritable dialogue qui suppose l'altérité des interlocuteurs : l'existence d'un collectif en capacité de s'exprimer face au titulaire du pouvoir.

La quête d'un collectif à représenter

Que soit ou non admis le conflit d'intérêts (Géa, 2017), le dialogue suppose un autre que soi. L'employeur peut reconnaître l'autre mais il ne peut le configurer. Or que penser des périmètres du CSE ? La détermination de l'établissement distinct échappe dorénavant au champ du protocole d'accord préélectoral pour faire l'objet d'un accord collectif ou d'un accord avec le CSE. À défaut d'accord, la décision unilatérale de l'employeur s'impose [85]. L'employeur doit négocier tout en sachant que sa volonté prime même en cas de recours. Le critère légal de l'établissement distinct relève d'une délégation de pouvoir et celle-ci ne relève que de la volonté de l'employeur. Ce critère a été retenu alors que le droit du travail avait déjà pris acte de la centralisation de la gestion du personnel pas même au niveau de l'entreprise mais du groupe [86] s'il ne l'a ensuite favorisée [87]. Avec

85. C. trav., art. L. 2313-4.
86. Selon la Cour de cassation, l'entretien préalable au licenciement ne peut pas être mené par une personne étrangère à l'entreprise. Elle considère toutefois que le directeur des ressources humaines de la société mère n'est pas une personne étrangère aux filiales et peut mener l'entretien sans même qu'une délégation de pouvoir lui soit donnée par écrit, Soc. 23 septembre 2009, n° 07-44200, *Bull. civ*. V, n° 191 ; *D*. 2009. AJ 2351, obs. S. Maillard ; *RDT* 2009, p. 647, obs. G. Auzero ; *RJS* 12/09, n° 898 ; *SSL* 2009, n° 1416, obs. F. Aubonnet et L. Gamet ; *JCP* S 2009, p. 1535, obs. S. Béal et P. Klein ; *JSL* 2009, n° 265, obs. M.-C. Haller ; *Lexbase Hebdo* 2009, n° 366, obs. C. Radé. Soc. 19 janvier 2005, n° 02-45675, *Bull. civ.* V, n° 10 ; *D.* 2005, IR. 313 ; *Dr. soc.* 2005, p. 475, obs. J. Savatier ; *RJS* 2005, p. 195, n° 235.
87. Sont particulièrement révélatrices de cette consécration du groupe et du mouvement de centralisation, les dispositions légales permettant à un accord de groupe de prévoir que ses stipulations se substituent aux stipulations ayant le même objet d'un accord d'entreprise conclu postérieurement ou antérieurement : C. trav., art. L. 2253-5. Un mécanisme similaire régit les rapports entre accord d'entreprise et d'établissement : C. trav., art. L. 2253-6.

cette notion d'établissement, l'existence d'un collectif de salariés méritant représentation est laissé à l'appréciation de l'employeur, interlocuteur du CSE.

Ce choix de droit positif pour une instance devenue unique s'accompagne dans le discours du législateur d'une confusion presque totale entre employeur et entreprise. L'entreprise, c'est l'employeur. Cette affirmation mériterait une étude globale des différentes ordonnances de 2017 et du discours les accompagnant [88]. Certaines mesures sont toutefois emblématiques à cet égard. Le périmètre de reclassement des salariés relève dorénavant des seuls liens capitalistiques de l'employeur et non plus d'une appréciation de l'organisation économique et sociale, la solution vaut aussi pour le périmètre d'appréciation des difficultés économiques pouvant être ramenées à une simple baisse du chiffre d'affaires [89]. La barèmisation des indemnités de licenciement injustifié permet un calcul exclusivement financier de la violation de la règle de motivation du licenciement. Celle-ci exige pourtant une objectivation du pouvoir à l'aune de l'intérêt de l'entreprise et non du seul titulaire du pouvoir. Ces mesures configurent les objets de consultation du CSE, son pouvoir de contre-proposition et fixent les enjeux du respect du droit. L'entreprise est aux mains de l'employeur, si elle ne se confond pas avec lui. D'ailleurs la réforme de l'entreprise pour le législateur n'est pas celle du Code du travail et de la représentation du personnel, elle est l'objet d'un texte ultérieur visant essentiellement les sociétés : le plan d'action pour la croissance et la transformation de l'économie (Pacte) [90].

Le droit du travail ne place le CSE ni face à la réalité du pouvoir économique ni face à la réalité d'une collectivité de travail en l'indexant à la seule personne juridique de l'employeur. Est mise à mal l'image jusqu'alors portée par le droit du travail d'une entreprise, entité économique et sociale, dont l'intérêt légitime l'exercice du pouvoir patronal. On est loin de l'idée portée par le comité d'entreprise d'une institutionnalisation de la représentation du personnel et de l'entreprise.

Est tracée à la représentation élue des salariés, une frontière dépendante de l'employeur en négligeant la composition et l'articulation de niveaux internes ou indépendants. L'architecture a le mérite de la simplicité mais elle n'aide certainement pas à la détermination d'un intérêt collectif des travailleurs. C'est alors la capacité de l'instance représentative nouvelle à une expression collective qui est interrogée.

88. On peut citer cette formule de la ministre du Travail lors du discours du 6 juin 2017 relatif à la « présentation du programme de travail sur la refonte de notre modèle social » : « cette réforme tient en une phrase simple, en un objectif clair : réformer notre droit du travail pour qu'il réponde aux besoins des entreprises et aux attentes des salariés d'aujourd'hui ». Entreprises et salariés sont donc distingués.
89. C. trav., art. L. 1233-3.
90. Projet de loi présenté au Conseil des ministres le 18 juin 2018.

La quête d'une possible expression collective

L'expression collective, même par l'intermédiaire de délégués, peut être spontanée. Mais lorsqu'elle est proposition alternative au projet patronal, sa construction requiert temps et savoir. L'émission des avis du CSE est soumise à des délais équivalents à ceux imposés au comité d'entreprise et les conséquences de leur dépassement sont identiques : l'instance est réputée avoir rendu un avis négatif [91]. Instance unique signifie cependant avis unique. Or une pluralité d'instances aux différents champs de compétence exigeait non seulement des avis distincts mais aussi des temps de consultation distincts. Le comité d'entreprise était sans doute l'institution « généraliste » (Pécaut-Rivolier, 2017) mais ses missions se comprenaient en articulation avec les autres institutions. La procédure de consultation était alors séquencée par la pluralité d'institutions aux attributions différentes et aux niveaux complémentaires. Par l'unicité de l'avis, le temps est encore raccourci. Or ce temps est celui de l'expression collective des salariés qui suppose une communication entre représentants et représentés sur les objets de la consultation avant de délivrer un avis. À défaut, l'instance risque de ne plus être un agent de représentation du personnel mais un agent de diffusion *a posteriori* des décisions patronales. Que cette diffusion puisse être critique ne change rien.

La communication de l'instance unique avec les salariés n'est l'objet d'aucune disposition inédite dans la nouvelle organisation du dialogue, à croire que sa nature élective suffit à sa légitimité (Leclerc, Lyon-Caen, 2011). Ainsi reste entière la difficulté posée par l'obligation de confidentialité des élus [92] qui place ceux-ci dans une posture de partage du savoir avec le seul employeur. Cette difficulté ne va pas s'estomper avec la loi sur le secret des affaires [93]. À cet égard, il est symptomatique que le débat se soit focalisé sur les obligations de l'employeur vis-à-vis de l'instance en ignorant la question de la communication entre les élus et les salariés. Le dialogue peut donc être circonscrit à l'employeur et aux élus. Faut-il encore que ces derniers disposent des moyens d'un véritable dialogue. Par la concentration de toutes les attributions au profit d'une seule instance, le législateur contraint en quelque sorte les élus à un cumul des mandats correspondant aux anciennes institutions. C'est déjà confondre individus et institutions. Mais cette fusion est imposée sans augmentation corrélative du nombre d'élus et des heures de délégation. Les exigences en connaissance des élus s'en trouvent accrues et leur professionnalisation est attendue. Parallèlement, le législateur pose une interdiction de cumul des mandats dans le temps [94],

91. C. trav., art. L. 2312-15 et s.
92. En témoigne un contentieux isolé, Soc. 5 nov. 2014, n° 13-17270, *Bull. civ.*, n° 256.
93. Loi n° 2018-670 du 30 juillet 2018 relative à la protection du secret des affaires.
94. C. trav., art. L. 2314-33.

exclut les suppléants des réunions de l'instance [95] et prévoit une contribution du budget de fonctionnement aux expertises pour certaines consultations ponctuelles [96]. S'impose le constat d'une restriction des moyens en termes de savoir et de temps, ce qui interroge le caractère authentique du dialogue.

Une vision principalement, si ce n'est exclusivement, instrumentale de la représentation du personnel affleure finalement de la réforme de 2017. Une telle vision n'était pas absente des réformes précédentes mais elle trouve son aboutissement avec l'instance unique placée en partie sous contrôle de l'employeur et dont la vocation première serait de participer au processus de légitimation du pouvoir. L'héritage du comité d'entreprise, dont le sens avec les autres institutions représentatives du personnel a été de réduire le pouvoir patronal dans l'entreprise (Jeammaud, Le Friant, 2012) s'en trouve sans conteste dévoyé. La fusion « produit surtout un effet d'appauvrissement de la représentation du personnel, en la coupant de son histoire comme de toute réflexion sérieuse sur l'idée qui la porte » (Borenfreund, 2017:608 ; voir aussi Borenfreund, 1991).

Le comité d'entreprise est mort et le comité social et économique n'est pas son héritier. Le comité d'entreprise est né et a vécu avec d'autres. L'acte de sa naissance, l'ordonnance de 1945, faisait place aux délégués du personnel, liaisons directes avec les salariés. L'introduction de la section syndicale dans l'entreprise en 1968 a mis en lumière la complémentarité entre représentation syndicale et élective dans l'entreprise. Le CHSCT s'est émancipé du comité d'entreprise en 1982 mais pour mieux s'articuler avec lui. Combinaison, complémentarité, articulation laisse place à une fusion confuse. L'unicité d'une instance de représentation est une réponse simpliste face aux questions portées par le travail. Mais elle renouvelle l'interrogation : « À quoi sert une représentation des salariés ? ». Rouage d'une démocratie sociale simplement proclamée par les textes ou instrument aux mains des salariés pour (re)prendre place dans l'entreprise ?

95. Sauf remplacement d'un titulaire, C. trav., art. L. 2314-1.
96. C. trav., art. L. 2315-80.

Références bibliographiques

Antonmattei J.-P., Chenu D., François G., Morand M., Neau-Leduc C., Vachet G., Verkindt P.-Y. (2018), « Réforme du code du travail : le comité social et économique », *RJS*, n° 4, p. 263.

Auzero G., Baugard D., Dockès E. (2018), *Droit du travail 2019,* 32e éd, Paris, Dalloz.

Auzero G., Dockès E. (2015), *Droit du travail 2016*, 30e éd., Paris, Dalloz.

Béraud J.-M. (2004), « Autour de l'idée de constitution sociale de l'entreprise », in *Analyse juridique et valeurs en droit social. Études offertes* à *Jean Pélissier,* Paris, Dalloz, p. 55.

Borenfreund G. (1991), « La représentation des salariés et l'idée de représentation », *Dr. soc.*, n° 9-10, octobre, p. 685.

Borenfreund G. (2015), « Le comité d'entreprise : nouveaux enjeux. Quelques observations à partir de la loi du 14 juin 2013 », *RDT*, n° 1, janvier, p. 17.

Borenfreund G. (2017), « La fusion des institutions représentatives du personnel. Appauvrissement et confusion dans la représentation », *RDT*, n° 10, octobre, p. 608.

Brun A., Galland H. (1958), *Droit du travail*, Paris, Sirey.

Cesaro J.-F., Teissier A. (2018), « L'implantation du comité social et économique », *JCP S*, n° 26, 1224, 3 juillet, p. 7.

Cochet F., Verkindt P.-Y. (2017), « Les conditions de travail trouvent-elles leur place dans l'instance fusionnée ? », *Sem. Soc. Lamy*, n° 1777.

Cohen M. (1975), *Le droit des comités d'entreprise*, Paris, LGDJ.

Cohen M., Milet L. (2017), *Le droit des comités d'entreprise et des comités de groupe*, Paris, LGDJ.

Cœuret A., Duquesne F. (2018), « Un aspect de la représentation élue du personnel dans l'entreprise après l'ordonnance du 22 septembre 2017 : l'hypothèse de fractionnement en établissements distincts », *RJS*, p. 363.

Couturier G. (2003), « L'unité économique et sociale – trente ans après », *Sem. Soc. Lamy,* suppl., n° 1140, p. 56.

Dauxerre L. (2018), « L'établissement distinct dans le droit du comité social et économique », *JCP S*, n° 12, 1102, 24 mars, p. 11.

De Lestang R. (1979), « La notion d'unité économique et sociale d'entreprises juridiquement distinctes », n° spécial, « Le chef d'entreprise et le comité d'entreprise », *Dr. soc.,* p. 12.

Despax M. (1957), *L'entreprise et le droit*, Paris, LGDJ.

Didry C. (2016), *L'institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute.

Dockès E. (2012), « Le droit du licenciement perd son sens à l'ombre de l'arrêt Viveo », *Dr. soc*., n° 6, juin, p. 606.

Durand P. (1951), « Les rapports de l'entreprise et du comité d'entreprise »*, Dr. soc*., n° 10, décembre, p. 675.

Durand P., Jaussaud R. (1947), *Traité de droit du travail,* t. 1, Paris, Dalloz.

Durand P., Vitu A. (1956), *Traité de droit du travail*, t. 3, Paris, Dalloz.

Favennec-Héry F. (2017), « Ordonnances Macron : un changement de système ? », *Sem. Soc. Lamy,* n° 1782.

Gardin A. (2018), « Santé et sécurité au travail et fusion des IRP : quelles adaptations par la négociation », *RJS*, p. 467.

Gauriau B. (2018), « L'accord, instrument de la mise en place du comité économique et social », *JCP S*, n° 24, 1204, 19 juin, p. 13.

Géa F. (2012), « La problématique Viveo : au législateur de reprendre la main », *RDT*, p. 608.

Géa F. (2017), « Les soubassements de la réforme », *RDT*, p. 593.

Géniaut B., Giraudet C., Mathieu C. (2003), « Les ouvrages de droit du travail des années cinquante », *Dr. ouvr.*, p. 367.

Jeammaud A., Le Friant M. (2012), « Démocratie sociale, droit et représentation collective : enjeux théoriques », *in* Moreau M.-A. (dir.), *La représentation collective des travailleurs*, Paris, Dalloz, p. 15.

Lanouzière H., Odoul-Asorey I., Cochet F. (2017), « La fusion des institutions représentatives du personnel porte-t-elle atteinte à leur capacité d'intervention en matière de santé et de sécurité au travail ? », *RDT*, n° 11, novembre, p. 691.

Laulom S. (2009), « La révision manquée de la directive sur les comités d'entreprise européens », *Sem. Soc. Lamy*, n° 1399, 12 mai, p. 5, http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/SSL_Forum_2.pdf.

Leclerc O., Lyon-Caen A. (dir.) (2011), *L'essor du vote dans les relations professionnelles,* Paris, Dalloz.

Le Crom J.-P. (dir.) (1998), *Deux siècles de droit du travail. L'histoire par les lois,* Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.

Le Crom J.-P. (2003), *L'introuvable démocratie salariale. Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002),* Paris, Syllepse, https://goo.gl/2L9YSj.

Le Crom J.-P. (2018), « Regard historique sur la fusion des institutions représentatives du personnel », *Dr. soc.*, p. 82.

Loiseau G. (2017), « Le comité social et économique », *Dr. soc.*, n° 12, décembre, p. 1044.

Lyon-Caen G. (1955), *Manuel de droit et de la sécurité sociale*, Paris, LGDJ.

Nicod C. (2015), « La réforme du dialogue social : une loi en manque d'inspiration », *RDT*, n° 9, septembre, p. 549.

Pagnerre Y., Jeansen E. (2018), « La détermination des établissements distincts dans la tourmente de la réforme », *RDT*, n° 5, mai, p. 358.

Palli B. (2018), « La refonte des institutions représentatives du personnel au prisme du droit comparé », *Dr. soc.*, n° 1, janvier, p. 77.

Pécaut-Rivolier L. (2017), « Propos introductifs », *in* Bonnin V. (dir.), *Le comité d'entreprise dans l'évolution de la représentation collective des salariés*, Poitiers, Faculté de Droit et Sciences sociales Université de Poitiers.

Pignarre G. (2017), « Le comité d'hygiène et de sécurité n'est pas soluble dans le CSE », *RDT*, n° 10, octobre, p. 647.

Rémy P. (2017), « Le conseil d'entreprise, un premier pas vers le conseil d'établissement allemand ? », *Dr. soc*., n° 12, décembre, p. 1050.

Rivero J., Savatier J. (1956), *Droit du travail,* Paris, Puf.

Roche V. (2018), « Le budget du comité social et économique », *JCP S*, n° 20, 1159, 20 mai, p. 11.

Sachs-Durand C. (2012), « Comité d'entreprise européen », *Répertoire de droit du travail*, Paris, Dalloz, n° 125.

Signoretto F. (2018), « Plaidoyer pour une évolution de la notion d'établissement distinct », *RDT*, n° 5, mai, p. 352.

Teyssié B. (2011), « Le comité d'entreprise européen », *JCP S*, n° 44, 1489, p. 12.

Teyssié B. (2017), « Les ordonnances du 22 septembre 2017 ou la tentation des cathédrales », *JCP S*, n° 38, 1294, 26 septembre, p. 15.

Teyssié B. (2018), « Santé et sécurité dans le droit du comité social et économique », *JCP S*, n° 1, 1001, 9 janvier, p. 18.

Turlan F. (2011), « La transposition de la directive révisée sur le comité d'entreprise européen éclairée par les accords », *Liaisons sociales Europe,* suppl., n° 287-288, p. 7.

Verkindt P.-Y. (2012), « La collectivité de travail ou "la belle inconnue" », *Dr. soc.,* n° 11, novembre-décembre, p. 1006.

Verkindt P.-Y. (2018), « Les conditions de travail et la santé au travail dans les ordonnances du 22 septembre 2017 : faut-il mouiller son mouchoir ? », *Dr. soc.*, n° 1, janvier, p. 41.

Wolmark C. (2018), « La caractérisation de l'établissement », *Dr. ouvr*., septembre, p. 533.

Évolutions du paysage syndical et du salariat : analyse des élections aux comités d'entreprise (2009-2016)

Tristan HAUTE [1]

Depuis la réforme de la représentativité syndicale de 2008 en France, les résultats des élections professionnelles, et en particulier celles aux comités d'entreprise, ont acquis un poids juridique, symbolique et médiatique renforcé. Mais les évolutions du paysage syndical, entre 2009 et 2016, n'ont été lues que comme le reflet d'une « opinion publique » salariale volatile, qui viendrait sanctionner ou approuver tel ou tel « type de syndicalisme ».

Loin d'une lecture globalisante, nous faisons le choix d'une analyse fine des nouvelles données électorales rendues disponibles par la réforme de 2008, dont le maniement nécessite quelques précautions du fait de leur construction. Cette analyse montre que ces évolutions s'expliquent surtout par des éléments structurels (taille des entreprises, secteur d'activité ou catégorie d'emploi), faisant le lien entre résultats électoraux et implantations syndicales.

Le 31 mars 2017, le ministère du Travail publiait, à l'échelle interprofessionnelle, les audiences électorales des différentes organisations syndicales sur la période 2013-2016. Nombre de commentateurs ont alors pointé du doigt le passage à la première place de la CFDT, qui « détrônait » ainsi, pour la première fois, la CGT dans le secteur privé. Loin d'un big bang syndical lié à des mouvements d'opinion, ce résultat, attendu par les organisations syndicales et les divers observateurs, masque une relative stabilité électorale.

1. Doctorant, CERAPS - UMR 8026, Université de Lille. L'auteur tient à remercier, pour leurs conseils et remarques, Jean-Marie Pernot, Sophie Béroud, Catherine Vincent et l'ensemble des chercheurs de l'IRES ayant participé à la relecture de cet article.

Ce résultat, loin de n'être qu'un simple baromètre, détermine désormais la représentativité dans les entreprises, dans les branches et à l'échelle interprofessionnelle des organisations syndicales depuis la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale (Béroud, Yon, 2011). Pourtant, les élections professionnelles, et particulièrement les élections aux comités d'entreprise (CE), restent un objet peu étudié en sociologie et en science politique (Le Digol, Voilliot, 2011:42 ; Andolfatto, 1992) malgré les données disponibles, notamment depuis la dernière réforme de 2008. Ainsi, les outils « classiques » de la sociologie électorale sont très peu mobilisés, à quelques exceptions près (Adam, 1964, 1968 ; Blanchard *et al.*, 1996 ; Subileau, 1999). Parfois réduite au commentaire de résultats globaux, plus médiatique que scientifique, l'étude des résultats des élections professionnelles se retrouve face au risque de l'instrumentalisation, dans un contexte où le résultat des différentes organisations syndicales est un enjeu à la fois symbolique et juridique, étant donné que la capacité à négocier des organisations syndicales et leur poids sont calculés sur la base de leurs résultats électoraux.

Certains travaux mettent en avant des éléments d'ordre « global », c'est-à-dire associés au contexte interprofessionnel, pour expliquer les comportements électoraux, qu'il s'agisse d'un mouvement de crise de la représentativité syndicale (Subileau, 1999:155) ou d'une désaffection pour un certain type de syndicalisme (Andolfatto, 2017:9). De tels mouvements d'opinion, propres à l'activité syndicale dans chaque entreprise, sont aussi avancés (Mazières-Vaysse, 2013:90 ; Franke, 2015:91), sans que ces hypothèses reposent sur d'autres éléments empiriques que les propos des acteurs syndicaux ou patronaux. Nous faisons l'hypothèse, au contraire, que ce sont les dynamiques du salariat, ou, du moins, du corps électoral, et des organisations syndicales qui expliquent ou accentuent les évolutions tant de la participation que du paysage syndical.

Après avoir présenté les nouvelles données disponibles que nous utilisons ici, nous nous proposons donc d'étudier à la fois la participation électorale des salariés aux élections CE et son évolution, ainsi que les implantations des différentes organisations syndicales dans les CE et leurs évolutions. Cette analyse se centre sur trois variables à la fois accessibles et centrales selon les quelques travaux relatifs à la participation aux élections professionnelles (Haute, 2016a, 2016b, 2016c ; Pénissat, 2017) et aux résultats des différentes organisations syndicales (Haute, 2017 ; Adam, 1968 ; Labbé, 1994). En effet, alors que les variables liées aux configurations électorales semblent avoir un effet très limité (Haute, 2016c:7), le secteur d'activité, la taille de l'établissement et la composition professionnelle des collèges électoraux dans lesquels se déroulent les scrutins donnent à voir des dynamiques internes au corps électoral. D'autres dimensions,

telle l'implantation territoriale des organisations syndicales (Haute, 2017 ; Adam, 1964 ; Andolfatto, 1992), ont une importance non négligeable, malgré une relative nationalisation des résultats (Labbé, 1994:87) et même si les différences de participation et, dans une moindre mesure, les « audiences syndicales » à l'échelle des territoires sont le reflet de la composition spécifique du salariat en leur sein. Malgré la richesse et l'exhaustivité de la base étudiée, nous ne disposons malheureusement pas de données plus précises sur les conditions d'emploi des salariés électeurs (type de contrat, temps partiel ou complet…). Mais d'autres analyses, basées sur des enquêtes par questionnaire contextualisées ou sur l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), sont en cours et permettront de saisir les effets d'autres variables sur la participation électorale et l'orientation du vote (vote sur enjeux, effets du milieu de travail, liens salariés/instances représentatives du personnel, capacité de mobilisation syndicale…).

I. Portée et limites de nouvelles données relatives à la représentation syndicale : la base « Mars »

La base « Mesure d'audience de la représentativité syndicale » (Mars) [2], établie pour chaque cycle électoral d'une durée de quatre ans, regroupe l'ensemble des données qui permettent de calculer l'audience à l'échelle interprofessionnelle de chaque organisation syndicale. Y sont ainsi regroupés les résultats des élections dans les très petites entreprises (TPE) par département et par branche, les résultats des élections au collège de la production des chambres d'agriculture et les résultats des élections pour les comités d'entreprise, délégués du personnel (DP) ou délégations uniques du personnel (DUP). Il s'agit donc d'une agrégation de scrutins aux modalités, aux périmètres, à la participation, à l'offre syndicale et aux enjeux très différents.

Au-delà de cette agrégation, l'exhaustivité de la base pour les entreprises de plus de dix salariés repose sur l'obligation légale pour toute entreprise de plus de dix salariés d'organiser des élections professionnelles et sur le fait que les syndicats se présentent à ces élections. Or, aucune élection n'est organisée dans près de quatre entreprises sur dix, selon les données de l'enquête REPONSE (Pignoni, Raynaud, 2013). De plus, certaines entreprises font état d'une « carence syndicale », c'est-à-dire qu'aucun syndicat ne s'est présenté à l'élection des instances représentatives du personnel (IRP). En 2013, ces « carences » représentaient 36 % des procès-verbaux remontés

2. Ces données nous ont été fournies par la CGT et par l'union syndicale Solidaires, que nous remercions ici pour leur aide plus que précieuse.

auprès de la Direction générale du Travail (DGT) selon nos données. Dès lors, les « non-syndiqués » disparaissent des bases de données alors qu'ils étaient présents dans les résultats des élections aux comités d'entreprise publiés jusqu'en 2006.

Ainsi tous les salariés ne peuvent s'exprimer : seuls 13 millions de salariés du secteur marchand sont considérés « inscrits » sur un total de 18 millions de salariés. Si le nombre de salariés concernés par cette mesure d'audience a légèrement augmenté pour les élections d'IRP (+200 000 entre les deux cycles), une explication possible est l'intégration par les organisations syndicales des procédures de rectification des procès-verbaux jugés non conformes par la DGT.

Alors que les salariés des TPE représentent près d'un tiers du corps électoral, leurs suffrages ne pèsent que pour 6 % dans le résultat global (pour le cycle 2013-2017) du fait de la très faible participation au scrutin TPE. C'est pourquoi il nous semble préférable d'étudier les élections pour une même instance, ici le CE, dont les modalités sont proches : des scrutins de listes de candidats souvent organisés selon des collèges correspondant aux catégories professionnelles des salariés.

De plus, tous les salariés ne peuvent voter pour toutes les organisations syndicales. Pour obtenir des suffrages lors d'une élection CE/DP/DUP, une organisation doit y présenter des candidats. Le résultat d'une organisation et son implantation dans les entreprises et dans les différents collèges électoraux (catégoriels) d'une entreprise sont par définition liés. Ainsi la différence de résultats entre organisations s'explique, au moins en partie, par la différence d'implantation. La CGT était, par exemple, en 2013-2016, présente auprès de près de 425 000 salariés de moins que la CFDT, un écart qui n'est pas nouveau mais qui se creuse (160 000 salariés de moins en 2009-2012) (Abou el Khair, Haute, 2017). Le tableau 1 résume ainsi la part du corps électoral « exposé » à chacune des organisations syndicales pour le cycle 2013-2016.

C'est pourquoi cette « mesure » de la représentativité syndicale doit avant tout être considérée comme un « artefact statistique », au sens où ses résultats sont en partie le produit du dispositif de mesure lui-même.

Le processus de construction de la base aboutit à une dissociation entre le « salariat » et le « corps électoral ». Cette base ne nous permet d'explorer qu'une partie du salariat, ce qui nous incite par ailleurs à relativiser la participation constatée qui, si on la rapporte à l'ensemble du salariat, est assez proche de la participation aux dernières élections prud'homales (31 % pour le cycle 2009-2013 contre 25 % aux dernières élections prud'homales), et dont la faiblesse avait justifié l'abandon de ce scrutin.

Tableau 1. Part du corps électoral ayant effectivement pu voter pour chaque organisation syndicale (cycle 2013-2016)

En %

Organisation	Part du corps électoral
CFDT	70,5
CGT	65,3
CGT-FO	52,5
CFE-CGC	27,1
CFTC	38,5
UNSA	22,0
Solidaires	16,6

Lecture : 16,6 % du corps électoral (hors TPE) a effectivement pu voter, pour le cycle 2013-2016, pour des listes ou candidats de l'union syndicale Solidaires.
Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Le corps électoral que nous observons ici n'est pas le salariat du fait d'un double tropisme : le premier est lié au dispositif Mars et le second à une focalisation sur les scrutins CE. Dès lors, certaines dynamiques du salariat demeurent invisibles parce qu'elles ne concernent pas les salariés d'entreprises à CE ou parce que les syndicats ne s'implantent pas dans les entreprises qui subissent ces dynamiques. À l'inverse, certaines dynamiques ont une visibilité accrue car elles concernent surtout des secteurs du salariat fortement couverts par la base Mars. Les évolutions du corps électoral peuvent refléter des évolutions du salariat mais aussi un (non)-développement syndical auprès de certaines composantes du salariat.

Enfin, la base rend difficilement visibles les dynamiques de l'appareil productif. L'externalisation, processus qui concerne en majorité le travail d'exécution, aboutit au transfert d'un nombre important de salariés, issus de grandes unités de production dotées d'IRP syndiquées (présentes dans la base), vers de petites unités de production sans IRP ou sans syndicat.

Cette base de données demeure néanmoins utile aux chercheurs. Sa richesse réside dans son exhaustivité et, désormais, dans la comparaison possible entre deux cycles électoraux. Certains phénomènes tels que les transferts d'équipes ou les regroupements de syndicats autonomes préexistants par une organisation confédérée demeurent toutefois difficiles à mesurer.

Le fichier utilisé pour la suite de cet article, qui ne comprend que les élections aux comités d'entreprise retenues dans le calcul de représentativité (afin de n'avoir qu'une seule élection par CE sur chaque cycle), comprend ainsi plus de 14 000 scrutins pour le premier cycle et plus de 17 000 pour le second avec un total de respectivement 5,5 et 6,7 millions de salariés, soit entre 75 et 80 % du corps électoral total. Nous avons exclu

les DUP : même si les élus y font fonction de membres du CE, nous avons préféré éviter un biais lié à des participations différentes selon l'instance élue, à une surreprésentation de petits établissements ou à la confusion des enjeux des scrutins.

L'usage d'analyses de données au niveau agrégé fait l'objet de débats anciens en sociologie, notamment électorale (Braconnier, Lehingue, 2010:10 ; Boudon, 1963:275 ; Robinson, 1950). Pour l'étude des relations professionnelles, cet usage pose des questions de porosité des territoires (dissociation entre lieux de travail et de vie) mais aussi des unités d'agrégation pertinentes pour les salariés. Il implique donc des présupposés importants parfois critiquables (Dufour, Hege, 2008:17 ; Le Digol, Voilliot, 2011). Nous limitons ici les problèmes d'inférence statistique d'abord parce que nous nous focalisons sur la question de l'implantation syndicale et parce que nous privilégions une échelle très fine : l'établissement, défini sur la base d'un numéro Siret, voire même le scrutin puisque, en cas de collèges catégoriels, il y a plusieurs scrutins dans un même établissement.

Deux indicateurs nous permettent de mesurer l'implantation syndicale : le fait d'être présent dans un établissement ou un scrutin (avoir obtenu une voix au moins) et le résultat obtenu par l'organisation syndicale.

Une autre limite de cette base est le faible nombre de variables et la difficulté à les articuler entre elles. Au-delà des résultats ou de la date du scrutin, on trouve des variables qualitatives (convention collective, type de collège, localisation...) aux modalités très nombreuses, nécessitant des recodages arbitraires et complexes et rendant l'usage de modèles multivariés, en particulier de régressions logistiques, délicats et peu pertinents. Par exemple, le rattachement par « secteur d'activité » est obtenu sur la base du rattachement des conventions collectives aux catégories « conventions regroupées pour l'information statistique » (Cris, 25 postes + 1 poste pour les rattachements non établis). Enfin, si des indications sur les listes communes sont présentes dans la base, cette variable a été évacuée de notre analyse, ces listes ne concernant que 5 % des scrutins pour le cycle 2009-2012 et n'ayant aucun impact sur la participation (Haute, 2016c). Un traitement quantitatif est néanmoins possible si l'on s'intéresse aux stratégies d'alliance des différentes organisations syndicales.

Cette présentation du dispositif Mars et de ses limites nous invite certes à relativiser les évolutions électorales récentes mais l'analyse des résultats des élections professionnelles au niveau interprofessionnel (décrits pour les cycles 2009-2012 et 2013-2016 dans le tableau 2) est loin de se limiter à « l'inversion CFDT-CGT ».

Si le duopole CGT-CFDT demeure, il semble s'effriter légèrement. Ces deux organisations réunissent plus de la moitié des suffrages exprimés mais cette part passe de 53,5 % à 51,8 % entre les deux cycles étudiés. FO se

dégage clairement à la troisième place. Alors que les deux autres confédérations représentatives, et en particulier la CFTC, semblaient menacées par la réforme de 2008, elles résistent plutôt bien. Enfin, les « *outsiders* » restent très loin de la barre des 8 % de suffrages qui leur permettraient de prétendre à la représentativité. Loin d'un processus de regroupement autour de deux pôles opposés, ces résultats montrent un paysage syndical dont la fragmentation s'accroît lentement.

Tableau 2. Résultats des mesures de l'audience syndicale (2009-2012 et 2013-2016)

	2009-2012	2013-2016
Nombre d'inscrits	12 755 317	13 244 736
Participation (en %)	42,78	42,76
CGT (en %)	26,77	24,85
CFDT (en %)	26,00	26,37
CGT-FO (en %)	15,94	15,59
CFE-CGC (en %)	9,43	10,67
CFTC (en %)	9,30	9,49
UNSA (en %)	4,26	5,35
Solidaires (en %)	3,47	3,46

Source : données DGT.

Le recul de la CGT (-2 points) est indéniable, tout comme les hausses de la CFE-CGC et de l'UNSA (+1 point). La CFDT, décrite souvent comme le grand vainqueur de ce scrutin, reste quasiment stable (+0,3 point) et bénéficie surtout du recul cégétiste. On notera d'ailleurs que, dès 2013, si l'on excluait les résultats des élections dans les TPE et les chambres d'agriculture, la CFDT devançait déjà la CGT.

La participation électorale, en légère baisse d'un point environ, est proche de celle constatée pour les élections aux comités d'entreprise, qui se situe entre 60 et 65 % depuis plusieurs décennies (Labbé, 1994:15 ; Jacod, Ben Dhaou, 2008:3 ; Andolfatto, 2017:3).

Mais cette analyse est loin d'être satisfaisante et nous invite à nous intéresser plus finement aux résultats électoraux.

II. La taille des établissements : une variable structurante mais qui évolue peu

La taille des entreprises est un facteur déterminant dans la participation des salariés aux élections CE. Si on fait abstraction de la non-participation contrainte du fait de carence syndicale ou d'absence d'élection, il apparaît que, quand des élections ont lieu, les petites entreprises

sont plus mobilisées (Haute, 2016c:10), un constat déjà ancien (Jacod, Ben Dhaou, 2008:17).

En agrégeant les résultats des scrutins par numéro Siret, nous disposons d'une base par établissement, ce qui nous permet de mettre en lien la taille des établissements et les résultats électoraux au sein de ces établissements [3]. Une procédure similaire d'agrégation par le numéro Siren pour obtenir une base par entreprise aboutit à des résultats similaires.

Tableau 3. Taille des établissements et corps électoral associé *

Taille	% des établissements (2009-2012)	% des salariés (2009-2012)	% des établissements (2013-2016)	% des salariés (2013-2016)
Moins de 50 salariés	9,8	0,8	8,6	0,7
De 50 à 100 salariés	18,5	3,5	18,2	3,4
De 100 à 200 salariés	24,5	9,1	23,7	8,7
De 200 à 500 salariés	30,6	23,9	32,0	24,8
Plus de 500 salariés	16,6	62,6	17,5	62,3

* L'ensemble des traitements ont été réalisés avec le logiciel R. L'ensemble des chiffres présentés dans les tableaux sont arrondis à une décimale.
Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

On voit émerger trois pôles : entre un quart et un tiers de petits établissements (moins de 100 salariés) représentant moins de 5 % des salariés, un peu moins d'un cinquième de grands établissements (plus de 500 salariés) représentant plus de 60 % des salariés et une majorité d'établissements « moyens » (entre 100 et 500 salariés). Cette structure ne semble pas évoluer de manière significative entre les deux cycles.

Si on observe la participation moyenne selon la taille des établissements, celle-ci décroît quand la taille augmente (tableau 4).

Tableau 4. Participation selon la taille de l'établissement

Taille	Participation (2009-2012)	Participation (2013-2016)
Moins de 50 salariés	77,2	77,8
De 50 à 100 salariés	76,3	76,1
De 100 à 200 salariés	73,6	73,2
De 200 à 500 salariés	68,2	66,6
Plus de 500 salariés	57,9	55,8
Ensemble	62,6	61,0

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

3. Le découpage est inspiré de celui utilisé par Olivier Jacod (Jacod, Ben Dhaou, 2008). Néanmoins, le taux de participation est calculé sur la base des votants et non des exprimés, contrairement aux calculs de la Dares (Jacod, Ben Dhaou, 2008).

Si la participation des salariés est d'environ 75 % pour les établissements de moins de 200 salariés, elle est inférieure à 60 % pour les établissements de plus de 500 salariés, rejoignant ici les constats des travaux plus anciens (Jacod, Ben Dhaou, 2008:17). S'agissant des évolutions entre les deux cycles, la seule variation supérieure à 2 points concerne la participation dans les établissements de plus de 500 salariés. Cette baisse est d'autant plus significative que ces établissements représentent plus de 60 % des salariés.

L'une des explications souvent avancées par les organisations syndicales est la modification des modalités de vote, à savoir le passage au vote électronique, pratique en essor dans les élections professionnelles (Béroud, Dompnier, 2013) et dont les effets nécessiteraient une investigation spécifique.

Les établissements de faible taille renvoient souvent à des collectifs de travail plus petits qui peuvent favoriser les liens entre salariés et représentants du personnel et limiter la diversité des listes syndicales : en effet, ces scrutins sont très peu concurrentiels. Il y a ici un paradoxe par rapport aux scrutins politiques : si les organisations syndicales sont peu présentes dans les petits établissements (Pignoni, Raynaud, 2013), il semble que, lorsqu'elles y sont présentes, elles mobilisent davantage, y compris en situation de monopole syndical. Le ratio est plus important entre leur capacité de mobilisation et le nombre de salariés et la mobilisation nécessaire pour maintenir une équipe syndicale est beaucoup plus importante dans ces petites structures. Certains auteurs avancent, à l'opposé, une déconnexion, dans les grands établissements, entre les salariés et des syndicalistes pris dans des dynamiques intenses de négociations collectives et de « politisation » de leurs mandats (Labbé, 1994:16).

Si on s'intéresse à la présence des organisations syndicales et à leurs résultats selon la taille des établissements, on observe des dynamiques contrastées selon les organisations syndicales. Néanmoins, celles-ci sont bien plus présentes dans les grands établissements, une donnée à rapprocher de la pérennité de ces établissements et de leurs équipes syndicales dans le temps (Jacod, Ben Dhaou, 2008:22). Notre choix a été de mesurer la présence de manière non pondérée, afin d'évaluer les dynamiques de développement des organisations syndicales. De même, les résultats, ici bruts, auraient pu être rapportés aux effectifs qui ont pu effectivement s'exprimer pour l'organisation concernée.

Pour la CGT (tableau 5), il est paradoxal de constater que si elle est plus présente dans les grands établissements (comme les autres organisations syndicales), elle obtient des résultats plus importants dans les petits établissements. Cette observation, si elle doit être néanmoins nuancée par le fait qu'il s'agit de petits établissements spécifiques (avec un CE et un ou des

syndicats), vient battre en brèche l'idée préconçue d'une CGT significativement moins présente dans les PME que la CFDT et moins à même d'y attirer les suffrages des salariés que ladite CFDT.

Le recul cégétiste, en termes de présence et de résultat, est observé quelle que soit la taille des établissements, avec des baisses de respectivement 3 et 2 points entre les deux cycles. Ce recul ne peut s'expliquer alors ni par un recul dans une catégorie d'établissements particulière, ni par une modification de la structure de l'emploi selon la taille des établissements. Mais ce recul peut être en partie expliqué, comme nous le verrons plus bas, par l'érosion des catégories ouvrières, en particulier dans les grands établissements.

La CFDT est dans une situation assez similaire (tableau 6). Comme la CGT, sa présence augmente avec la taille des établissements et ses résultats sont moins importants dans les grands établissements, un paradoxe qui s'explique aussi par la faible concurrence électorale dans les petits établissements. En 2009-2012, 35 % des scrutins CE étaient non concurrentiels (Haute, 2016c:9). Ce taux s'élevait à 47 % au début des années 1990 (Labbé, 1994:19), avec prise en compte des scrutins sans organisation syndicale.

Si la CFDT améliore ses résultats dans l'ensemble des établissements, quelle que soit leur taille, il n'en est pas de même pour sa présence. En effet, la CFDT recule dans les établissements de plus de 100 salariés, un recul qui se révèle de plus en plus significatif quand la taille des établissements augmente. Contrairement à une autre idée préconçue sur une CFDT qui se développerait fortement, on a plutôt ici des données qui montrent une CFDT qui résiste mieux que la CGT, en consolidant fortement ses résultats dans les grands établissements, en raison d'un corps électoral qui lui est socialement plus favorable du fait de son caractère plus intercatégoriel déjà ancien (Labbé, 1994:24), et qui, davantage que la CGT, connaît un développement non négligeable concentré dans de petits établissements, une problématique portée en interne dès les années 1970 et qui est désormais au cœur des stratégies confédérales : cette question devient un objet symbolique associé à la transformation du modèle cédétiste (Rey, 2014:93).

FO a un profil assez similaire à celui de la CGT, avec une implantation plus importante dans les grands établissements mais des indicateurs en léger recul, quelle que soit la taille des établissements (tableau 7).

Le caractère catégoriel de la CFE-CGC implique qu'elle est plus présente et qu'elle obtient de meilleurs résultats dans de grands établissements, où la part de cadres est plus importante. C'est d'ailleurs dans cette catégorie des établissements de plus de 500 salariés que la CFE-CGC enregistre sa principale hausse entre les deux cycles électoraux en termes de résultats et alors même que sa présence se rétracte quelle que soit la taille des établissements (tableau 8).

Tableau 5. Présence et résultat de la CGT selon la taille des établissements

Taille	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Moins de 50 salariés	37,5	37,0	29,4	28,8
De 50 à 100 salariés	50,3	47,1	31,7	29,2
De 100 à 200 salariés	59,1	55,6	29,5	27,9
De 200 à 500 salariés	66,5	62,6	27,7	25,8
Plus de 500 salariés	83,2	78,9	25,1	22,7
Ensemble	61,6	58,8	26,5	24,7

Lecture : pour le cycle 2013-2016, la CGT était présente dans 78,9 % des établissements de 500 salariés et plus ayant organisé des élections CE avec candidature syndicale. Elle y a obtenu 22,7 % des voix au total.
Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 6. Présence et résultat de la CFDT selon la taille des établissements

Taille	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Moins de 50 salariés	37,0	38,6	28,5	28,8
De 50 à 100 salariés	45,2	46,4	26,9	27,8
De 100 à 200 salariés	55,7	55,3	27,4	27,8
De 200 à 500 salariés	66,5	64,5	27,9	28,2
Plus de 500 salariés	85,3	83,7	24,0	24,5
Ensemble	60,2	60,2	25,5	26,0

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 7. Présence et résultat de FO selon la taille des établissements

Taille	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Moins de 50 salariés	25,0	23,0	19,8	17,7
De 50 à 100 salariés	33,7	33,4	18,8	19,5
De 100 à 200 salariés	42,9	38,9	19,1	17,7
De 200 à 500 salariés	50,1	45,1	17,0	16,5
Plus de 500 salariés	70,6	65,1	15,5	15,3
Ensemble	46,3	43,1	16,4	16,0

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

La CFTC a des résultats assez proches, quelle que soit la taille des établissements (tableau 9). Malgré sa petite taille, cette organisation reste, à l'inverse de Solidaires ou de l'UNSA, davantage développée. Si la CFTC stagne plutôt dans les petits et moyens établissements, elle enregistre néanmoins un recul important dans les grands établissements avec une présence qui chute de 10 points.

L'UNSA, dont le résultat en forte hausse au niveau interprofessionnel avait attiré notre attention en introduction, progresse particulièrement dans les établissements de plus de 500 salariés (tableau 10). Tout comme Solidaires, elle conserve un profil d'« *outsider* » encore peu développé. Elle est bien plus présente dans les grands établissements où elle enregistre de meilleurs résultats. À l'inverse, elle est moins implantée dans les petits et moyens établissements, malgré un développement non négligeable entre les deux cycles.

Tout comme l'UNSA, Solidaires est moins implantée dans les petits et moyens établissements mais y poursuit son développement alors que ses résultats sont en baisse, surtout dans les grands établissements (tableau 11).

Tableau 8. Présence et résultat de la CFE-CGC selon la taille des établissements

Taille	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Moins de 50 salariés	15,3	15,1	8,2	8,5
De 50 à 100 salariés	18,4	19,6	6,5	6,5
De 100 à 200 salariés	32,4	29,7	8,9	8,5
De 200 à 500 salariés	43,8	41,1	10,8	10,5
Plus de 500 salariés	69,8	67,4	13,0	14,4
Ensemble	37,8	36,8	11,7	12,3

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 9. Présence et résultat de la CFTC selon la taille des établissements

Taille	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Moins de 50 salariés	14,1	13,4	9,1	9,5
De 50 à 100 salariés	17,5	17,8	9,5	9,2
De 100 à 200 salariés	23,8	22,3	9,5	10,3
De 200 à 500 salariés	31,3	29,5	9,7	10,7
Plus de 500 salariés	55,3	44,9	9,2	8,5
Ensemble	29,2	27,0	9,4	9,3

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 10. Présence et résultat de l'UNSA selon la taille des établissements

Taille	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Moins de 50 salariés	2,4	3,0	1,7	2,1
De 50 à 100 salariés	4,1	4,8	1,9	2,7
De 100 à 200 salariés	5,6	6,4	2,2	2,9
De 200 à 500 salariés	7,9	10,0	2,6	3,5
Plus de 500 salariés	21,0	23,7	5,6	7,1
Ensemble	8,3	10,0	4,3	5,5

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 11. Présence et résultat de Solidaires selon la taille des établissements

Taille	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Moins de 50 salariés	2,9	3,7	1,9	2,4
De 50 à 100 salariés	3,9	5,0	2,0	2,6
De 100 à 200 salariés	4,2	6,0	1,5	2,5
De 200 à 500 salariés	6,2	7,9	1,9	2,4
Plus de 500 salariés	17,2	18,2	5,3	4,2
Ensemble	6,8	8,3	3,9	3,5

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Ces données nous donnent à voir à la fois des réalités de développement différenciées selon les organisations syndicales mais aussi des effets de structure avec des scrutins faiblement concurrentiels mais mobilisateurs dans les petits établissements (Haute, 2016c:9).

Loin d'une dichotomie entre une CFDT plus présente dans les PME et une CGT plus influente dans les grandes entreprises, cette première analyse montre plutôt l'existence d'un duopole CFDT-CGT, auquel peut parfois s'adjoindre FO, seules organisations à même de s'implanter massivement dans les établissements de moins de 200 salariés. À l'inverse, ce sont dans les établissements de plus de 500 salariés que les « *outsiders* » représentatifs ou non (CFE-CGC, UNSA ou Solidaires) parviennent à obtenir leurs meilleurs résultats. Ces constats ne sont pas nouveaux, y compris le développement plus important de la CFDT (Jacod, Ben Dhaou, 2008:26) ou l'effet négatif pour la CGT qu'a eu la diminution de la taille des établissements : Dominique Labbé estime qu'un septième des pertes de la CGT entre 1946

et 1993 s'explique par ce seul facteur, baisse qui a par ailleurs défavorisé l'ensemble des organisations confédérées (Labbé, 1994:10).

La taille des établissements semble être une variable centrale pour expliquer la participation des salariés et l'implantation des organisations syndicales. Mais la taille des établissements demeurant très stable sur les deux cycles étudiés, cette variable ne peut expliquer les évolutions du paysage syndical et de la participation mentionnées en introduction. Elle nous donne toutefois des informations précieuses quant au développement concret (ou non) des organisations syndicales. Ainsi l'écart d'implantation entre la CGT et la CFDT, qui a augmenté au profit de cette dernière entre les deux cycles étudiés, s'explique avant tout par un recul des implantations cégétistes plutôt que par un développement soutenu de la CFDT.

III. Secteurs d'activité et mobilisations syndicales différenciées

Plusieurs travaux se sont attachés à montrer que la participation aux élections professionnelles était variable selon le secteur d'activité. Ces variations concernent aussi bien les élections prud'homales (Blanchard *et al.*, 1996 ; Subileau, 1999) que les élections CE (Adam, 1968 ; Labbé, 1994 ; Jacod, Ben Dhaou, 2008) et les récents scrutins TPE et CE (Haute, 2016b:453 ; 2016c:9 ; 2017:6). Selon Françoise Subileau, les salariés du commerce et du bâtiment votent peu aux élections prud'homales alors que ceux de la banque ou des secteurs sous statut sont très participants (Subileau, 1999:164). De même, pour Olivier Jacod, la participation aux élections CE est plus faible dans le commerce, l'hôtellerie et la restauration et elle est plus importante dans l'industrie (Jacod, Ben Dhaou, 2008:17). Un travail sur les résultats aux élections CE 2009-2016 confirme les conclusions de Françoise Subileau et Olivier Jacod : les salariés de la métallurgie votent nettement plus que la moyenne, contrairement aux salariés du bâtiment et à ceux du commerce et de la restauration (tableau 12).

Il convient néanmoins de ne pas négliger la question de l'appartenance objective et subjective des salariés à tel ou tel secteur d'activité. Le rattachement des salariés est ici calculé sur la base de leur convention collective et du rattachement Cris et non sur une autodéclaration. Au-delà de cette question d'appartenance, cette méthode explique des évolutions parfois artificielles de certains secteurs, du fait d'évolutions dans le paysage des conventions collectives.

Du côté des secteurs où la participation est importante, on retrouve les secteurs industriels (métallurgie, chimie) mais aussi les transports et les secteurs sous statut (EDF/GDF, SNCF, RATP, Caisse d'épargne…) avec une participation moyenne supérieure à 70 %. À l'inverse, la participation est inférieure à 50 % dans certains segments des services (bureaux d'études)

mais aussi dans le secteur du nettoyage et elle dépasse à peine les 50 % dans certains secteurs, comme l'hôtellerie-restauration. La forte participation dans l'industrie est souvent expliquée par une présence syndicale plus massive, des emplois moins atomisés et des entreprises plus anciennes (Jacod, Ben Dhaou, 2008:17 ; Subileau, 1999:164).

Tableau 12. Poids des secteurs d'activité et participation électorale aux élections CE

Secteur *	Part du corps électoral (2009-2012)	Part du corps électoral (2013-2016)	Participation (2009-2012)	Participation (2013-2016)
Métallurgie et sidérurgie	10,8	13,3	75,5	72,5
Bâtiment et travaux publics	3,3	2,8	67,0	66,3
Chimie et pharmacie	3,9	3,6	71,6	71,0
Culture et communication	5,9	2,6	65,0	60,5
Commerce alimentaire	3,7	4,7	67,1	66,9
Hôtellerie restauration et tourisme	2,7	2,1	51,7	50,6
Transport (hors statuts)	5,4	4,8	70,0	68,4
Secteur sanitaire et social	7,8	12,1	64,5	62,5
Banques et assurances	6,3	7,4	67,4	63,2
Bureaux d'études et prestations de services	5,1	5,1	47,8	47,8
Nettoyage, manutention et sécurité	4,7	5,0	41,8	47,1
Secteurs sous statut	6,6	7,3	75,7	70,0
Ensemble	100	100	62,6	61,0

* Seuls des secteurs aux résultats saillants sont ici présentés afin de ne pas surcharger les tableaux.

Lecture : pour le cycle 2013-2016, 13,3 % des salariés inscrits appartenaient à la catégorie « Métallurgie et sidérurgie ». La participation s'élevait à 72,8 % dans ce secteur.

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

La part de l'ensemble des secteurs d'activité recule, hormis pour la métallurgie, les banques, les secteurs sous statut et le secteur sanitaire et social. Ce recul est particulièrement important pour le secteur de la culture et de la communication. Néanmoins, dans la métallurgie, la banque et les secteurs sous statut, mais aussi dans le secteur de la culture et de la communication, on observe de fortes baisses de la participation (3 points dans la métallurgie, 4 points dans les banques et assurances, près de 5 points dans la culture

et la communication ou dans les secteurs sous statut…). Globalement, la participation recule dans la quasi-totalité des secteurs d'activité.

Les différences sectorielles peuvent d'abord s'expliquer par les caractéristiques socio-économiques spécifiques. Ainsi on trouve une proportion très importante de femmes et de jeunes dans le commerce, un secteur où les salariés sont davantage concernés que l'ensemble du salariat par les CDD, le temps partiel et le Smic, avec une forte proportion d'employés. À l'inverse, la métallurgie est un secteur plus âgé, plus masculin, où la part de salariés en CDD, à temps partiel ou au Smic est très inférieure à la moyenne (Haute, 2016b) et, si le nombre d'intérimaires y est très important, ceux-ci n'ont pas le droit de vote aux élections professionnelles. Or, les travaux sur les élections prud'homales ou sur les récentes élections professionnelles (Subileau, 1999:166 ; Haute, 2016b:453 ; Pénissat, 2017) montrent que ces variables socio-économiques jouent un rôle central dans la participation (ou non) des salariés. Mais les différences sectorielles sont également liées à des configurations syndicales spécifiques (degré d'implantation, capacité de mobilisation…). Ainsi certains secteurs sont moins syndiqués, concentrent moins d'équipes syndicales et sont moins conflictuels (Haute, 2015:7), comme le commerce (Giraud, 2014). En effet, certains travaux ont souligné des capacités de mobilisation syndicale différenciées selon les secteurs d'activité, d'autant que l'ancrage des organisations syndicales sur un territoire semble lié tant à des configurations historiques et politiques qu'à des variables socio-économiques (Haute, Misset, 2018).

Outre les différences de participation, on observe des différences importantes en termes d'implantation syndicale selon le secteur d'activité. Ce sont dans les secteurs les plus participationnistes que les implantations sont les plus solides et pérennes (Jacod, Ben Dhaou, 2008:23). Les comparaisons sont néanmoins délicates du fait d'agrégations différentes (Jacod, Ben Dhaou, 2008:26). Les tableaux suivants présentent, pour chaque organisation syndicale, sa présence dans les scrutins et son résultat par secteur d'activité.

La CGT apparaît davantage présente dans la métallurgie, le secteur sanitaire et social, la culture et la communication ou les secteurs sous statut, des implantations historiques (Labbé, 1994:67). C'est dans la métallurgie, le bâtiment et les secteurs sous statut qu'elle obtient ses meilleurs résultats. À l'inverse, elle obtient moins de 20 % dans les banques et assurances et dans les bureaux d'études et sociétés de prestation de services (tableau 13).

Sa présence et ses résultats reculent de manière plutôt uniforme. Dans les secteurs dont la part (parmi les inscrits et, malgré une hausse de l'abstention, parmi les votants) progresse, la CGT connaît toutefois des reculs importants de ses résultats (métallurgie, secteurs sous statut) ou des résultats historiquement bas (banques et assurances).

Tableau 13. Présence et résultat de la CGT selon le secteur d'activité

Secteur	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Métallurgie et sidérurgie	54,2	54,4	29,6	25,6
Bâtiment et travaux publics	39,4	43,6	28,7	29,0
Chimie et pharmacie	48,2	44,0	24,2	22,0
Culture et communication	63,6	51,2	23,5	22,5
Commerce alimentaire	31,3	29,5	21,4	19,8
Hôtellerie restauration et tourisme	50,4	48,0	26,1	24,7
Transport (hors statuts)	50,5	49,3	25,3	24,0
Secteur sanitaire et social	57,1	54,2	29,2	28,8
Banques et assurances	50,9	50,5	16,1	14,7
Bureaux d'études et prestations de services	47,0	43,8	19,4	16,0
Nettoyage, manutention et sécurité	61,4	56,9	34,7	33,1
Secteurs sous statut	81,5	85,3	36,8	32,8
Ensemble	50,1	48,3	26,4	24,7

Lecture : pour le cycle 2013-2016, la CGT était présente dans 54,4 % des scrutins relevant du secteur de la métallurgie et de la sidérurgie. Elle y a obtenu 25,6 % des voix.
Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

La CFDT apparaît très implantée dans certains segments des services (banques et assurances, bureaux d'études, secteur sanitaire et social) avec une présence dans plus de 60 % des scrutins et des résultats supérieurs à 30 % (tableau 14). Là encore, il s'agit souvent de bastions historiques (Labbé, 1994:87). Mais elle apparaît aussi bien implantée dans certains segments de l'industrie comme dans la chimie. En revanche, elle obtient des résultats moindres dans le bâtiment, les secteurs sous statut, la culture et la communication ou l'hôtellerie. Ce sont dans des secteurs participationnistes que la CFDT réalise ses meilleurs résultats alors qu'elle est moins implantée dans les secteurs moins participationnistes. Entre les deux cycles étudiés, les évolutions de la CFDT sont très variables selon les secteurs d'activité mais rarement massives. Notons néanmoins que, dans les secteurs en expansion (secteur sanitaire et social, métallurgie, banques), la CFDT demeure à un niveau élevé.

FO apparaît davantage implantée dans le bâtiment, l'hôtellerie, le nettoyage, les transports ou le commerce alimentaire avec une présence dans plus de 40 % des scrutins et des résultats supérieurs à 18 % voire à 25 % dans certains secteurs (tableau 15). Ses résultats sont en léger recul dans la plupart des secteurs. Mais son implantation importante concentrée dans des secteurs peu participants et des reculs non négligeables dans des secteurs en expansion expliquent en grande partie le recul global de FO.

Tableau 14. Présence et résultat de la CFDT selon le secteur d'activité

Secteur	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Métallurgie et sidérurgie	53,9	54,4	25,5	24,4
Bâtiment et travaux publics	38,5	40,2	22,9	24,1
Chimie et pharmacie	55,2	55,4	28,1	27,7
Culture et communication	56,5	48,3	22,5	22,7
Commerce alimentaire	30,7	32,6	21,8	21,6
Hôtellerie restauration et tourisme	46,4	52,0	22,4	20,8
Transport (hors statuts)	59,2	59,0	24,0	24,5
Secteur sanitaire et social	57,4	58,7	28,4	30,0
Banques et assurances	73,8	68,9	32,9	30,7
Bureaux d'études et prestations de services	64,8	63,0	30,7	30,2
Nettoyage, manutention et sécurité	53,1	51,7	23,2	22,2
Secteurs sous statut	75,6	79,0	16,1	16,4
Ensemble	53,1	53,5	25,5	26,0

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 15. Présence et résultat de FO selon le secteur d'activité

Secteur	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Métallurgie et sidérurgie	36,0	37,4	16,0	16,3
Bâtiment et travaux publics	44,1	44,7	27,0	26,9
Chimie et pharmacie	32,7	31,6	12,3	11,9
Culture et communication	42,8	32,7	14,8	15,3
Commerce alimentaire	40,2	40,0	27,1	26,5
Hôtellerie restauration et tourisme	50,1	49,2	26,2	27,2
Transport (hors statuts)	45,5	44,1	18,2	17,1
Secteur sanitaire et social	39,6	32,3	18,3	17,0
Banques et assurances	46,7	42,4	12,6	12,3
Bureaux d'études et prestations de services	36,0	32,8	11,4	10,3
Nettoyage, manutention et sécurité	45,3	46,7	18,9	19,6
Secteurs sous statut	74,0	77,1	11,1	11,8
Ensemble	40,1	37,7	16,4	16,0

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 16. Présence et résultat de la CFE-CGC selon le secteur d'activité

Secteur	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Métallurgie et sidérurgie	34,2	36,9	17,3	20,8
Bâtiment et travaux publics	15,3	10,2	8,7	4,5
Chimie et pharmacie	35,9	35,4	18,8	20,1
Culture et communication	33,4	27,0	12,6	9,9
Commerce alimentaire	35,6	37,5	7,9	8,7
Hôtellerie restauration et tourisme	28,5	25,3	7,9	7,1
Transport (hors statuts)	20,9	19,9	8,0	7,6
Secteur sanitaire et social	16,0	13,0	4,0	3,6
Banques et assurances	56,9	52,2	21,9	22,4
Bureaux d'études et prestations de services	39,8	36,7	17,3	16,4
Nettoyage, manutention et sécurité	12,3	12,2	2,5	2,4
Secteurs sous statut	46,1	48,4	8,0	11,0
Ensemble	27,9	26,3	11,7	12,3

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

La répartition des résultats par secteur d'activité de la CFE-CGC (tableau 16) s'explique en partie par la part de cadres dans ces secteurs, un constat logique et déjà formulé par Dominique Labbé (1994:141). Ainsi, l'important résultat de la CFE-CGC dans le secteur de la métallurgie s'explique par exemple par le rattachement à ce secteur des salariés de l'importante convention des cadres et ingénieurs de la métallurgie. La CFE-CGC obtient également des résultats importants dans le secteur des banques et assurances, où le SNB-CGC se présente aussi dans des collèges non cadres (Béroud, Yon, 2011 ; Yon, 2017) ou encore dans les bureaux d'études et entreprises de prestation de services. À l'inverse, la CFE-CGC obtient des résultats moindres dans le bâtiment, dans le nettoyage mais aussi dans le secteur sanitaire et social et dans les secteurs sous statut. Si les évolutions de la CFE-CGC semblent très variables selon les secteurs d'activité entre les deux cycles étudiés, elle obtient des résultats importants et en hausse dans deux secteurs en importante expansion : la métallurgie et, dans une moindre mesure, les banques.

La CFTC est mieux implantée dans le bâtiment, le commerce, les banques, les bureaux d'études et le nettoyage (annexe, tableau 25). À l'inverse, son audience apparaît plus faible dans la métallurgie, le secteur sanitaire et social et surtout dans les secteurs sous statut, où son implantation est historiquement très faible. Si la CFTC connaît des évolutions variables

selon les secteurs d'activité, on observe un développement particulièrement important dans certains secteurs, notamment dans le bâtiment, alors même que la CFTC apparaît en repli dans d'autres secteurs où elle est bien implantée (banques, bureaux d'études, nettoyage…), des secteurs en expansion contrairement aux secteurs où la CFTC se développe.

L'UNSA est fortement implantée dans les secteurs sous statut mais aussi dans les transports (hors statut) ou les banques (annexe, tableau 26). À l'inverse, elle apparaît plus faiblement implantée dans des secteurs industriels ou dans le bâtiment. Son développement, tant en termes de présence que de résultats concerne l'ensemble des secteurs d'activité à l'exception du bâtiment, de l'hôtellerie et du secteur sanitaire et social où l'UNSA est globalement stable. La percée de l'UNSA est d'autant plus importante qu'elle se concentre dans des secteurs en expansion : les banques, la métallurgie, ou encore le nettoyage (tableau 12).

Solidaires n'a une implantation significative que dans les secteurs sous statut, le secteur sanitaire et social et le secteur de la culture et de la communication (annexe, tableau 27). Le seul secteur sous statut regroupe plus d'un cinquième des voix de Solidaires. Solidaires connaît un recul important dans le secteur de la culture et de la communication entre les deux cycles étudiés. Mais il s'agit d'un secteur où les effectifs et la participation ont fortement chuté. Le recul massif de Solidaires (-5 points) est donc compensé par un développement réel dans la quasi-totalité des secteurs, notamment dans les bureaux d'études ou les transports, où l'audience de Solidaires devient significative (supérieure à 4 %).

La répartition des résultats électoraux selon les secteurs d'activité donne à voir les effets complexes de la structure des emplois et de ses évolutions. Nous sommes loin d'une dichotomie entre des industries participantes mais en déclin, où l'influence cégétiste demeure importante, et des services peu participants et moins syndiqués, en expansion et dominés par la CFDT. Si la tertiarisation des emplois au cours des années 1960 à 1980 a eu un effet sur le paysage syndical et sur la participation aux élections professionnelles, ce processus s'est également accompagné d'une désouvriérisation (Labbé, 1994:12) et d'un amoindrissement de la densité dudit secteur tertiaire notamment (Labbé, 1994:18).

L'analyse de la participation donne à voir des secteurs très participants opposés à des secteurs moins participants, tant dans l'industrie que dans les services. Cette séparation s'explique tant par la composition sociologique du salariat que par l'implantation historique des organisations syndicales.

En effet, les implantations des organisations syndicales selon le secteur d'activité témoignent de profils de développement contrastés. Comme au sein des entreprises où les organisations syndicales se partagent souvent des espaces syndicaux et des implantations différentes (Mazières-Vaysse,

2013:92), CGT et CFDT se livrent une concurrence à distance à l'échelle des secteurs d'activité, l'une des deux organisations étant faible dans les bastions de l'autre, tant dans l'industrie que dans les services. La CFDT semble mieux bénéficier de cette situation sur le plan électoral puisque les effectifs augmentent dans les secteurs où elle est mieux implantée. De la même manière, c'est une progression de la CFE-CGC concentrée dans des secteurs en forte expansion qui explique l'évolution positive de son audience syndicale globale. Enfin, les secteurs sous statut apparaissent toujours centraux pour les *outsiders* non représentatifs que sont l'UNSA et Solidaires, et ce malgré des dynamiques de développement dans de nombreux secteurs d'activité. Nous pouvons ici rejoindre en partie les hypothèses posées par Karel Yon (2017) lors de la publication de la dernière mesure de la représentativité syndicale : les reconfigurations du paysage électoral s'expliqueraient par un double mouvement de recomposition du salariat et du syndicalisme. Des reconfigurations de la structure des emplois en fonction du secteur d'activité viennent en effet renforcer ou amoindrir les évolutions de telle ou telle organisation.

Mais, comme le suggère Karel Yon en posant l'hypothèse d'un effritement de la base cégétiste, les résultats électoraux semblent également structurés par la composition socioprofessionnelle du corps électoral et par les évolutions de celle-ci.

IV. Recompositions syndicales et recompositions catégorielles du corps électoral

Les quelques travaux relatifs aux comportements électoraux des salariés aux élections professionnelles n'ont pas manqué de s'intéresser aux variations selon la catégorie d'appartenance des salariés. Si les nomenclatures sont variables et basées non pas sur de l'auto-déclaration mais sur de l'assignation administrative, plusieurs constats reviennent.

Ainsi, les employés participent moins que la moyenne, contrairement aux techniciens et agents de maîtrise, qui participent davantage (Jacod, Ben Dhaou, 2008:17 ; Labbé, 1994:16). Si cette participation plus faible est accrue par le fait que les employés se concentrent plutôt dans de grands établissements où la participation est plus faible, une analyse multivariée aboutit au même constat. Des constats similaires sont dressés s'agissant des élections politiques : les employés participent peu et sont moins inscrits, contrairement aux cadres et à certaines catégories d'ouvriers (Peugny, 2015). Alors que la participation des cadres était auparavant inférieure à la moyenne (Jacod, Ben Dhaou, 2008:17 ; Labbé, 1994:16), notre analyse montre plutôt une participation légèrement supérieure à la moyenne.

À l'aide du codage effectué par la DGT, il nous est possible de regrouper les résultats électoraux selon la composition des collèges électoraux. En effet, si dans de petits établissements, les ouvriers et les cadres peuvent voter dans un collège « unique », les différentes catégories hiérarchiques sont souvent séparées entre des collèges électoraux distincts. C'est pourquoi on parle parfois de « premier collège » (salariés d'exécution), de « deuxième collège » (techniciens et agents de maîtrise) ou de « troisième collège » (cadres). Il est également nécessaire de distinguer des « premiers collèges » marqués par une prédominance ouvrière de « premiers collèges » rassemblant plutôt des employés. Nous avons donc arbitrairement défini neuf catégories qui nous permettent de subdiviser suffisamment l'importante catégorie « ouvriers et employés ».

Le tableau 17 nous montre d'abord un poids des cadres et techniciens non négligeable et en augmentation entre les deux cycles étudiés. De même, la part des employés augmente. Ces résultats vont dans le sens des évolutions observées depuis plusieurs années voire plusieurs décennies. Ils alimentent l'idée d'un repli des catégories ouvrières, même si le phénomène n'est ici que faiblement visible en soi.

Si on s'intéresse à la participation des différentes catégories professionnelles, on observe bien qu'elle est plus élevée chez les techniciens et agents de maîtrise mais aussi chez les ouvriers (plus de 70 %). À l'inverse, la participation apparaît très faible (moins de 60 %) chez les employés et dans les collèges « ouvriers et employés ». Si les cadres participent très légèrement plus que la moyenne, cette participation apparaît faible au regard de celle des techniciens et agents de maîtrise. Deux explications peuvent être avancées : un détachement des cadres vis-à-vis des instances représentatives du personnel et des cadres qui se concentrent dans de grands établissements moins participants. Ces constats expliquent en partie les différences sectorielles exposées plus haut. Ces résultats renforcent l'hypothèse d'un « cens caché » de la « démocratie sociale » (Haute, 2016a ; Pénissat, 2017) qui exclurait les salariés les plus précaires, notamment une partie importante des employés. La baisse de la participation entre les deux cycles étudiés concerne d'ailleurs particulièrement les employés, dont le poids augmente, et ne se retrouve pas chez les techniciens et agents de maîtrise.

S'agissant des ouvriers et des employés, il convient de se poser la question de l'hétérogénéité de ces catégories, notamment en utilisant des indicateurs de précarité et en saisissant les rapports de domination qui y existent (qualification, âge, genre…) (Peugny, 2015) mais aussi des variables liées au milieu de travail (atomisation ou existence d'un collectif de travail). Dominique Labbé constate ainsi que plus le niveau de qualification s'élève, moins on manifeste d'attachement à l'institution que représente le CE (Labbé, 1994:16).

Tableau 17. Poids des collèges et participation électorale selon la composition professionnelle

Type de collège	Part du corps électoral (2009-2012)	Part du corps électoral (2013-2016)	Participation (2009-2012)	Participation (2013-2016)
Cadres	19,2	20,7	64,2	62,3
Techniciens et cadres	4,8	4,4	70,4	67,5
Techniciens et agents de maîtrise	13,9	14,1	70,3	71,2
Intercatégoriel	4,6	2,4	63,5	65,3
Ouvriers, employés et techniciens	9,1	9,8	64,3	59,6
Ouvriers et employés	29,8	29,5	58,6	57,3
Ouvriers	2,7	2,0	70,5	69,7
Employés	13,5	14,3	56,5	54,7
Composition non définie	2,5	2,8	56,0	63,9
Ensemble	100	100	62,6	61,0

Lecture : 20,7 % des salariés inscrits l'étaient dans des collèges « cadres » pour le cycle 2013-2016. Leur participation s'élevait à 62,3 %.
Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

La CGT a une audience importante dans les collèges ouvriers. Cette audience est moins importante chez les employés et techniciens et est faible parmi les cadres (tableau 18). Mais, comme pour la taille des entreprises, le recul cégétiste est réel dans l'ensemble des catégories du salariat. Il ne s'explique donc que très partiellement par les évolutions de la composition professionnelle du corps électoral même si, sur le long terme, on estime par exemple que 10 % des pertes de la CGT entre 1946 et 1993 sont imputables à la hausse de la part des cadres dans le corps électoral (Labbé, 1994:10).

La CFDT a un profil très intercatégoriel avec des résultats assez proches selon les catégories professionnelles (tableau 19). Si ces résultats sont légèrement en hausse, cela s'explique par de légères hausses localisées dans deux catégories en expansion : les employés et les techniciens, d'autant que cette dernière catégorie, où la CFDT apparaît très implantée, est très participante. On est donc dans une situation où la composition professionnelle des votants et son évolution bénéficient à la CFDT.

FO, dont les résultats stagnent globalement, a une audience plus importante parmi les employés et ouvriers (tableau 20). Plus que pour la CGT, une différenciation nette, entre d'un côté les ouvriers ou employés, et de l'autre, les cadres, apparaît, ce qui fait de FO l'organisation la moins intercatégorielle (exception faite de la CFE-CGC). Il semble d'ailleurs que FO voie sa base sociale s'effriter en partie avec un recul des effectifs des catégories ouvrières.

Tableau 18. Présence et résultat de la CGT selon la composition professionnelle des collèges électoraux

Collège	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Cadres	30,6	30,0	10,9	10,0
Techniciens et cadres	34,3	33,0	18,4	17,9
Techniciens et agents de maîtrise	55,2	51,8	26,0	23,4
Intercatégoriel	42,6	45,5	26,2	27,5
Ouvriers, employés et techniciens	59,2	56,1	31,4	27,9
Ouvriers et employés	67,1	63,8	36,6	34,9
Ouvriers	65,2	63,6	42,6	39,3
Employés	54,8	52,3	27,4	26,0
Composition non définie	52,5	49,6	19,1	16,4
Ensemble	50,1	47,7	26,4	24,7

Lecture : en 2013-2016, la CGT était présente dans 63,6 % des scrutins organisés dans des collèges strictement ouvriers. Son résultat global pour ces scrutins était de 39,3 %.

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 19. Présence et résultat de la CFDT selon la composition professionnelle des collèges électoraux

Collège	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Cadres	47,4	48,4	24,6	24,5
Techniciens et cadres	39,5	41,1	25,5	26,8
Techniciens et agents de maîtrise	61,7	60,1	24,7	25,7
Intercatégoriel	47,9	48,9	25,5	31,4
Ouvriers, employés et techniciens	61,9	60,7	29,6	29,1
Ouvriers et employés	56,8	56,6	24,7	25,1
Ouvriers	56,7	54,5	26,2	26,7
Employés	57,7	60,6	27,2	28,2
Composition non définie	59,7	61,5	21,5	23,1
Ensemble	53,1	53,5	25,5	26,0

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

La CFE-CGC concentre son audience dans les collèges cadres mais obtient des résultats non négligeables parmi les techniciens et agents de maîtrise (tableau 21). C'est d'ailleurs davantage dans cette dernière catégorie que parmi

les cadres que la CFE-CGC progresse fortement. De manière générale, l'évolution de la composition professionnelle du corps électoral lui est très profitable.

Tableau 20. Présence et résultat de FO selon la composition professionnelle des collèges électoraux

Collège	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Cadres	31,5	29,1	9,8	9,6
Techniciens et cadres	31,9	29,7	16,0	15,4
Techniciens et agents de maîtrise	47,8	43,5	15,7	15,5
Intercatégoriel	32,2	28,4	17,8	15,7
Ouvriers, employés et techniciens	39,5	39,8	18,0	17,7
Ouvriers et employés	47,0	44,7	18,9	19,1
Ouvriers	41,1	41,0	18,8	19,8
Employés	46,2	41,7	20,8	20,6
Composition non définie	44,3	32,5	16,6	11,7
Ensemble	40,1	37,3	16,4	16,0

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

La CFTC a une audience particulièrement importante parmi les employés et, dans une moindre mesure, parmi les cadres (tableau 22). Son ancrage parmi les employés (catégorie dont le poids est croissant) permet à la CFTC de compenser un recul parmi les cadres et techniciens, deux autres catégories dont le poids est croissant.

L'UNSA a une audience supérieure à la moyenne parmi les cadres et techniciens, deux catégories où elle progresse fortement (tableau 23). Elle progresse dans l'ensemble des catégories, y compris parmi les employés. Cette implantation de l'UNSA au sein de catégories « en expansion », dont le poids augmente ou dont la participation est élevée, explique en partie la forte hausse de cette organisation.

La dynamique est inverse pour Solidaires (tableau 24). Malgré un développement dans certaines catégories où l'organisation est peu implantée (dans les collèges ouvriers par exemple), Solidaires recule chez les cadres et techniciens et stagne chez les employés, alors même que ces catégories ont un poids croissant dans le salariat. Dès lors, son recul, opposé à une percée de l'UNSA, s'explique par des évolutions différenciées au sein des catégories professionnelles. Telles la CGT et la CFDT, l'UNSA bénéficie de l'évolution du corps électoral, contrairement à Solidaires.

Tableau 21. Présence et résultat de la CFE-CGC selon la composition professionnelle des collèges électoraux

Collège	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Cadres	64,3	59,7	35,0	35,3
Techniciens et cadres	35,1	33,1	21,6	20,8
Techniciens et agents de maîtrise	46,8	46,4	12,6	15,5
Intercatégoriel	15,4	14,1	6,3	7,4
Ouvriers, employés et techniciens	21,0	20,3	6,2	6,1
Ouvriers et employés	1,6	0	0,6	0
Ouvriers	0,9	0	0,3	0
Employés	4,8	0	1,3	0
Composition non définie	34,7	30,8	14,5	15,7
Ensemble	27,9	26,1	11,7	12,3

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 22. Présence et résultat de la CFTC selon la composition professionnelle des collèges électoraux

Collège	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Cadres	25,0	23,1	10,0	9,5
Techniciens et cadres	20,0	19,5	10,9	12,2
Techniciens et agents de maîtrise	32,3	28,1	7,7	7,0
Intercatégoriel	17,0	15,6	7,6	8,1
Ouvriers, employés et techniciens	24,4	23,0	8,1	8,6
Ouvriers et employés	24,7	23,5	8,9	9,0
Ouvriers	21,9	18,7	7,6	8,6
Employés	32,4	30,5	12,8	12,8
Composition non définie	31,3	27,1	10,2	7,4
Ensemble	25,4	23,7	9,4	9,3

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 23. Présence et résultat de l'UNSA selon la composition professionnelle des collèges électoraux

Collège	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Cadres	8,3	9,9	5,6	7,0
Techniciens et cadres	5,2	5,4	3,2	3,2
Techniciens et agents de maîtrise	11,5	13,0	6,0	6,8
Intercatégoriel	3,1	4,5	2,4	3,1
Ouvriers, employés et techniciens	5,7	9,2	2,0	4,1
Ouvriers et employés	7,8	9,7	3,7	4,6
Ouvriers	2,3	4,1	1,3	2,2
Employés	9,3	10,1	4,1	5,2
Composition non définie	13,5	13,9	7,7	8,2
Ensemble	7,6	9,2	4,3	5,5

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 24. Présence et résultat de Solidaires selon la composition professionnelle des collèges électoraux

Collège	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Cadres	5,0	5,5	2,2	1,8
Techniciens et cadres	3,0	3,5	2,1	1,6
Techniciens et agents de maîtrise	9,0	8,6	4,5	3,9
Intercatégoriel	5,1	7,0	11,7	3,5
Ouvriers, employés et techniciens	5,6	7,3	2,6	3,2
Ouvriers et employés	5,7	7,1	4,1	4,1
Ouvriers	2,4	3,3	1,7	2,2
Employés	7,3	8,6	4,3	4,3
Composition non définie	14,3	17,0	6,3	7,7
Ensemble	5,7	6,7	3,9	3,5

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

La composition du salariat ou, du moins, du corps électoral évolue : le poids de certaines catégories augmente, tant en termes d'effectifs que de votants (du fait de participations différenciées), aux dépens notamment des ouvriers. Cette nouvelle composition explique, en partie, le recul ou la percée de certaines organisations : l'évolution positive de la CFDT, le développement de l'UNSA ou de la CFE-CGC, le reflux de Solidaires. À l'inverse, le recul de la CGT ne s'explique que partiellement par un effritement de ses bases sociales, ce qui nous incite à explorer d'autres hypothèses de recherche.

Conclusion

À l'aide des données électorales issues des deux cycles (2009-2016) qui ont abouti aux calculs de la représentativité syndicale, nous nous sommes efforcés de rendre compte des ressorts tant de la stabilité que des évolutions de la participation et du paysage syndical.

La taille des entreprises et des établissements, si elle semble être très structurante, ne connaît que peu d'évolutions. La répartition des résultats en fonction de la taille des établissements nous donne à voir deux profils opposés. Le premier, incarné tant par la CGT que par la CFDT, est celui d'une organisation certes davantage présente dans les grands établissements mais également fortement implantée dans les petits établissements où elle bénéficie de la faible concurrence syndicale. À l'opposé, le second profil, incarné par des *outsiders* représentatifs ou non (CFE-CGC, UNSA, Solidaires), est celui d'une organisation implantée essentiellement dans les grands établissements et peu développée dans les établissements petits ou moyens.

Les deux autres dimensions étudiées ont toutefois connu des évolutions non négligeables. Ainsi, certains secteurs d'activité voient leurs effectifs augmenter, aux dépens d'autres secteurs. Cette situation profite aux organisations qui soit sont bien implantées dans ces secteurs, soit y enregistrent des progressions importantes. Des phénomènes identiques sont observés s'agissant de la composition professionnelle du corps électoral, et en particulier des votants. Le poids accru de certaines catégories favorise de fait les organisations qui, parmi ces catégories, ont une audience importante et/ou en forte progression.

Les évolutions du paysage syndical, entre 2009 et 2016, sont loin d'être le reflet d'une « opinion publique » salariale volatile, qui viendrait sanctionner ou approuver tel ou tel « type de syndicalisme ».

Ces évolutions semblent au contraire s'expliquer par des mouvements structurels. Nous avons consacré en grande partie cet article à saisir les traces de ces dynamiques de long terme, telles l'affaiblissement des

catégories ouvrières et leur éclatement au profit des employés ou encore l'accroissement du poids de l'encadrement au sein du salariat. Ces dynamiques s'accompagnent d'évolutions sectorielles dans la structure des emplois et ne sont, comme nous l'avons montré, pas sans conséquence et expliquent en grande partie la « percée », significative ou relative, de l'UNSA, de la CFE-CGC ou de la CFDT.

Ces évolutions structurelles ne peuvent tout expliquer. Ainsi, le recul cégétiste ne peut être que très partiellement expliqué par ces dynamiques salariales. Dès lors, sans réintroduire l'idée de « mouvements d'opinion », il conviendrait de mettre en lien les résultats des organisations syndicales et leurs pratiques, tant électorales qu'organisationnelles. Il convient ainsi d'interroger leurs stratégies de développement syndical ou encore leurs répertoires d'actions électorales pour comprendre comment elles s'approprient les réformes successives du monde du travail, en particulier la réforme de la représentativité de 2008.

Références bibliographiques

Abou el Khair C., Haute T. (2017), « Développement syndical (volet 1/3) : quels facteurs déterminent les nouveaux équilibres syndicaux ? », *Dépêche AEF*, n° 567117, 4 octobre, http://www.aef.info/abonne/depeche/567117/search/.

Adam G. (1964), *Atlas des élections sociales en France*, Paris, Armand Colin.

Adam G. (1968), « La représentativité des organisations syndicales. Enquête sur les élections professionnelles », *Revue française de science politique*, vol. 18, n° 2, p. 278-314, https://doi.org/10.3406/rfsp.1968.393083.

Andolfatto D. (1992), *L'univers des élections professionnelles : travail et société au crible des urnes*, Paris, Éditions ouvrières.

Andolfatto D. (2017), « La seconde "mesure d'audience" syndicale de 2017. Un analyseur des dynamiques syndicales en France », communication au 14e Congrès de l'AFSP, Montpellier, 13 juillet, https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01698171/document.

Béroud S., Dompnier N. (2013), « L'essor du vote électronique dans les élections professionnelles : un terrain d'expérimentation ? », *Droit social,* n° 6, p. 522-528, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00859524.

Béroud S., Yon K. (dir.), Dressen M., Gantois M., Guillaume C., Kesselman D. (2011), *La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique*, Rapport de recherche, Convention Dares, février, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00609506/document

Blanchard M., Bouhet B., Geoffroy M., Mouriaux R., Subileau F. (1996), *L'abstention aux élections prud'homales*, Rapport final, Paris.

Boudon R. (1963), « Propriétés individuelles et propriétés collectives : un problème d'analyse écologique », *Revue française de sociologie*, vol. 4, n° 3, p. 275-299, https://doi.org/10.2307/3319445.

Braconnier C., Lehingue P. (2010), *Une autre sociologie du vote, les électeurs dans leurs contextes : bilan critique et perspectives*, Cergy-Pontoise/Paris, LEJEP/Lextenso Editions.

Dufour C., Hege A. (2008), « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *La Revue de l'IRES*, n° 59, p. 3-40, https://goo.gl/RzGyzB.

Franke J. (2015), « De l'influence des conditions pratiques de la négociation collective : le cas d'une entreprise de la restauration de collectivités », *La Revue de l'IRES*, n° 85-86, p. 73-97, https://goo.gl/RQwp1A.

Giraud B. (2014), « Un apprentissage sous tension : la formation des adhérents syndicaux du commerce à l'usage de la grève en France », *Critique internationale*, vol. 64, n° 3, p. 47-62, https://doi.org/10.3917/crii.064.0047.

Haute T. (2015), « Le vote ou la grève ? Premiers résultats d'une étude des comportements électoraux des salariés aux élections professionnelles », *Actes des 4es Journées doctorales « Participation du public, décision, démocratie participative* », Université Lille 2, 13-14 novembre, https://goo.gl/YG79TE.

Haute T. (2016a), « Le "cens caché" de la "démocratie sociale" : inégalités sociales, intégration dans le collectif de travail et participation électorale », communication aux Journées internationales de sociologie du travail, Athènes, 11-13 mai.

Haute T. (2016b), « Participer ou non aux scrutins professionnels : quelles inégalités ? », *in* Fretel A., Bory A., Célérier S., Jany-Catrice F. (dir.), *Politiques sociales en mutation : quelles opportunités et quels risques pour l'État social ?,* XXXVIe Journées de l'Association d'économie sociale, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, p. 445-462, https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01736567/document.

Haute T. (2016c), « Comités d'entreprise : quelle participation électorale des salarié·e·s ? », communication au Colloque Triangle/EVS « Pratiques, usages et parcours militants dans les comités d'entreprise : 70 ans d'existence et maintenant ? », Villeurbanne, 15-16 novembre.

Haute T. (2017), « Des votes inexplicables ? Une analyse électorale des scrutins TPE », communication au Congrès de l'AFSP, ST48, Paris, 12 juillet, https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01736569/document.

Haute T., Misset S. (2018), « Villes et bastions ouvriers : les grandes mutations ? », *in* Collectif Sombrero (dir.), *Changer le monde, changer sa vie*, Arles, Actes Sud.

Jacod O., Ben Dhaou R. (2008), « Les élections aux comités d'entreprise de 1989 à 2004 : une étude de l'évolution des implantations et des audiences syndicales », *Document d'études*, n° 137, Dares, avril, https://goo.gl/xmpPDx.

Labbé D. (1994), *Les élections aux comités d'entreprise : 1945-1993*, Grenoble, CERAT, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01596662/document.

Le Digol C., Voilliot C. (2011), « Hors-champ : l'analyse politique et les élections professionnelles », *in* Leclerc O., Lyon-Caen A. (dir.), *L'essor du vote dans les relations professionnelles, actualités françaises et expériences professionnelles*, Paris, Dalloz.

Mazières-Vaysse A. (2013), « Entre représentation institutionnelle et action collective : la variété des pratiques syndicales dans un centre d'appels », *Participations*, vol. 5, n° 1, p. 77-101, https://doi.org/10.3917/parti.005.0077.

Pénissat E. (2017), « Les pratiques de la citoyenneté industrielle dans le secteur privé en France : une tentative de cartographie à partir de l'enquête statistique REPONSE », communication au Congrès de l'AFSP, ST30, Montpellier, 12 juillet.

Peugny C. (2015), « Pour une prise en compte des clivages au sein des classes populaires : la participation politique des ouvriers et des employés », *Revue française de science politique*, n° 65, p. 735-759, https://doi:10.3917/rfsp.655.0735.

Pignoni M.-T., Raynaud E. (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », *Dares Analyses*, n° 026, avril, http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-026-2.pdf.

Rey F. (2014), « Le défi organisationnel de la représentation syndicale dans les petites entreprises », *in* Guillaume C. (dir.), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformiste*, Rennes, PUR, p. 91-106.

Robinson W.S. (1950), « Ecological Correlations and the Behavior of Individuals », *American Sociological Review*, vol. 15, n° 3, p. 351-357, https://doi.org/10.2307/2087176.

Subileau F. (1999), « Les élections prud'homales. Participation, représentativité, légitimité », *Politix*, vol. 47, n° 3, p. 151-166, https://doi.org/10.3406/polix.1999.1797.

Yon K. (2017), « Malaise dans la représentativité syndicale », *Le Monde diplomatique*, juin, https://www.monde-diplomatique.fr/2017/06/A/57552.

Annexe

Tableau 25. Présence et résultat de la CFTC selon le secteur d'activité

Secteur	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Métallurgie et sidérurgie	17,8	17,9	7,1	7,2
Bâtiment et travaux publics	19,0	24,8	9,7	12,5
Chimie et pharmacie	23,6	20,2	9,2	9,8
Culture et communication	33,3	25,9	10,3	12,2
Commerce alimentaire	27,8	24,5	17,1	16,4
Hôtellerie restauration et tourisme	26,1	20,8	9,7	9,3
Transport (hors statuts)	29,0	29,9	9,0	9,1
Secteur sanitaire et social	18,9	16,3	6,5	6,4
Banques et assurances	39,2	35,8	10,4	9,8
Bureaux d'études et prestations de services	35,0	33,0	14,4	12,7
Nettoyage, manutention et sécurité	34,0	28,4	11,0	10,2
Secteurs sous statut	38,6	25,2	2,9	1,9
Ensemble	25,4	23,4	9,4	9,3

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 26. Présence et résultat de l'UNSA selon le secteur d'activité

Secteur	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Métallurgie et sidérurgie	3,5	6,5	1,8	2,8
Bâtiment et travaux publics	1,5	1,6	0,6	0,6
Chimie et pharmacie	7,3	9,6	4,2	5,5
Culture et communication	8,4	10,8	3,0	6,6
Commerce alimentaire	4,8	6,2	2,4	3,6
Hôtellerie restauration et tourisme	9,0	9,0	3,6	4,1
Transport (hors statuts)	14,6	17,8	7,9	8,2
Secteur sanitaire et social	5,2	5,1	2,3	3,2
Banques et assurances	13,3	16,6	4,5	7,1
Bureaux d'études et prestations de services	8,4	12,3	3,2	5,4
Nettoyage, manutention et sécurité	12,6	17,1	5,8	6,6
Secteurs sous statut	29,9	31,9	12,9	14,1
Ensemble	7,6	9,4	4,3	5,5

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

Tableau 27. Présence et résultat de Solidaires selon le secteur d'activité

Secteur	Présence 2009-2012	Présence 2013-2016	Résultat 2009-2012	Résultat 2013-2016
Métallurgie et sidérurgie	1,5	3,3	0,9	1,7
Bâtiment et travaux publics	0,4	1,4	0,2	0,9
Chimie et pharmacie	3,3	4,6	1,5	2,1
Culture et communication	24,4	13,1	11,8	6,9
Commerce alimentaire	0,9	2,2	0,3	1,2
Hôtellerie restauration et tourisme	5,3	5,4	1,8	2,6
Transport (hors statuts)	6,7	9,2	4,1	4,7
Secteur sanitaire et social	13,5	14,4	5,1	6,4
Banques et assurances	3,6	3,8	0,9	0,9
Bureaux d'études et prestations de services	6,6	9,1	2,7	4,1
Nettoyage, manutention et sécurité	6,9	9,6	2,9	3,6
Secteurs sous statut	34,3	33,8	11,6	9,2
Ensemble	5,7	6,8	3,9	3,5

Source : calculs de l'auteur à partir des données DGT.

La fabrique des activités culturelles par les élus des comités d'entreprise : des choix militants ?

Sophie BÉROUD et François DUCHÊNE [1]

La gestion des activités sociales et culturelles relève des prérogatives des comités d'entreprise (CE) depuis leur création en 1946. Si ce domaine a été fortement investi dans les années 1950-1970 par les élus pour favoriser la diffusion des pratiques culturelles, il relève essentiellement aujourd'hui d'une approche marchande, les CE représentant un marché conséquent pour la consommation de biens culturels. Tous les élus se retrouvent-ils dans cette logique consumériste ? Comment pensent-ils plus particulièrement le périmètre des activités culturelles ? Quel sens leur donnent-ils par rapport à leur action en direction des salariés ? L'enquête restituée dans cet article déploie ces questionnements, en s'appuyant sur des données recueillies par questionnaire pour dresser un état des lieux des activités culturelles mises en œuvre par des CE en région Rhône-Alpes et repérer leur diversité, ainsi que sur des observations et des entretiens afin de mieux comprendre les pratiques concrètes des élus.

La connaissance des activités sociales et culturelles (ASC) mises en œuvre par les comités d'entreprise (CE) se présente de façon paradoxale. D'un côté, les prestations délivrées – qu'il s'agisse de disposer de billets de cinéma ou de spectacles à prix réduits, de bénéficier de remboursements pour des adhésions à des associations sportives ou à des salles de sport ou encore de recevoir des bons de réduction ou des cadeaux pour les enfants à Noël – sont celles que les salariés associent généralement aux CE et auxquelles ils réduisent d'ailleurs le plus souvent ces derniers. D'un autre côté cependant, si l'on se tourne vers la recherche scientifique, ces activités relèvent d'un territoire relativement mal connu et n'ont que rarement fait l'objet d'enquêtes empiriques. En effet, la littérature en

1. Université Lyon 2 – Triangle ; ENTPE, EVS.

relations professionnelles spécialisée sur les instances représentatives du personnel (IRP) s'est surtout intéressée ces dernières années aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), en raison de la montée en puissance de cette instance sur les enjeux de santé au travail (Coutrot, 2009 ; Granaux, 2010 ; Thébaud-Mony *et al.*, 2012 ; Goussard, Tiffon, 2017). Concernant les CE à proprement parler, elle s'est davantage attachée à explorer l'usage par les élus des prérogatives économiques, en s'intéressant en particulier aux ressources dont ils disposent et aux formes de contre-expertise qu'ils mobilisent lors de phases de restructurations (Didry, Jobert, 2010). La question de la prise en charge des ASC n'occupe, y compris dans des travaux à vocation exhaustive (Dufour, Mouriaux, 1986 ; Ires/Dares, 1998), qu'une place relativement marginale. Cela peut paraître étonnant au regard de la réelle autonomie dont disposent les élus dans la gestion de celles-ci (Auberger, 2012), mais aussi de l'originalité de ce dispositif puisqu'il s'agit d'une compétence qu'on ne retrouve pas dans les comités d'entreprise ou équivalents existant dans d'autres pays, que l'on pense par exemple à l'Allemagne, à la Belgique ou à l'Espagne (Barré, 2012). Et cela semble bien paradoxal, à considérer que ces activités constituent le terrain le plus tangible et accessible au travers duquel les salariés acquièrent une connaissance concrète du rôle des élus et par extension de celui des syndicats.

L'une des explications de cette faible connaissance et de cette forme d'invisibilisation de la gestion des ASC provient de la hiérarchie implicite établie entre les deux grands domaines d'activité attribués aux CE présente dans le discours militant et parfois reprise dans des travaux scientifiques : les militants syndicaux les plus aguerris privilégieraient les postes de secrétaires de CE ainsi que les confrontations avec la direction sur la stratégie économique, délaissant les commissions d'aides sociales ou de loisirs, considérées comme des activités secondaires, voire des formes d'accompagnement social [2]. L'image du « CE patates [3] », héritée de la période de l'après-seconde guerre mondiale, lorsque les CE contribuaient à l'amélioration du quotidien pour nombre d'ouvriers, est encore prégnante (Le Crom, 2003) : les activités sociales et culturelles seraient en quelque sorte un mal nécessaire, utiles pour fidéliser des voix en prévision des élections professionnelles, mais peu intéressantes à investir sur le plan militant.

À l'instar de résultats déjà pointés par Cécile Guillaume et Brigitte Mouret dans leur étude sur les élus CE de la CFDT (2002), l'enquête que nous

2. On notera que cette hiérarchisation non dite, autoalimentée par les discours des militants et des instances syndicales, a longtemps concerné les mandats dans les IRP, et donc ces dernières entre elles (Thobois, 2011).
3. Dans une histoire nourrie des premiers CE, Patrick Gobert et Jean-Michel Leterrier (2015:34) écrivent : « D'autres CE s'investissent en créant des coopératives ouvrières afin de faire baisser le prix des aliments. (…) C'est de cette volonté de prendre à bras le corps cette décisive question de santé publique, dans une France rationnée, que naquit le terme de "comités patates". »

avons menée, dont la méthodologie est présentée plus bas, montre pourtant que cette conception de la division des tâches et de la hiérarchie des activités au sein d'un comité d'entreprise est loin d'être aussi évidente. Pour un certain nombre de militants, les activités sociales et culturelles peuvent au contraire être investies sous un angle politique : en raison, d'une part, des points d'appui que confèrent ces activités pour établir des liens avec les salariés dans des contextes de fragilisation et de dégradation des collectifs de travail et d'individualisation croissante des relations de travail (Linhart, 2015) ; en raison, d'autre part, du poids donné par la réforme des règles de la représentativité syndicale aux résultats obtenus lors des élections professionnelles (Béroud *et al.*, 2012). Cette valorisation du domaine des ASC – qui passe par la façon de catégoriser ces activités, de les appréhender au prisme d'autres références comme celles de l'éducation populaire ou de la démocratisation culturelle et de les mettre en lien avec d'autres pratiques syndicales – est le produit de différents facteurs : à la fois de l'intérêt qui est entretenu au sein de l'organisation syndicale pour l'accès aux loisirs et à la culture, considérés ou non comme une conquête sociale (Pattieu, 2009), mais aussi des trajectoires et des dispositions qui sont celles des salariés qui, à un moment donné de leur engagement dans les institutions représentatives du personnel, sont confrontés au fait de gérer de telles activités et par là même de leur donner du sens.

C'est cette fabrique des ASC au sein des comités d'entreprise, avec une entrée centrée sur les loisirs et la culture, qui a été l'objet spécifique de notre étude. C'est-à-dire la façon dont des élus aux profils variés pensent le sens et la portée des actions culturelles qu'ils mettent en œuvre à destination des salariés de leur entreprise, s'approprient des outils financiers et logistiques et les utilisent. Ces questionnements auraient certes pu être étendus aux activités sociales (aides sociales, aides au logement, prêts à taux zéro, etc.) : il s'agissait cependant moins pour nous de couvrir l'intégralité du champ des ASC que d'interroger la prégnance de traditions présentes au sein du mouvement ouvrier pour concevoir les loisirs et la culture comme un domaine d'intervention légitime, porteur d'émancipation sociale (Leterrier, 1993). L'élaboration de l'étude en lien avec des responsables syndicaux engagés au sein de la commission culturelle confédérale de la CGT et des animateurs d'associations culturelles travaillant avec des CE éclaire aussi les raisons de ce choix (encadré 1).

Nous avons dès lors cherché à appréhender cette construction des activités culturelles en partant du contexte socio-économique et territorial des établissements enquêtés et en inscrivant celui-ci dans une histoire plus longue. Il nous importait en effet de nous approcher au plus près des représentations de ces activités culturelles telles que les portent les élus et telles qu'ils leur donnent forme : représentations contraintes, car liées à des

Encadré 1

Une recherche-action sur les activités culturelles des CE associant chercheurs et militants

L'étude sur laquelle nous nous appuyons relève d'une démarche collective, lancée à la demande du comité régional CGT Rhône-Alpes fin 2013. Du côté de la CGT, l'idée initiale consistait à établir un bilan critique des activités menées par les élus de l'organisation au sein des comités d'entreprise (ou équivalents dans la fonction publique territoriale) dans le domaine culturel. Les responsables du comité régional CGT souhaitaient également que l'étude ne soit pas qu'une production extérieure, menée par des universitaires, mais bien un outil permettant une réflexion interne et le lancement d'initiatives [1]. Nous avons conçu un dispositif de recherche en deux temps, sur deux années.

Début 2014, nous avons élaboré collectivement un questionnaire destiné à des élus CE du secteur privé et de la fonction publique territoriale grâce à une équipe réunissant des syndicalistes CGT ayant une expérience sur ces questions (élus ou anciens élus, chargés des commissions culturelles), des militants associatifs du champ culturel travaillant en lien avec des CE, des étudiants en Master 2 de sociologie politique et des chercheurs. Ce questionnaire (comprenant plus de 140 items) a fait l'objet d'une administration en face-à-face dans 70 établissements du secteur public et du secteur privé de la région Rhône-Alpes. En accord avec notre commanditaire, le comité régional CGT, l'objectif était de compter dans l'échantillon ainsi constitué des CE gérés par la CGT, mais également par d'autres syndicats et par des élus sans étiquette (encadré 2).

Nous n'avions pas défini dans le questionnaire ce qui relevait *a priori* des activités culturelles. L'idée était au contraire d'aborder différents domaines (loisirs, sports, voyages, etc.) et de laisser la catégorie ouverte afin que les élus puissent par eux-mêmes indiquer des activités comme relevant selon eux du domaine culturel. Comme précisé plus haut, nous avons laissé de côté le volet social que nous avions abordé dans d'autres travaux (Béroud, 2009) et qui soulève d'autres enjeux, bien que connexes, liés aux bas salaires, aux conditions de vie et de transport des salariés. L'enquête réalisée porte donc sur les activités culturelles entendues de façon large et non sur l'ensemble des ASC.

Pour chaque questionnaire administré en face-à-face dans un établissement, l'équipe des enquêteurs était composée d'un militant CGT ou d'un militant associatif et d'un « chercheur » (étudiant ou enseignant). Le fait d'enquêter sur place dans l'établissement, de rencontrer les élus CE dans les locaux de celui-ci a permis de glaner bien des informations complémentaires (observation des locaux et de leur configuration dans l'entreprise (valorisation/relégation), éléments sur les trajectoires des militants, sur les représentations syndicales au sein du CE et leurs configurations). Coordonnant le travail d'ensemble et la saisie des questionnaires, les auteurs de cet article ont pu se rendre dans une trentaine d'établissements.

■■■

En ayant recours à la méthode du questionnaire, nous n'avions pas pour prétention d'obtenir un échantillon représentatif des CE en Rhône-Alpes, ce qui était de toute façon inatteignable sans disposer d'une base de données exhaustive. La finalité de ce premier volet de l'enquête consistait, d'une part, à se servir du questionnaire afin d'échanger entre deux et trois heures à chaque fois avec au total 110 personnes (élus ou salariés) représentant ces 70 CE, à réaliser une première observation *in situ* et à recueillir ainsi un matériau particulièrement riche ; à dresser, d'autre part, un premier état des lieux, nous permettant de repérer des phénomènes marquants et de préparer le second volet, qualitatif, de l'enquête. Le traitement du questionnaire a permis de dégager des éléments informatifs, d'objectivation des situations. La construction d'un indicateur centré sur la diversité des activités culturelles mises en œuvre a ainsi servi de support à l'établissement d'une typologie des CE enquêtés.

La deuxième phase de l'enquête, menée en 2015 et 2016, a alors consisté à retourner dans huit des établissements enquêtés en nous appuyant sur cette typologie (voir *infra*). Nous y avons mené des entretiens approfondis avec des élus au sein de ces comités d'entreprise, des anciens élus ainsi que des salariés bénévoles participant à différentes commissions. Nous avons également réalisé des entretiens avec des salariés ou anciens salariés d'associations inter-CE dans l'Isère, le Rhône et la Haute-Savoie.

Cet article s'appuie à la fois sur des données produites grâce à la démarche d'enquête par questionnaire, sur les observations auxquelles nous avons pu participer et sur la deuxième phase plus qualitative de l'étude.

1. Cette recherche a été financée en 2014 et en 2015 par la Direction régionale des affaires culturelles (Drac) et par la Région Rhône-Alpes.

ressources matérielles et financières, au temps dont ils disposent, mais aussi imprégnées de ce qui a déjà été fait et de ce qu'il leur semble possible ou non de proposer aux salariés.

Afin d'en rendre compte, nous insisterons dans une première partie sur l'intrication entre des pratiques de gestion des activités culturelles inscrites dans une conception relativement marchande de celles-ci et une conception que l'on qualifiera de plus « militante », dans la mesure où elle repose sur une dimension réflexive portant sur le sens de ce qui est entrepris et sur la place de ces activités dans le registre d'action syndical. Parmi nos enquêtés, les élus qui s'investissent, pour reprendre ici des initiatives recensées, dans la programmation d'un festival de cinéma, dans la mise en place de résidences d'artistes au sein de leur entreprise ou la promotion d'un jeu littéraire sont très minoritaires au regard de ceux qui assument avant tout la gestion d'une billetterie de places à prix réduit dans des parcs de loisirs et des cinémas commerciaux. Nous avons cherché à cerner les conditions concrètes qui rendent possibles ces choix et la façon dont ces différents types de pratiques et d'offres s'articulent ou s'opposent (I).

Dans la deuxième partie, nous reviendrons sur les cas de deux établissements où nous avons enquêté, dans la fonction publique territoriale et dans la métallurgie, afin de donner à comprendre les formes d'engagement des syndicalistes dans la gestion des activités culturelles. Nous montrerons que celle-ci, loin de constituer seulement un domaine secondaire attribué aux élus entrants faisant leurs premières armes au sein du comité d'entreprise, peut aussi représenter un terrain d'investissement durable (II).

I. Des choix politiques qui passent par le maintien d'une relative diversité

I.1. La variété des activités sociales et culturelles comme premier indicateur d'une forme d'investissement

Les données produites sur l'échantillon des 70 établissements enquêtés en Rhône-Alpes (encadré 2 sur les caractéristiques de ces établissements) ont le mérite d'éclairer la très grande disparité de moyens budgétaires dont disposent les élus des CE pour les activités sociales et culturelles. Cette forte disparité est un fait connu et se traduit par de très fortes inégalités en termes de ressources financières, de réalisations et de populations visées (Auberger, 2012 ; Hénin *et al.*, 2012). Si la loi fixe depuis 1982 un budget obligatoire de fonctionnement (0,2 %) pour les CE, ce n'est pas le cas pour les ASC qui relèvent de la seule négociation d'entreprise. Dans la quasi-totalité des établissements où nous avons administré le questionnaire, une subvention spécifique est allouée chaque année par la direction. Elle est déterminée, dans la quasi-totalité des cas, par un pourcentage relatif à la masse salariale. Ce pourcentage peut être très variable : il oscille entre 0,2 % et 5,45 %, ce taux variant selon l'histoire de l'entreprise, l'ancienneté du CE, le secteur d'implantation (il est par exemple fort dans la chimie ou la métallurgie, bien plus faible dans le commerce) et les rapports de force syndicaux. Notre échantillon se divise ainsi en quatre quarts à peu près égaux : 22 % des CE enquêtés bénéficient d'une subvention qui ne dépasse pas les 0,7 % de la masse salariale, 25 % d'une subvention fixée entre 0,71 % et 1 % de celle-ci, 25 % entre 1,01 % et 2 % et 28 % plus de 2 %. Parmi ces derniers se trouvent des entreprises liées au secteur des nano-technologies, de la mécanique et de la robotique, mais également des entreprises spécialisées dans les services numériques.

La taille de l'entreprise, ainsi que la composition de sa main-d'œuvre en termes de catégories socio-professionnelles, constituent d'autres éléments déterminants : un nombre important de salariés et parmi eux de techniciens, cadres et ingénieurs se traduit par exemple par une masse salariale relativement élevée (et donc par un budget du CE pour les ASC qui peut être conséquent), par rapport à des établissements de plus petite

Encadré 2

Quelques données issues du questionnaire

Le questionnaire a été administré auprès de 110 personnes représentant 70 établissements répartis dans les huit départements qui constituaient alors la région Rhône-Alpes (avec cependant plus de la moitié des établissements enquêtés en Isère et dans le Rhône).

Les personnes rencontrées sont pour leur quasi-totalité élues d'un CE dans le secteur privé, d'un comité d'animation sociale et culturelle (Casc) ou d'un comité des œuvres sociales (Cos) pour la fonction publique territoriale : secrétaires de CE, présidents de Casc ou de Cos, élus CE, salariés syndiqués ou non, bénévoles, membres d'une commission en charge d'une dimension culturelle. Nous n'avons rencontré que huit salariés de CE, ce qui, d'une part, provient du fait que ces salariés sont le plus souvent en charge de tâches comptables et administratives en temps partiel et renvoie, d'autre part, à notre option de comprendre la fabrique de l'offre culturelle, la production de choix par les élus.

Une petite fraction de ces élus était sans étiquette, les autres appartenant à l'ensemble des organisations syndicales (CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO, Solidaires et Unsa), avec cependant une surreprésentation d'élus CGT (55 sur 71 personnes syndiquées).

À noter que la moitié des CE dans lesquels l'enquête a été menée sont gérés de façon pluraliste, avec des accords entre différents syndicats pour la répartition des postes et l'animation des commissions.

L'échantillon se répartit en quatre grandes parts en ce qui concerne la taille des entreprises : 21 d'entre elles comptent entre 50 et 200 salariés, 13 entre 200 et 500 salariés, 15 entre 500 et 1 000 salariés et 16 plus de 1 000. La ventilation des secteurs d'activité est la suivante : 55 CE enquêtés sont dans des établissements du secteur privé marchand, 7 dans le secteur privé non lucratif, 1 dans le secteur public marchand, auxquels s'ajoutent 7 Casc et Cos. Plus précisément, en restreignant ici notre échantillon aux seuls CE, 35 d'entre eux sont dans des établissements industriels, 21 dans le tertiaire, 3 dans le bâtiment, 3 dans le transport et 1 dans le secteur agricole.

La situation économique des établissements constitue également une donnée importante par rapport aux marges d'action des élus et aux préoccupations des salariés. Près des deux tiers des établissements où l'étude a été menée ont connu des restructurations, sous différentes formes, au cours des deux années précédant l'enquête et plus de la moitié d'entre eux annoncent des effectifs en baisse. Quelques entreprises de notre échantillon étaient au contraire en très bonne situation économique, en particulier dans le secteur des nanotechnologies (Isère).

Dans la quasi-totalité des établissements enquêtés, la direction a recours à des emplois précaires, qu'il s'agisse de CDD, d'intérim, de temps partiel non choisi ou d'agents contractuels dans la fonction publique. Des salariés mis à disposition par des entreprises sous-traitantes interviennent sur le site de l'entreprise dans 82,2 % des cas. Or, dans seulement 32 % des établissements concernés, les intérimaires bénéficient d'un accès à une partie des équipements et des activités proposées par le CE. Cet accès est encore plus réduit pour les salariés des entreprises sous-traitantes.

taille, par exemple dans le service aux entreprises, employant surtout des ouvriers ou des employés. Cependant, l'un des apports du questionnaire que nous avons réalisé est de montrer que le budget du CE est loin d'être la seule variable déterminante pour expliquer l'existence d'une offre variée en termes d'activités culturelles et de loisirs. D'autres éléments, plus qualitatifs, entrent en jeu qui relèvent de la conception qu'entretiennent les élus chargés de l'organisation de ces activités – c'est-à-dire aussi de la façon dont leur sensibilité sur ces enjeux a été construite, dans le cadre de formations ou de transmission entre militants – ou encore du nombre de personnes impliquées dans l'animation des différentes commissions et du caractère collectif de celle-ci.

Afin de tester l'hypothèse faisant du volume du budget un critère important mais non déterminant à lui seul, nous avons établi, sur la base des données produites par le questionnaire, une typologie des activités proposées. Nous avons construit un indicateur permettant de valoriser la diversité des activités proposées et leur rareté. Pourquoi avoir opéré un tel choix ? Le tri à plat des données obtenues par le questionnaire montre une fréquence plus ou moins forte des activités proposées par les CE : la plus courante ou répandue (61 CE enquêtés sur 70) est ainsi la pratique de la billetterie pour les spectacles et le cinéma, puis l'organisation d'un arbre de Noël avec un spectacle vivant (47 CE) ; à l'opposé, les moins courantes sont l'organisation de visites urbaines (24), de concerts dans l'entreprise (13), de festivals (9), d'aide à la création (7). En dotant ces activités de différents points, c'est-à-dire en attribuant peu de points aux activités les plus fréquentes et plus de points aux activités les plus rares [4], nous avons voulu différencier des CE qui produisent une offre culturelle relativement commune ou balisée de CE qui proposent des activités que les élus rencontrés estiment plus difficiles à faire partager par un grand nombre de salariés. La construction de cet indicateur repose sur le constat qu'il n'y pas d'un côté des CE qui ne font que de la billetterie et de l'autre des CE davantage tournés vers des opérations exigeant l'implication des élus et éventuellement de professionnels de la culture. La frontière entre les deux, comme nous le verrons plus avant, est plus ténue : pour tenter « d'autres choses » – l'organisation par exemple d'un concert avec les groupes de musique amateurs constitués par les salariés de l'usine lors de la fête de la musique –, il faut d'abord proposer le socle minimal des activités que les salariés semblent attendre désormais d'un CE (dont bien sûr la billetterie).

Cet indicateur permet ainsi de montrer que dans notre échantillon seul un nombre réduit de CE met en œuvre une palette diversifiée d'activités culturelles. Là encore, il est possible de dégager quatre groupes : 27 %

4. Nous avons donné par exemple 3 points aux activités culturelles relativement rares, 2 points à celles relativement fréquentes, 1 point à celles très fréquentes.

des CE ou assimilés (Casc et Cos) obtiennent entre 0 et 3 points (c'est-à-dire qu'ils proposent des billets à prix réduits, parfois par l'intermédiaire d'une association inter-CE [5], donnent des chèques-cadeaux et organisent un arbre de Noël) ; 31 % obtiennent entre 4 et 7 points (il s'agit de CE qui s'occupent par exemple d'une bibliothèque ou qui proposent des voyages) ; 27 % entre 8 et 10 points (ils organisent en plus des autres activités mentionnées des visites culturelles de villes ou de musées et des pratiques amateurs) et 15 % entre 11 et 14 points (ces derniers proposent la même chose que ceux des trois groupes précédents, mais également des conférences scientifiques, des rencontres avec des auteurs, des expositions et des concerts dans l'entreprise, des résidences d'artistes, etc.). Or, ce ne sont pas uniquement les CE les plus riches qui figurent dans ce dernier groupe. Ce sont des CE dont le budget oscille entre 0,95 et 2,7 % de la masse salariale et entre 250 000 et 2 millions d'euros. On ne retrouve donc pas forcément les CE qui disposent des plus gros budgets : un CE d'un groupe de presse, s'adressant à un public de journalistes et de cadres et dont le budget culmine par exemple à 500 000 euros, n'obtient de façon surprenante qu'1 point dans ce classement. Au sein du groupe des CE proposant une offre à la fois diversifiée et plus « rare » figurent des entreprises du secteur industriel, du tertiaire ainsi que des collectivités territoriales. Une des rares caractéristiques qui les différencie des autres est qu'il s'agit à chaque fois de gros établissements (tous comptent plus de 500 salariés, quatre plus de 2 000) et surtout que les salariés travaillent sur un même site. Dans le groupe des CE proposant l'offre la moins diversifiée figurent là encore des entreprises de tous les secteurs d'activité, y compris de la métallurgie, et donc également de gros établissements. L'appartenance syndicale n'apparaît pas non plus comme une variable déterminante. Il est possible d'identifier dans les quatre groupes des CE à majorité CGT, CFDT, CFE-CGC et quelques CE dont les élus sont sans étiquette. L'ancienneté du CE (sa date de création) ne permet pas non plus de repérer des clivages nets, des CE créés après la seconde guerre mondiale figurant dans le premier groupe des CE avec peu d'activités diversifiées.

La construction de cet indicateur permet ainsi de montrer que des facteurs autres que le volume des ressources budgétaires, la taille de l'entreprise ou encore le secteur d'activité jouent dans la production d'une gamme étendue d'activités culturelles. La présence d'élus syndicaux ne constitue pas non plus une variable explicative déterminante, comme cela a pu être discuté dans d'autres enquêtes (Hénin *et al.*, 2012). Certains élus, toutes

5. Souvent proches des grandes centrales syndicales, les associations inter-CE sont apparues progressivement à compter des années 1970. Elles ont principalement pour rôle de proposer aux CE des services mutualisés au bénéfice de leurs ayants-droits. Elles développent en particulier un service de billetterie souvent conséquent, des spectacles « clés en main » par exemple pour l'Arbre de Noël ou d'autres initiatives culturelles spécifiques par exemple autour du livre et de la lecture.

étiquettes syndicales confondues, se contentent parfois de reproduire l'offre existante mise en place par leurs prédécesseurs et/ou optent pour les solutions les moins chronophages et les moins risquées en pratiquant de la billetterie et des remboursements. En revanche, ce qui distingue le groupe des CE les plus dotés en points dans notre classement des groupes les moins dotés, outre une unité de lieu, est l'existence de collectifs pour animer les ASC (*via* des commissions thématiques notamment). La construction d'une offre diversifiée, qui intègre donc une prise de risque par rapport aux attentes « routinisées » des salariés, semble ainsi relever avant tout du volontarisme des élus et de la possibilité pour eux d'en débattre collectivement. Comprendre ce volontarisme renvoie aux parcours de ces militants, aux dispositions qu'ils ont acquises au fil de ceux-ci, par leur formation éventuellement, mais aussi aux contextes qui vont permettre d'activer ces dispositions. Comme le note Marie-Noëlle Auberger (2012:91), « la politique suivie met en action la conception que les élus – à la fois avec leur propre vision des choses et celle qu'ils mettent en œuvre sous l'influence de leurs électeurs – se font du juste et de l'injuste ainsi que les frontières de la solidarité dont tous se revendiquent ». Il paraît dès lors important de comprendre au nom de qui veulent agir ces élus – leurs électeurs, l'ensemble des salariés ? – et de quoi ils s'estiment porteurs pour définir *de facto* ce que recouvrent ou devraient recouvrir ces activités culturelles.

I.2. Des choix qui informent sur les représentations des élus

L'enquête par questionnaire, les échanges qu'elle nous a permis d'avoir avec des élus et plus particulièrement des militants syndicaux, nous a aidés à saisir combien l'idée de doter le CE d'une politique culturelle – si l'on entend par politique culturelle une action réfléchie dans le domaine des loisirs et de la culture – passe par une série de choix, mais par des choix limités et contraints.

Il n'existe ainsi pas de démarcation très nette entre des représentants du personnel qui n'aborderaient les ASC qu'au travers du prisme électoral, veillant avant tout à répondre aux demandes individuelles (redistribution, chèques Cadhoc) et à le faire savoir dans les tracts, et des élus qui tenteraient de produire du collectif *via* ces ASC, de proposer des biens culturels et de loisirs moins valorisés par la publicité et la consommation de masse, de réfléchir en termes d'éducation culturelle. La frontière est rarement aussi marquée. Certes, dans quelques établissements où nous avons enquêté, les élus rencontrés indiquent considérer ces ASC comme de simples compléments de salaire et redistribuer le montant alloué au CE par une répartition égale entre salariés, quels que soient leur niveau de ressources et leur situation familiale. Ils pratiquent alors une politique de chèques-cadeaux, de remboursements « après coup » et peuvent la présenter de cette manière

dans les tracts électoraux (« le montant auquel vous avez droit »). Mais ces situations sont assez rares. Elles sont à comprendre comme le produit d'une histoire singulière de l'entreprise et de l'évolution de la représentation des différentes catégories socio-professionnelles en son sein.

C'est le cas, par exemple, dans le groupe de presse mentionné plus haut qui est passé de 1 300 salariés au début des années 1980 à 450 aujourd'hui. Alors que les ouvriers du labeur constituaient une catégorie encore majoritaire il y a 30 ans, telle n'est plus la situation aujourd'hui en raison des changements technologiques qui ont transformé les rotatives de presse. Si l'entreprise emploie un nombre à peu près équivalent de journalistes (220) et de cadres administratifs et commerciaux (200) – avec des collèges électoraux différenciés en raison des spécificités des premiers –, elle ne compte plus que 30 ouvriers. Ces évolutions techniques et sociologiques se sont, d'une certaine manière, répercutées sur la gestion des activités sociales et culturelles du CE, ce dernier étant d'ailleurs passé d'une majorité CGT à une majorité CFE-CGC [6]. Alors qu'une importante bibliothèque fonctionnait, elle a aujourd'hui fermé, les livres étant stockés dans des cartons. Le CE a revendu l'étang qu'il possédait en Isère, qui était très prisé par les ouvriers pratiquant la pêche. L'accès à cet étang permettait d'organiser tous les ans, au 1er mai, une fête collective des salariés (le seul jour où le journal ne paraît pas). Toutes les commissions thématiques ont été abandonnées et les élus du CE ne gèrent en fait que deux types d'activité : la répartition de chèques-cadeaux à la rentrée scolaire, à Noël et à chaque période de vacances (à parts égales pour chaque salarié, sans quotient familial) ; la gestion d'appartements dans des stations de ski ou à la mer, parc locatif très prisé par les personnels administratifs et les cadres commerciaux.

Si notre enquête montre qu'une part non négligeable des élus se contente de reconduire l'offre existante, préférant ne pas bouleverser des routines et un ordre établi des choses – avec les mêmes critères de remboursement pour les billets de cinéma ou de spectacle –, d'autres s'interrogent sur ce qu'ils proposent. La plupart des élus ou des salariés bénévoles engagés dans l'animation de commissions (lorsque celles-ci existent dans les gros CE) font ainsi part des contradictions dans lesquelles ils se trouvent, entre la nécessité de répondre aux demandes individuelles des salariés et des tâtonnements pour produire du collectif. Cela passe souvent par des choix limités, mais fortement significatifs : celui d'une librairie de

6. Nous avons souvent rencontré cette configuration au cours de l'enquête : des entreprises autrefois à majorité ouvrière ont été transformées socialement, par l'effet de l'automatisation et/ou par l'externalisation massive des tâches d'exécution et d'entretien. Ceci a souvent pour conséquence de faire aussi basculer les majorités syndicales, en particulier vers des organisations ciblant plus clairement l'encadrement.

quartier et non d'une grande centrale d'achat ; celui d'un organisme de tourisme associatif ; la détermination de « coups de cœur [7] » sur des spectacles.

Cependant, pour que ces options soient posées en termes de choix, il faut déjà que les conditions de la discussion existent, que les termes d'une alternative soient formulés de façon explicite. Cela peut survenir à l'occasion d'un conflit entre élus. La secrétaire du CE d'une Caisse d'assurance retraite et santé (Carsat) explique ainsi que les élus FO, minoritaires, ont reproché à la majorité CFDT-CGT de privilégier des associations de « tourisme social » alors que leurs prestations étaient plus onéreuses que celles d'une agence de voyage commerciale. Le partenariat avec ces associations, établi depuis de longues années, n'avait jusqu'alors jamais été remis en cause. Les représentants CFDT et CGT ont choisi de le maintenir, malgré les critiques des autres élus, en l'assumant désormais comme un choix politique.

La gestion de ce type de tensions parle aussi bien de la façon dont les élus envisagent leur rôle que de leurs relations aux salariés. Pour la secrétaire du CE de la Carsat mentionnée plus haut, ce qui relève du « culturel », « c'est ce que les salariés ne vont pas faire seuls ». Ce sont les élus au comité d'entreprise qui fabriquent, d'une certaine manière, le panel d'activités proposées aux salariés. Ils agissent en fonction du budget dont ils disposent, mais aussi des représentations qu'ils ont des attentes des salariés, de l'idée qu'ils se font des pratiques de ces derniers et de leur connaissance de leur situation sociale. Ils peuvent aussi parfois être conseillés par des associations inter-CE à vocation culturelle, qui généralement effectuent un travail de défrichage, de découverte et de fléchage de l'offre culturelle locale. Ainsi, tout en offrant des chèques-cadeaux à différentes occasions, certaines équipes d'élus CE choisissent de restreindre quelque peu le choix des salariés en optant pour des chèques « ciblés » (chèques vacances, chèques livres, chèques culture). Cette démarche reste cependant minoritaire et certains élus confient qu'ils savent très bien que les « chèques culture » sont le plus souvent acceptés par des enseignes de la grande distribution pour payer des biens alimentaires.

Loin d'être rejetées par les équipes qui cherchent à donner sens aux activités culturelles, les pratiques de redistribution sont également défendues au motif qu'elles répondraient à des habitudes de consommation individuelles chez les salariés et que des activités plus collectives (une sortie commune pour une exposition, une visite urbaine, etc.) seraient en fort recul et donc plus difficiles à faire accepter ; et ce, d'autant plus si les salariés ne trouvent pas de premiers motifs de satisfaction. Nombre d'élus CE

7. Pratique qui consiste pour les élus à « flécher » tel spectacle, par exemple pour son contenu et/ou parce qu'il est produit par une petite compagnie peu connue, en lui attribuant une participation du CE plus importante.

préfèrent ainsi pratiquer une politique de remboursement « après coup » des billets de spectacle, laissant le choix aux salariés de leurs activités et associer ces remboursements à certaines « opérations coups de cœur », cherchant ainsi à combiner différents types d'activités. Dans ces cas, le CE subventionne par exemple de façon très forte quelques spectacles choisis (afin de réduire le prix à quelques euros), dans l'idée que le coût ne soit en aucun cas rédhibitoire et que des salariés puissent « découvrir autre chose » – un opéra, une pièce de théâtre, un concert de jazz – s'ils le souhaitent. Très rares sont cependant aujourd'hui les CE qui accompagnent ces coups de cœur par des présentations de spectacles auprès des salariés grâce à la venue d'artistes ou de metteurs en scène ; ces pratiques pouvaient pourtant exister dans les années 1950 ou dans l'après-1968 en raison d'une recherche, provenant aussi des professionnels du théâtre, à l'image des directeurs du Théâtre national populaire (TNP) (Fleury, 2004, 2007), de coopérations avec le monde ouvrier. Dans notre échantillon, 23 CE sur les 70 enquêtés mettent ainsi en avant des coups de cœur : parmi eux, les élus de 18 CE accompagnent ces choix préférentiels par une présentation écrite dans des brochures ou sur leur site et les élus de seulement trois CE font venir des artistes ou des metteurs en scène en lien avec les spectacles choisis.

Pour bien des élus, cette pratique des coups de cœur est déjà difficile à mettre en œuvre face à une double contrainte : la satisfaction de demandes liées au pouvoir d'achat en baisse des salariés et la prégnance d'une approche marchande des « biens culturels » réduits aux parcs de loisirs, aux grandes chaînes commerciales de cinéma et aux concerts organisés dans les plus grandes salles de la localité. Nombre d'élus expriment leur sentiment d'être pris dans une tension permanente entre la volonté de satisfaire la majorité des salariés de l'entreprise, de ne pas condamner *a priori* des pratiques de loisirs (les demandes par exemple sur les parcs de loisirs ou les cinémas multiplex) qui leur semblent relever de réalités culturelles bien installées dans la société, et le désir de mettre en place des activités un peu différentes, donnant davantage de place au collectif voire à l'éducation populaire. C'est en ce sens qu'il est difficile d'établir, comme nous le mentionnions plus haut, une frontière étanche entre les types d'activités : les équipes réalisant des opérations culturelles un peu ambitieuses (proposition de spectacles choisis à l'avance, de voyages avec une dimension culturelle) le font tout en s'efforçant de mettre également en œuvre des formes de redistribution, de répondre aux demandes individuelles et d'échapper à une accusation éventuelle « d'élitisme ».

Les différences d'approche dans les pratiques se jouent ainsi sur des têtes d'épingle : le fait de proposer des coups de cœur sur des spectacles, comme expliqué plus haut, de maintenir malgré la pression pour

des remboursements individualisés des sorties collectives, d'organiser des voyages combinant un minimum de programme « imposé » (une visite de musée avec un guide) et du temps libre, etc.

Elles se jouent aussi sur le fait de réfléchir ou non au périmètre effectif de la communauté de travail, de chercher à intégrer les salariés précaires aux activités culturelles et de loisir. Une telle démarche, lorsqu'il existe des filiales ou des entreprises sous-traitantes, implique qu'une convention soit signée entre les CE des deux entreprises (celui de l'entreprise pourvoyeuse de main-d'œuvre et celui de l'entreprise utilisatrice) afin qu'une part du budget du premier soit reversée au second. Dans le cadre de l'enquête, nous n'avons eu connaissance que de très rares cas où de telles conventions avaient été établies, ouvrant de fait les prestations du CE (aussi bien l'accès aux colonies de vacances pour les enfants, au parc locatif qu'aux places de spectacle à prix réduit, etc.) aux salariés mis à disposition qui relèvent le plus souvent de catégories populaires. Dans l'écrasante majorité des cas, la question n'est pas soulevée. Mais, y compris là où des démarches volontaristes existent pour s'adresser à ces salariés précaires et pour créer les conditions juridiques d'un accès élargi aux activités sociales et culturelles, les équipes militantes peuvent se heurter au refus des entreprises sous-traitantes (réticentes par exemple à communiquer sur les salaires de leurs employés dans le cadre de la convention). Les enjeux des contrats commerciaux entre ces dernières et les entreprises utilisatrices priment ainsi largement sur des considérations telles que l'inégale distribution sociale des pratiques culturelles (Duchêne, 2015).

Les résultats glanés grâce à l'administration du questionnaire montrent ainsi des élus au sein des comités d'entreprise qui éprouvent le plus souvent des difficultés à s'emparer des marges d'autonomie dont ils disposent dans le domaine des ASC. Le fait que ces dernières puissent être appréhendées comme de simples marchandises – le CE offre un panier de victuailles à Noël, des réductions pour des parfums et des billets de cinéma – ne pose pas de problème à la très grande majorité des élus. Une fraction d'entre eux s'interroge pourtant sur la façon de faire de ces activités culturelles des points d'appui pour produire du collectif, créer des espaces différents sur le lieu de travail et une petite minorité, plus politisée, réfléchit en termes d'éducation populaire. Pour autant, les frontières entre ces trois groupes ne sont pas rigides et les élus qui s'efforcent de proposer des manifestations culturelles un peu différentes ressentent l'obligation, notamment parce qu'ils entendent s'adresser à l'ensemble des salariés à partir de l'institution CE, de maintenir un « socle de propositions incontournables » (arbre de Noël, chèques-cadeaux, etc.), à la fois individualisées et inscrites dans la consommation de masse (Guillaume, Mouret, 2002:36). L'existence de ce très fort conformisme interroge en retour ce qui anime les élus qui tentent

justement de faire exister ou coexister une offre culturelle un tant soit peu différente.

II. S'engager en tant que militant syndical dans la gestion des activités sociales et culturelles

L'analyse des données recueillies *via* les questionnaires nous a donc permis de répartir les CE enquêtés en quatre grands ensembles. Au sein de chacun de ces groupes, nous avons sélectionné deux entreprises ou collectivités territoriales – dans la mesure où notre enquête porte sur les CE, mais aussi sur les Casc et les Cos – pour mener une deuxième phase de l'étude, centrée sur les trajectoires des élus, sur leur formation, sur les ressources dont ils disposent et sur les formes de transmission entre militants investis sur ces enjeux au sein d'une même entité. Il s'agissait de mieux comprendre, en documentant bien les contextes d'action, ce qui rend possible ou non la mise en œuvre d'activités culturelles à la fois diversifiées et plus exigeantes. Les deux cas d'étude que nous présentons dans cette deuxième partie relèvent ainsi des deux groupes de CE classés parmi les plus actifs (ayant le plus de points dans notre classement).

II.1. Produire des marqueurs d'une autre forme de gestion

Les démarches menées par l'équipe d'un comité d'action sociale et culturelle d'une collectivité territoriale dans la banlieue lyonnaise fournit ainsi un bon exemple du processus de politisation qui peut s'opérer autour des ASC comme un domaine intéressant pour l'action syndicale. Nous entendrons ici politisation au sens de Jacques Lagroye (2003), non comme le rapport au champ politique, mais comme le fait de requalifier des activités, de montrer en quoi elles sont conflictuelles, en quoi elles sont traversées par des rapports conflictuels et de refuser leur sectorisation ou technicisation.

Dans cette ville de tradition communiste, le syndicat CGT des territoriaux occupe une position hégémonique et non contestée. Plus de la moitié des agents sont syndiqués dans cette petite mairie (225 salariés) et il n'existe pas de concurrence syndicale auprès des agents non cadres. Dans la fonction publique territoriale, les activités sociales et culturelles (qui ne sont pas obligatoires) sont prises en charge par des associations de personnel. La militante cégétiste qui assure la direction du Casc est également la secrétaire du syndicat CGT. Sur le plan professionnel, elle a d'abord exercé comme assistante maternelle avec un statut précaire, avant de devenir agent territorial spécialisé des écoles maternelles (Atsem) et d'accéder alors qu'elle approchait des 50 ans à un poste de fonctionnaire. Son conjoint est cheminot, également membre actif de la CGT. Militante communiste, elle

est fortement insérée dans les réseaux associatifs et politiques de la ville. Lorsqu'elle a été élue à la direction du Casc avec une nouvelle équipe, plus jeune et plus féminisée que la précédente, il n'y a pas eu de changement de majorité puisque la CGT gère le Casc depuis sa création. Elle relate combien, dans les premiers temps où elle était élue, elle ne voyait pas vraiment l'intérêt de ces activités sociales et culturelles, « ayant bien d'autres choses à gérer pour le syndicat ». On retrouve ici des éléments de la distance existant parfois entre l'activité militante, associée au syndicat, et celle considérée comme « gestionnaire » confiée aux élus dans les instances (Dufour, Hege, 2008).

Pour autant, cette militante estime qu'elle s'est peu à peu « prise au jeu » de l'organisation des ASC et qu'aujourd'hui, quand elle envoie le dépliant proposant à la fois les activités culturelles, de loisir et de vacances aux agents membres du Casc, elle dit « ajouter systématiquement un petit mot politique ». Elle est ainsi fière de restituer une évolution dans la gestion de ces activités culturelles qu'elle estime marquante. « L'ancienne équipe », explique-t-elle, « c'était une gestion… comment dire… un peu plan plan… Ils avaient mis en place une carte d'abonné et nous ça, on l'a supprimé. Ils étaient un peu trop entre eux… les prestations, c'est pour tout le monde. » Une des premières décisions de la nouvelle équipe consiste à intégrer les contractuels et les assistantes maternelles dans la liste des « ayants-droits » du Casc. L'équipe procède ainsi à une série de choix au travers desquels elle entend marquer une intention de gestion différente, davantage en prise avec la réalité des agents territoriaux, mais également porteuse d'une certaine conception de l'intervention culturelle. Elle décide de supprimer la carte d'adhésion (et de partir de la liste des personnels précaires et titulaires, afin de n'exclure personne), de supprimer également le chèque-cadeau pour la fête des mères et, en contrepartie, d'offrir gratuitement cinq places de cinéma par an dans la salle art et essai de la ville. La démarche associe l'idée d'une plus grande proximité avec les agents – une permanence du Casc est instaurée afin que ces derniers puissent venir chercher leurs places pendant les heures de travail et ainsi discuter avec les élus – et d'une ouverture sur des enjeux de société. Les deux premières années, des débats sont programmés pour la journée du 8 mars. « Mais ça n'a pas marché. Le 8 mars, c'est bouffe et karaoké. » Les « arbres de Noël », c'est-à-dire la programmation d'un spectacle en décembre avec un goûter pour les enfants et la distribution d'un cadeau sont l'occasion d'associer le Secours populaire : le Casc invite, pour chaque enfant d'un personnel de la mairie, un enfant soutenu par l'association. Une fois par semaine, une association pour le maintien de l'agriculture paysanne (Amap) propose ses paniers dans le local du Casc.

La liste de ces différentes activités montre bien que le périmètre de ce qui relève de la culture et des loisirs n'est pas fixé, mais résulte de la façon dont les élus en charge du CE ou du Casc entendent donner du sens à ce qu'ils proposent. Les ressources personnelles dont dispose la secrétaire du Casc sont ici déterminantes pour comprendre pourquoi elle tient à échapper à une gestion du budget qui se contenterait de répartir celui-ci, sans questionner le sens de son usage. Son parcours professionnel compte aussi (la longue période de précarité) ainsi que sa situation familiale, une de ses filles étant comédienne. De plus, la localisation du Casc dans une municipalité communiste équipée d'un théâtre très actif rend possible le fait de s'adosser à une institution culturelle. Pour autant, comme l'explique une autre élue de l'équipe d'animation, « on propose quatre spectacles à prix très réduit… Mais bon, je ne le dirais pas devant la directrice [de la Maison du peuple], mais des fois, on a du mal à en choisir quatre… » C'est le caractère jugé trop « élitiste » de la programmation de ce théâtre qui est ici pointé par des élus qui estiment que « les gens de chez nous vont très peu au théâtre ».

Dans cette petite mairie qui ne compte qu'un seul site de travail, les responsables du Casc sont directement confrontés aux retours et aux appréciations des salariés. La moitié de la subvention allouée par la municipalité est consacrée aux voyages : trois par an, un « grand » de quatre jours et deux week-ends. Le voyage le plus important a été un séjour de dix jours au Canada. Cette initiative fait partie des réussites valorisées par les élus : 30 agents, titulaires ou contractuels, y ont participé avec leur famille, les personnels relevant de la catégorie C n'ayant payé que 25 % du coût global du séjour. De plus, le voyage a été organisé avec un organisme de tourisme social et non un opérateur marchand, ce qui relève là aussi d'un choix explicite de la part de l'équipe du Casc. Pourtant, alors même que la priorité donnée aux voyages est présentée par ces élus comme un des marqueurs de leur politique culturelle, les options retenues font l'objet de contestations et donnent lieu à des débats entre eux. « Il y a plein de copains de la CGT qui ne comprennent pas qu'on ne passe pas par Fram, si Fram est moins cher », commente ainsi la secrétaire du Casc. Elle ajoute que « certains élus préféreraient qu'on organise un voyage de moins et qu'on donne par ailleurs une aide aux vacances ». Lors d'une assemblée générale du Casc début 2014, il a d'ailleurs été décidé de supprimer un des voyages et de consacrer le budget de celui-ci à des remboursements individuels.

Plusieurs éléments s'imbriquent ici. En premier lieu, la question de la fréquentation des collègues lors d'activités de loisir ou de voyages est souvent pointée par les élus comme posant problème. Si ces derniers cherchent justement à produire du collectif – trouvant là une façon d'articuler leurs préoccupations syndicales et leurs fonctions d'élus au CE ou au Casc –,

à construire des liens de proximité, à renforcer des sociabilités, cette démarche se heurte au vécu des salariés et à ce qui se joue dans l'activité de travail. Une ambiance de travail dégradée, en raison d'un manque d'effectifs par exemple, se traduit davantage par une volonté d'échapper à cet espace social plutôt qu'à le reproduire par la fréquentation des collègues.

Un second argument qui revient beaucoup dans le discours des élus concerne la pression existante par rapport au niveau des salaires. La secrétaire du Casc estime pour sa part qu'« il n'y aurait plus de culture si on ne faisait que de la redistribution ». En même temps, comme évoqué plus haut, les élus du Casc ont dû céder à la demande de rembourser des vacances individuelles, ce qui renvoie tout autant à une logique consumériste de la part des agents qu'à des besoins financiers très concrets.

La façon dont la secrétaire de ce Casc se positionne et tranche les questions qui surviennent au fil de la gestion des ASC est très liée à son expérience de militante syndicale et politique : elle trouve dans celle-ci les ressources qui lui permettent d'interpréter les situations et de décider des options à défendre, bien qu'elle ait investi relativement tard ce domaine d'action spécifique. On pourrait parler dans son cas d'une vision relativement « intégrée » de ses différents mandats, dans la mesure où elle parvient à mettre en cohérence le fait d'être secrétaire du syndicat et secrétaire du Casc. Cette manière de penser la convergence entre les différents domaines de l'action syndicale (en tant que représentant du syndicat et en tant qu'élu du personnel) mérite en elle-même d'être questionnée. Elle peut être le fruit d'une formation militante : la CGT intégrant par exemple une journée sur les ASC dans ses stages sur les comités d'entreprise. Elle peut être également le résultat d'un apprentissage au fur et à mesure des mandats.

II.2. Des investissements différenciés dans les activités culturelles

Dans une autre entreprise retenue pour la deuxième phase de l'enquête, nous avons ainsi cherché à questionner les enjeux de transmission autour de la représentation des activités culturelles comme domaine pertinent de l'action syndicale. Il s'agit dans ce cas d'un établissement de production dans la métallurgie (robotique) d'un gros groupe industriel suisse, indépendant de tout fonds de pension. L'usine, située en Haute-Savoie dans une petite commune rurale, compte 1 200 salariés, qui travaillent sur un seul site, dont 400 ouvriers. Le CE – qui dispose d'un budget de 50 000 euros pour la seule commission culture et de trois salariés à plein temps – a longtemps été géré par la CGT, syndicat majoritaire parmi les catégories ouvrières. L'ancien secrétaire du CE est un militant CGT et communiste très actif sur la commune. Il dit avoir investi le domaine des activités culturelles « en y menant une activité CGT », renvoyant en cela au fait que la

confédération dont il est membre intègre les questions culturelles dans des enjeux faisant sens pour le syndicalisme.

La CGT a en effet déployé tout au long de son histoire une tradition d'intervention dans le domaine culturel (Leterrier, 1993, 1997), ce qui la conduit encore aujourd'hui à disposer d'une commission culturelle au niveau confédéral et d'un responsable attitré sur cette question. La volonté de définir et de mettre en œuvre une politique culturelle s'est traduite dans la participation active de la confédération ou de certaines de ses fédérations (les cheminots, les électriciens et gaziers) à des festivals (Avignon, Cannes…), dans le fait de siéger au sein d'institutions culturelles (comme le TNP), mais aussi, justement, dans la promotion d'actions culturelles menées par les CE. Dans les années 1950, les CE dominés par la CGT ont contribué à la fois à faciliter l'accès des travailleurs au patrimoine culturel et à faire rentrer celui-ci dans l'entreprise. La constitution d'un réseau de villages de vacances, le plus souvent installés dans des lieux prestigieux, est l'un des maillons forts de cette politique, que ce soit par exemple pour la caisse centrale d'activité sociale des personnels (CCAS) d'EDF ou pour une association comme Tourisme et Travail (Pattieu, 2009). De même, l'implantation de bibliothèques gérées par les CE dans les entreprises participe de ce processus. De ce point de vue, l'accès aux loisirs (et en particulier à des loisirs élitistes dont les catégories populaires étaient écartées), aux biens culturels et à des pratiques artistiques (organisation de spectacles vivants dans ces centres de vacances, conférences de romanciers, ateliers théâtre, etc.) sont largement imbriqués. En réclamant la gestion par les salariés eux-mêmes des anciennes « œuvres sociales » parfois mises en place par des employeurs de type paternaliste (Le Crom, 2003), la CGT entendait alors affirmer une forme d'autonomie des travailleurs ainsi que leur capacité à accéder aux mêmes biens culturels que d'autres classes sociales.

Cependant, si la « tradition » culturelle de la CGT fait partie des références invoquées par quelques responsables au sein de l'organisation, elle est loin d'être connue par des équipes militantes aujourd'hui élues dans des CE, plus jeunes et parfois plus isolées au sein de l'organisation. Dans l'usine de métallurgie de Haute-Savoie dont il est ici question, la CGT a perdu la majorité au CE en 2011, en raison notamment du poids croissant pris par les collèges techniciens et cadres. Toute une équipe d'élus dont le secrétaire du CE a alors quitté ses mandats et le syndicat CGT a connu une relative perte d'influence. Ce sont des adhérents plus jeunes, moins formés sur le plan politique (dans la mesure où ils ne sont pas nécessairement engagés dans un parti) qui ont pris le relais, et ce dans une situation devenue donc minoritaire en termes d'élus au CE. Le nouveau secrétaire du syndicat CGT, Stéphane, ouvrier de 37 ans qui a d'abord intégré l'usine en tant qu'intérimaire, explique qu'il a découvert les activités du CE en s'inscrivant

à des « sorties ski ». Il n'a aucune connaissance de la tradition d'intervention de la CGT dans le domaine des activités culturelles. Il devient le responsable de la commission culture du CE un peu par opportunisme car c'est la seule que la nouvelle majorité des élus CFE-CGC laisse à la CGT. Il décide alors, avec d'autres jeunes collègues, d'organiser un festival de musique (chansons à texte/rock) en juillet, non pas dans l'enceinte de l'usine, mais dans la petite ville où celle-ci est installée. C'est pour lui une façon de « ne plus apparaître comme des nantis », les salaires moyens étant relativement élevés dans cet établissement en très bonne santé économique. Le fait de « faire profiter » les habitants des ressources financières dont le CE dispose constitue à ses yeux une forme d'engagement, qui permet d'ouvrir l'action syndicale vers l'extérieur et par là même de produire un autre visage du syndicalisme. Dans la même idée, les nouveaux animateurs de la commission culture décident que l'arbre de Noël de l'entreprise doit inclure tous les enfants des écoles primaires de la commune.

Stéphane s'est ainsi construit une expérience de responsable de la commission culture en ayant à cœur d'aider son syndicat CGT à renforcer son audience, mais également à travailler pour tous les salariés, ce qui constitue pour lui un paramètre important en tant qu'élu. Il estime que ce qui peut aider à définir le domaine des activités culturelles d'un CE, en particulier pour le festival de musique, « c'est de ne pas financer des artistes qui n'ont pas besoin de notre aide » et « de donner accès à autre chose ». À ses yeux, un équilibre est à trouver dans la fabrique de l'offre culturelle du CE entre le fait de ne pas « favoriser une minorité de salariés » et « ne pas juste se vider la tête ».

Une dimension intéressante est qu'il ne détache pas son rôle au sein de la commission culture de son travail de représentant syndical de façon plus large. Le fait que le CE dispose d'heures de délégation allouées aux membres d'une commission – comme c'est souvent le cas pour des CE bien dotés dans la métallurgie – favorise une participation de « simples » syndiqués, voire de salariés non syndiqués mais cependant proches de l'organisation. Le fait de devenir « bénévole » dans une commission donne effectivement lieu à des rétributions (pouvoir s'absenter quelques heures de son poste de travail) et permet aussi aux syndicats d'élargir le cercle de celles et ceux qui s'investissent dans les IRP. De ce point de vue, l'animation de la commission culture ne renvoie pas Stéphane à des tâches techniques ou gestionnaires qui l'isoleraient du reste des salariés, mais lui fournit au contraire des points d'appui pour entretenir des liens avec ses collègues. Cet exemple est intéressant car il va à l'encontre d'autres situations, rencontrées au cours de l'enquête, d'isolement des élus CE dans leurs activités de gestion des ASC. Ces derniers trouvent parfois auprès des associations inter-CE les ressources qui leur font défaut, pour proposer des

activités qu'ils n'ont pas le temps de construire ou pour diversifier celles-ci. La relation est d'ailleurs souvent à sens unique : les CE sont d'une certaine façon les clients de ces associations. Dans le cas du CE de cette entreprise métallurgique, c'est un autre type de relations qui s'est installé, les membres de la commission culture participant activement aux initiatives lancées par l'association inter-CE départementale (proche de la CGT), notamment un jeu littéraire, « Trois romans en question », qui se déroule chaque année à Annecy. Le dynamisme mis dans l'animation de la commission culture aide ainsi les élus à se tourner vers l'extérieur, à la fois vers la population de la commune, mais aussi vers d'autres CE *via* le réseau associatif.

Conclusion

L'étude que nous avons réalisée auprès de 70 comités d'entreprise en Rhône-Alpes nous a conduit à interroger les conditions objectives, mais également subjectives, qui favorisent des formes d'investissement militant dans la conception et la mise en œuvre des activités culturelles. Dans la très grande majorité des CE et quelle que soit l'appartenance syndicale, le contenu et le périmètre de ces activités n'entraîne pas de débat : on reproduit l'existant, soit un socle incontournable de prestations marchandes, de distributions de chèques-cadeaux et l'organisation d'un arbre de Noël. Cependant, dans un nombre bien plus réduit de CE, des élus s'interrogent sur les choix qu'ils font et sur leurs implications : ils le font parfois sous l'impulsion de relais extérieurs – en particulier des animateurs d'associations inter-CE –, parfois à partir d'un héritage militant en partie encore présent dans l'entreprise. Mais de jeunes élus réinventent aussi à leur manière une conception différente de ces activités culturelles, s'en servant pour sortir des murs de l'entreprise, pour produire des solidarités plus larges, pour favoriser des rencontres collectives. Ces choix demeurent toutefois très fragiles et se jouent sur « des têtes d'épingle » : car ces élus doivent parvenir à répondre aux demandes individuelles de salariés qui peuvent appréhender le CE comme un prestataire de services parmi d'autres ou considérer les prestations offertes comme un complément de salaire, tout en convaincant ces mêmes salariés qu'il est possible de faire « autre chose ».

La fusion progressive dans le secteur privé des CE, délégués du personnel (DP) et CHSCT au sein des comités sociaux et économiques (CSE), issue de l'une des ordonnances dites « Macron » de l'automne 2017, pourrait modifier profondément le fonctionnement de la nouvelle instance. Elle pourrait en particulier recentrer les élus sur les activités clés que constituent aujourd'hui la situation économique de l'entreprise et la santé et sécurité au travail, d'autant plus que les budgets aujourd'hui séparés du fonctionnement des CE et des ASC seront désormais fongibles. Autrement dit,

la fusion des IRP pourrait poser plus ou moins explicitement la question d'une hiérarchisation des activités et des investissements militants, rendant encore plus difficile le fait de dégager du temps et des espaces collectifs pour discuter du sens à donner aux activités culturelles. En même temps, les ASC sont bien maintenues dans les CSE et pourraient continuer de constituer vis-à-vis des salariés de l'entreprise l'une des vitrines de l'instance, en particulier en période électorale. Reste donc à voir comment les processus militants associés observés plus haut, dont nous avons toutefois souligné la fragilité, évolueront dans ce cadre largement reconfiguré.

Références bibliographiques

Auberger M.-N. (2012), « Émancipation ou patriotisme d'entreprise ? », *in* Auberger M.-N. (dir.), *Les comités d'entreprise, un nouvel âge ?*, Paris, La Documentation française, p. 89-96.

Barré A. (2012), « Un marché en expansion », *in* Auberger M.-N. (dir.), *Les comités d'entreprise, un nouvel âge ?*, Paris, La Documentation française, p. 105-117.

Béroud S. (2009), « L'action syndicale au défi des travailleurs pauvres », *Sociologies pratiques*, n° 19, p. 39-53, https://doi.org/10.3917/sopr.019.0039.

Béroud S., Le Crom J.-P., Yon K. (2012), « Représentativités syndicales, représentativités patronales. Règles juridiques et pratiques sociales. Introduction », *Travail et Emploi*, n° 131, p. 5-22, https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2012-3-page-5.htm.

Coutrot T. (2009), « Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France. Une analyse empirique », *Travail et Emploi*, n° 117, p. 25-38, https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2009-1-page-25.htm.

Didry C., Jobert A. (2010), *L'entreprise en restructuration : dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR.

Duchêne F. (2015), « La sous-traitance interne, ou l'injonction d'une relation commerciale structurante dans la relation salariale », *Travail Emploi Formation*, n° 13, p. 9-26.

Dufour C., Hege A. (2008), « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *La Revue de l'IRES*, n° 59, p. 3-40, https://goo.gl/RzGyzB.

Dufour C., Mouriaux M.-F. (1986), « Comités d'entreprise, quarante ans après », *Les Dossiers de l'IRES*, n° 4.

Fleury L. (2004), « Le public du TNP et la critique », *Sociologie de l'art*, n° 1, p. 49-77, https://doi.org/10.3917/soart.003.0049.

Fleury L. (2007), *Le TNP de Vilar. Une expérience de démocratisation de la culture*, Rennes, PUR.

Gobert P., Leterrier J.-M. (2015), *Voyage au pays des CE : 1945-1946, 2015-2016 : 70 ans d'histoire des comités d'entreprise*, Suresnes, Éditions du 1er Mai.

Goussard L., Tiffon G. (dir.), (2017), *Syndicalisme et santé au travail,* Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.

Granaux S. (2010), *Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dans les établissements de fabrication de produits chimiques : étude comparative des pratiques d'une institution de santé au travail méconnue*, Thèse de doctorat en sociologie, EHESS, http://www.theses.fr/2010EHES0045.

Guillaume C., Mouret B. (2002), *Élus CE CFDT : quelles pratiques, quelles réalités,* Rapport CFDT-Ires.

Hénin S., Hodonou E., Hosatte F. (2012), *Les « activités sociales et culturelles » des CE, CAS, COS et assimilés*, Rapport pour le CREDES, Université de Poitiers.

Ires/Dares (1998), *Les comités d'entreprise : enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.

Lagroye J. (2003), « Les processus de politisation », *in* Lagroye J. (dir.), *La politisation*, Paris, Belin, p. 359-372.

Le Crom J.-P. (2003), *L'introuvable démocratie salariale. Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, Paris, Syllepse, https://goo.gl/2L9YSj.

Leterrier J.-M. (1993), *La culture au travail : essai de politique culturelle*, Paris, Éditions sociales.

Leterrier J.-M. (1997), *Métro, boulot, expo : les comités d'entreprise et les arts plastiques*, Paris, La Dispute.

Linhart D. (2015), *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès.

Pattieu S. (2009), *Tourisme et travail : de l'éducation populaire au secteur marchand (1945-1985)*, Paris, Presses de Sciences Po.

Thébaud-Mony A., Daubas-Letourneux V., Frigul N., Jobin P. (dir.), (2012), *Santé au travail : approches critiques*, Paris, La Découverte.

Thobois P. (2011), *Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail : une place à part dans le système de relations professionnelles ?*, Rapport réalisé pour la CFDT dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Ires.

Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives

Nicolas FLEURY, Kevin GUILLAS-CAVAN, Frédéric LERAIS (coord.), Nicolas FARVAQUE, Marcus KAHMANN, Djamel MESSAOUDI, Jean-Paul RAILLARD, Antoine RÉMOND, Natacha SEGUIN et Catherine VINCENT [1]

La loi relative à la sécurisation de l'emploi (LSE) de 2013 a créé une consultation obligatoire sur la stratégie d'entreprise. Elle formalise et renforce ainsi l'implication des institutions représentatives du personnel (IRP). Cette nouvelle consultation soulève un intérêt mitigé chez les élus et fait face à des réticences des directions à partager des informations stratégiques. Celles-ci sont souvent parcellaires et les droits d'accès des élus restreints selon les niveaux de consultation. C'est la notion-même de stratégie qui apparaît disputée. En outre, la recherche d'information et d'un interlocuteur pertinent pour discuter de la stratégie renforce un mouvement de centralisation des IRP au sein des entreprises au détriment des comités d'établissement. Ce renforcement de la centralisation entraîne une recomposition des différentes IRP : à l'établissement, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), à l'entreprise, le comité central d'entreprise (CCE). Cette recomposition interroge la mise en place des futurs comités sociaux et économiques (CSE).

Depuis la naissance des comités d'entreprise (CE), leurs prérogatives ont profondément évolué en termes de droit d'information, de droit de regard, voire de pouvoir économique ou de gestion. Ce pilier économique se transforme au fur et à mesure des évolutions législatives, et, au-delà des

1. Cet article est tiré d'un rapport sur les CE financé par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du Travail par une équipe Ires, Orseu, CEP (groupe Alpha), Syndex (2016), *Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la loi de sécurisation de l'emploi* (LSE), https://goo.gl/xKgEfA. Le rapport a bénéficié des apports de L. Baronian, D. Fleury, Y. Lochard, D. Lorton, F. Martin, A. Nouaillat, C. Sauviat, U. Rehfeldt. Qu'ils en soient remerciés.

lois successives, à travers les formes selon lesquelles il s'incarne dans les entreprises. Depuis leur création en 1945 jusqu'aux lois Auroux de 1982, les fonctions économiques des CE se sont étendues et renforcées. Ils ont désormais un droit d'information relatif à la gestion de l'entreprise, y compris sur les opérations stratégiques comme les cessions d'actifs, les fusions-acquisitions ou encore la filialisation du groupe (Le Crom, 1995, 2005 ; Gobert, 2012).

Avant la loi relative à la sécurisation de l'emploi (LSE) de 2013, qui sera au cœur de notre article, la loi de cohésion sociale de 2005 marque une étape clé de la mise en place d'un dialogue sur la stratégie de l'entreprise. Elle vise un partage plus avancé sur la stratégie avec les instances représentatives du personnel (IRP) à travers l'obligation triennale de négocier la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein des entreprises. Cette obligation de négociation avec les organisations syndicales représentatives dans les entreprises s'inscrit dans un paysage marqué par le poids des mutations économiques et l'intensification des restructurations (Aubert, 2002 ; Viet, 2003). Elle doit permettre de mieux anticiper ces restructurations (Ires, 2005), qui résultent fréquemment de décisions stratégiques des entreprises elles-mêmes et pas uniquement de facteurs exogènes, tenant au contexte macroéconomique ou à la concurrence (Aubert, Beaujolin-Bellet, 2004). La loi entend favoriser une meilleure anticipation *via* la transmission d'informations stratégiques au CE pour mieux prendre en compte les mutations économiques et réduire l'asymétrie d'information entre directions et IRP. Ici, la transmission d'informations stratégiques est donc négociée par les organisations syndicales représentatives de l'entreprise, au bénéfice du comité d'entreprise.

Les travaux empiriques concernant les effets des accords d'entreprise sur la GPEC ont montré les limites de l'exercice (encadré 1). Même si l'accord de GPEC participe à rendre plus visibles la stratégie et la manière dont elle se traduit en termes de politiques de l'emploi et de politiques de GRH, la fonction RH reste le plus souvent déterminée par la direction (Grimand *et al.*, 2012). Par ailleurs, les mêmes travaux ont souligné que le périmètre temporel attaché à la stratégie est généralement réduit dans les accords de GPEC à un horizon assez limité qui constitue un point de conflit récurrent entre directions et organisations syndicales. Il traduit les réticences des premières à partager l'information stratégique (Groupe Alpha, Cerege, 2012). Or, comme a pu également le noter Kerbouc'h (2007), si l'anticipation est nécessaire, une information stratégique partagée par toutes les parties prenantes reste primordiale.

La GPEC triennale instaure donc une consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise à trois ans, négociée par les organisations syndicales (*via* les délégués syndicaux – DS), ce qui pose de manière récurrente la

Encadré 1

Les dispositions de la loi de cohésion sociale relative à la GPEC

L'obligation triennale de négocier la gestion previsionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) est inscrite dans la loi de cohésion sociale de 2005, dite loi « Borloo ». Cette obligation se situe dans une volonté d'approfondissement de l'anticipation des mutations économiques dans un contexte de montée des restructurations. Cette anticipation devant à la fois bénéficier aux entreprises elles-mêmes (adaptation) et aux salariés (accompagnement dans l'évolution des compétences), et de manière générale, permettre de lisser les restructurations ou de mieux « prévenir » leurs impacts. En effet, la loi Borloo impose, au sein des entreprises de plus de 300 salariés, une obligation triennale de négociation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Dans le même temps, la loi Borloo prévoit également la possibilité de négocier des accords de méthode (information-consultation du comité d'entreprise en cas de projet de licenciement collectif et négociation de PSE).

Dispositions en lien avec la stratégie d'entreprise

La loi de cohésion sociale de 2005 impose, pour les entreprises de plus de 300 salariés, une négociation triennale de la GPEC, « portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise, sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi, ainsi que sur les salaires, (…) [et] la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées (…) » (art. L. 320-2).

Les dispositions de la loi Borloo relatives à la GPEC liées à la stratégie d'entreprise préfigurent celles contenues dans la LSE sur la même thématique (encadré 2). Ici, les délégués syndicaux (DS) négocient le contenu de l'information stratégique partagée par la direction, au bénéfice du CE.

Dispositions en lien avec les restructurations et réorganisations d'entreprise

L'article L. 320-3 de la loi de cohésion sociale ouvre également la possibilité de négociation « des modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise applicables lorsque l'employeur projette de prononcer le licenciement économique d'au moins 10 salariés sur une même période de 30 jours ».

Sur le volet « accords de méthode » : le même article précise que la négociation peut porter sur les conditions d'information du CE concernant la situation économique de l'entreprise, conditions sur lesquelles il peut « formuler des propositions alternatives au projet (…) à l'origine d'une restructuration ». L'article dispose qu'il est également possible de négocier le contenu (donc anticipé) d'un éventuel plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et la manière dont ce type de plan peut faire l'objet d'un accord d'entreprise.

question du contenu respectif de cette négociation et de cette consultation, comme celle du champ d'action propre au CE et aux DS (Rouilleault, 2012 ; Freyssinet, 2015a). Dans un contexte d'échec de la négociation autour de la modernisation du dialogue social en 2015 (Freyssinet, 2015b) et d'une tendance à la stagnation de la négociation collective au niveau de l'entreprise (Combrexelle, 2015), les effets mitigés de la GPEC (Rouilleault, 2007 ; Grimand *et al.*, 2012) [2] ont-ils incité le législateur à inscrire dans la LSE une information-consultation sur les orientations stratégiques annuelle et formalisée (qui s'appuie sur une base de données économiques et sociales – BDES) ? Il n'est pas sûr que ce constat mitigé de l'expérience de la GPEC ait présidé à l'instauration par la loi de ce dispositif sur la stratégie d'entreprise. En effet, la LSE provient d'abord d'un accord national interprofessionnel (ANI) de janvier 2013, négocié par les syndicats et les organisations patronales [3], qui a ensuite été traduit en loi par le législateur.

Par ailleurs, le constat est souvent fait d'une articulation souvent déficiente entre négociation et consultation. Un rapport de Terra Nova militait ainsi pour « rapprocher le droit à la négociation des syndicats et celui à l'information et la consultation du CE » (2012:10). À la différence par exemple de la thématique de la restructuration, le contenu et le périmètre de la négociation d'entreprise dédiée à sa stratégie restent discutés, et sont certainement à construire de manière beaucoup plus structurée pour un dialogue social approfondi sur la stratégie [4].

La LSE s'inscrit dans la continuité de la GPEC. Avec la mise en place d'un ensemble d'outils et de consultations destiné à renforcer l'information des CE, cette loi est présentée par ses promoteurs comme un saut substantiel. L'objectif est d'associer de manière plus forte et plus précoce les représentants des salariés à l'anticipation des mutations auxquelles les entreprises font face. L'accent est à nouveau mis sur la réduction d'asymétrie d'information et de pouvoir au sein des entreprises. La LSE instaure ainsi trois dispositions principales en lien avec la stratégie d'entreprise (encadré 2) :

2. Qui remettait donc à la négociation d'entreprise le soin de décider du contenu du dialogue social sur la stratégie.
3. Même si tous les syndicats ne l'ont pas signé (les signataires étant du côté du patronat, le Medef, l'Union professionnelle artisanale (UPA) et la CGPME, et du côté syndical, la CFE-CGC, la CFDT, et la CFTC).
4. Il convient ainsi de noter que les ordonnances Macron (2017) qui instaurent le conseil social et économique (CSE) soumettent la possibilité d'instaurer une « super-instance » (toujours par accord collectif), le conseil d'entreprise, qui cumulerait les prérogatives du CSE avec la capacité de négocier. Les arguments avancés par le dossier de presse des ordonnances (août 2017) parlent même, dans le texte, de cogestion. On subodore que cela représenterait une situation supérieure à la « simple réduction de l'asymétrie d'information en faveur des IRP » poussée par la négociation de la GPEC et la LSE : « Le conseil d'entreprise permettra une véritable codécision à la française (…) et la coconstruction de la stratégie avec les salariés et leurs représentants par la mise en place (…) d'un conseil d'entreprise. » Dans les faits, il ne semble pas du tout acquis que ces nouvelles dispositions permettent de manière effective un approfondissement du dialogue social sur la stratégie.

(i) la création d'une base de données économiques et sociales (BDES) ;

(ii) l'instauration d'une information-consultation annuelle sur les orientations stratégiques (Icos) ;

(iii) une négociation triennale de la GPEC fondée sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

L'expérience de la GPEC révèle la difficulté à faire de la stratégie d'entreprise un objet de dialogue social au bénéfice de toutes ses parties prenantes : limites du partage de l'information stratégique au sein des CE ; demandes récurrentes d'accorder plus de pouvoir à des représentants des salariés dans les conseils d'administration. Les consultations du CE mises en place par la LSE ne vont pas nécessairement de soi. Au moins quatre ensembles d'incertitudes ou de risques font que ces dispositions ne vont pas forcément trouver une place sans heurts dans les attributions de cette instance :

(i) On peut tout d'abord s'interroger sur ce que recouvrent les orientations stratégiques mentionnées par la LSE : sans définition, n'est-ce pas laisser trop de flou ou d'incertitudes ?

(ii) La mobilisation des élus sur les questions économiques va-t-elle de soi quand ceux-ci apparaissent souvent comme davantage intéressés par les activités sociales et culturelles (ASC) qui ont aussi la faveur des travailleurs et des travailleuses qui les élisent ?

(iii) Les directions et membres du CE sont-ils disposés à discuter de la stratégie de l'entreprise dans le cadre de cette instance ?

(iv) L'état actuel des relations sociales et de la négociation collective en France permet-il de faire fonctionner ces nouvelles dispositions ?

Ces différentes difficultés d'appropriation de la stratégie, ainsi que la réalité du pouvoir économique effectivement gagné par les IRP sont à interroger. La question se pose en particulier de l'articulation entre consultation du CE sur la stratégie et négociations auxquelles participent les organisations syndicales. Notamment, la tension est largement présente lors de la négociation des restructurations (sujet stratégique s'il en est) *via* les PSE. Les difficultés et les effets que peut avoir le dialogue social sur la stratégie ainsi que les formes qu'il peut prendre vont être ainsi interrogés dans cet article. Pour cela, nous mobiliserons les résultats d'une recherche de nature qualitative sur l'évolution des CE dans le contexte d'application de la LSE réalisée en 2014-2016 (voir encadré 3 en annexe pour le détail de l'étude et sa méthodologie).

La suite de l'article est organisée en deux temps. Dans un premier temps, nous reviendrons de manière approfondie sur les difficultés d'appropriation des outils et dispositifs mis en place par la LSE pour stimuler le dialogue social sur la stratégie d'entreprise. Nous insisterons ainsi sur

Encadré 2

Les dispositions de la LSE

Dispositions en lien avec la stratégie d'entreprise

La loi relative à la sécurisation de l'emploi (LSE) instaure trois dispositions principales en lien avec la stratégie d'entreprise :

- une base de données économiques et sociales (BDES) alimentée annuellement et qui doit porter sur six années (de l'année « n-2 » à l'année « n+3 ») ;

- une information-consultation annuelle sur les orientations stratégiques (Icos) de l'entreprise et leurs conséquences sur l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages ;

- une négociation triennale de la GPEC fondée sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences issues des consultations annuelles du CE sur ce sujet.

La loi prévoit que le CE donne un avis sur les orientations stratégiques dont il a pris connaissance et peut proposer « des orientations alternatives ». Cet avis est transmis au conseil d'administration ou de surveillance de l'entreprise, qui donne une réponse argumentée au CE. Celui-ci pourra à son tour y répondre. Le délai de consultation est, à défaut d'accord, d'un mois ou de deux mois en cas de recours à l'expertise.

La BDES intervient en appui de la consultation sur la stratégie. Son principe a été précisé par voie de décret et de circulaire (notamment le contenu des huit champs obligatoires). Il s'agit d'unifier le dispositif d'information entre les différents mandats afin de favoriser la cohérence dans la conduite des différentes missions des IRP et de faciliter le travail collectif des équipes de représentants. La loi Rebsamen a complété le contenu de la BDES d'un volet portant sur l'égalité professionnelle, et le décret du 29 juin 2016 précise les informations de la BDES qui doivent être le support des trois consultations récurrentes du CE.

L'Icos et la BDES sont souvent présentées comme des contreparties aux délais préfix (prévus à l'avance) [1] accordés aux entreprises (voir *infra*) dans le cadre d'un donnant-donnant institué par la LSE (IRES, groupe Alpha, Orseu, Syndex, 2016).

Pour les entreprises qui emploient au moins 5 000 salariés permanents en France (ou 10 000 en France et à l'étranger), la loi prévoit également que le CE désigne un ou deux administrateurs salariés qui siègent avec voix délibérative dans le conseil de surveillance ou d'administration.

Dispositions en lien avec les restructurations et réorganisations d'entreprise

La LSE apporte un certain nombre de dispositifs permettant aux directions d'entreprise de gérer en souplesse des opérations de restructuration : réorganisation interne avec mobilité sans réduction d'effectifs ni de salaires, accord de mobilité dans l'emploi, plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

■■■

En particulier, en plus d'une consultation déjà existante sur les restructurations, la LSE renforce les possibilités de solutions négociées de PSE (déjà existantes *via* les accords de méthode). En effet, les modalités instaurées par la LSE incluent la possibilité de négociation au sein d'une entreprise entre direction et organisations syndicales, qui passe par un accord majoritaire (qui « doit être signé à la majorité absolue (50 %) des organisations syndicales représentatives »). Dans tous les cas, la voie unilatérale est toujours possible pour la direction. Par ailleurs, un accord partiel sur une partie seulement du PSE est également possible. Les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) se voient assorties d'un rôle accru de contrôle, qui passe par l'obligation de validation de l'accord PSE, ou d'homologation du document unilatéral.

La LSE prévoit un cadre fortement contraint pour les négociations sur les PSE. En effet, la négociation du PSE démarre en parallèle de la consultation sur les restructurations. La concomitance des discussions sur le motif économique et les mesures d'accompagnement limite l'intervention des élus de CE sur le motif économique (par rapport à la situation pré-LSE). Pour les consultations du CE comme pour la négociation de l'accord majoritaire s'il a lieu, la LSE instaure un délai préfix à l'issue duquel le CE est réputé avoir donné son avis. Ce délai préfix (commençant à la date de la première réunion du CE) contraint la période de négociation et peut mettre sous pression les représentants du personnel (le CE rend ses avis dans un délai qui varie en fonction du nombre de salariés licenciés, de deux à quatre mois). Pour la négociation du PSE, les délais sont les mêmes. Cependant, la négociation du PSE entre organisations syndicales (OS) et direction peut permettre de modifier, à la hausse ou à la baisse, la durée de consultation du CE. Par ailleurs, il est à noter que la négociation de l'accord majoritaire, si elle a lieu, peut commencer avant la première réunion de CE, sans réduire le délai qui court à partir de cette réunion (en cas de document unilatéral de la direction, il est présenté à la première réunion de CE).

1. Depuis la loi relative à la sécurisation de l'emploi, le comité d'entreprise, lorsqu'il est consulté, dispose pour rendre son avis d'un délai d'un mois qui court à compter du jour où il a reçu les informations nécessaires pour pouvoir formuler un avis éclairé. Passé ce délai, le comité est réputé avoir rendu un avis négatif. Par exception, ce délai d'un mois est étendu à deux mois lorsque le comité d'entreprise mandate une expertise. Il est porté à trois mois si le CHSCT est saisi, car la consultation porte sur une compétence partagée par les deux instances (ce qui est le cas lors d'un plan de sauvegarde de l'emploi). Si une instance de coordination des CHSCT (ICCHSCT) est mise en place à cette occasion, le délai est porté à quatre mois. La notion « d'informations nécessaires » dont la remise marque le début du délai préfix est source de contentieux et les cas de saisie des tribunaux se sont multipliés pour contester ces délais au nom de l'argument que les informations remises ne sont pas suffisantes.

la limitation des ressources et outils à disposition des élus de CE pour débattre ou s'approprier les questions de stratégie, et sur le manque d'appétence pour la question économique qui est souvent relevé chez les élus. Dans un second temps, nous montrerons que la LSE et la montée en puissance du dialogue social sur la stratégie d'entreprise renforce un mouvement, préexistant, de centralisation des différentes IRP qui entraîne, à son tour, une spécialisation des comités centraux d'entreprise (CCE) sur le pilier économique tandis que les comités d'établissement se concentrent sur la gestion des activités sociales et culturelles.

I. Des difficultés du dialogue sur la stratégie de l'entreprise

La loi relative à la sécurisation de l'emploi (encadré 2) a instauré des dispositions qui visent à associer de manière plus forte et plus précoce les représentants des salariés à l'anticipation des mutations auxquelles les entreprises ont à faire face. Il s'agit donc de favoriser leur implication dans l'entreprise en essayant de réduire l'asymétrie d'information au sein des entreprises (Kerbouc'h, 2007 ; Lefresne, Sauviat, 2010). Cette implication dans l'anticipation ne va cependant pas toujours de soi.

I.1. L'information-consultation sur les orientations stratégiques : des élus mieux impliqués dans la stratégie et l'anticipation ?

Être consultés sur la stratégie de l'entreprise pour peser davantage sur les conséquences sociales est un objectif que les élus ont tenté d'approcher par la GPEC, mais aussi par d'autres canaux, formels (comité de groupe, comité européen) ou plus informels (informations recueillies au sein de fédérations syndicales, relations avec les syndicalistes d'autres pays, fuites dans la presse, etc.). L'institutionnalisation d'une consultation sur les orientations stratégiques (Icos) par la LSE lève-t-elle les obstacles rencontrés dans le passé pour discuter de la stratégie de l'entreprise ?

L'Icos est généralement menée à l'initiative de la direction de l'entreprise. Parmi les points fréquemment abordés dans les consultations sur la stratégie, ressortent nettement les grandes orientations fixées dans le cadre d'un nouveau *business plan*, le volume d'emplois associé à la stratégie de court ou de moyen terme, l'évolution des métiers et des compétences, les enjeux liés aux évolutions du contexte de l'entreprise et de son marché.

Des modalités de partage de cette information existaient auparavant, notamment grâce aux accords de GPEC, et également du fait de l'existence préalable, dans plusieurs cas rencontrés, de modalités de coconstruction et d'échanges entre direction et salariés. Ces échanges contribuent à alimenter l'élaboration de grandes orientations stratégiques, qui seront ensuite présentées (en général, de façon parcellaire) au sein des IRP de manière plus formelle.

La présentation d'informations stratégiques ne s'est pas toujours accompagnée de discussions, ni d'un avis explicitement formulé par le CE/CCE. En ce sens, la partie « consultation » de l'Icos est parfois omise, aussi bien par la direction que par les élus, souvent peu préparés au débat économique contradictoire.

Dans certains cas, cette consultation n'est pas identifiée en tant que telle par les représentants du personnel au cours du temps de la réunion du comité (central) d'entreprise ou d'établissement où elle a lieu. Ainsi, chez

Sporclerc [5], ce n'est qu'après une interpellation du cabinet accompagnant le CCE que certains élus ont pris conscience qu'une telle information avait bien eu lieu. La formalisation et l'identification de ce moment d'information restent très variables selon les entreprises rencontrées.

Information stratégique partagée : questions de confidentialité et de périmètre

Des tensions et des craintes inhérentes au partage d'informations stratégiques conduisent à contenir les informations partagées par les directions, dans le temps ou sur le périmètre ou sur le champ couvert : seuls certains thèmes sont traités, ou bien seules les grandes orientations sans leurs déclinaisons locales sont abordées, ou bien encore certaines informations sont tronquées.

Des tensions ont pu se faire jour autour de la diffusion par les directions d'informations stratégiques aux IRP. Ce type de tensions a déjà été constaté dans le cadre du contenu d'accords de GPEC (Grimand *et al.*, 2012 ; Rouilleault, 2007). Elles ne sont pas mentionnées dans tous les cas rencontrés, mais se justifient couramment par les craintes que les informations tombent entre les mains de la concurrence, ou bien par les réactions des salariés pouvant s'inquiéter de leur avenir à moyen terme.

La question de la confidentialité des informations stratégiques partagées est particulièrement épineuse. Elle l'est d'autant plus que la concurrence est forte sur le marché et/ou qu'il existe une crainte d'espionnage industriel. Notons ainsi que dans une des entreprises, il y a eu un cas d'informations confidentielles divulguées.

Au-delà de cette question, le périmètre de l'information est source importante d'enjeux et de désaccords entre directions et comités d'entreprise. L'information n'est pas partagée à tous les niveaux de l'entreprise ou du groupe. Elle reste souvent très cloisonnée par établissement, unité économique et sociale (UES), etc., ou à l'opposé, il n'est présenté qu'une vision globale et peu détaillée de la stratégie. Cela peut donner l'impression d'une forme de rétention d'information. De ce fait, s'expriment souvent des demandes pour que soit exposée la stratégie globale de l'entreprise car celle de tel établissement ou de telle UES ne suffit pas à mettre en perspective les évolutions sociales de l'entreprise ou du groupe. À l'inverse, quand seule la stratégie globale de l'entreprise est présentée, en général en CCE, les représentants locaux demandent fréquemment des informations complémentaires au niveau de l'établissement sur les déclinaisons concrètes des orientations stratégiques présentées au CCE et vues comme trop éloignées du quotidien des salariés. Ainsi chez HydroC, l'information est fortement

5. Voir tableau 1 en annexe pour une présentation des entreprises étudiées.

différenciée par périmètre. Cette différenciation entraîne de vives tensions avec la direction : le CCE de l'UES étudiée souhaite disposer d'informations stratégiques sur l'ensemble du groupe auquel appartient HydroC, mais il est renvoyé au niveau du comité de groupe européen. Par ailleurs, l'Icos se focalise sur les grandes lignes suivies par le groupe, mais n'entre pas dans les détails au niveau de chaque branche ; sont ainsi évincées les délicates questions relatives à l'évolution de l'emploi.

Les élus peuvent formuler des demandes complémentaires d'éclaircissements sur la stratégie ou d'élargissement du champ ou du périmètre de l'information communiquée, soit parce que la stratégie est fixée ailleurs (comme dans le cas des entreprises de l'échantillon qui sont des filiales), soit parce que les prévisions restent incertaines. C'est donc à partir de réseaux informels ou d'autres instances comme le CE européen que ces informations stratégiques ont été obtenues. Le caractère confidentiel de la stratégie pose souvent la question de la faisabilité ou de la sincérité de la démarche d'Icos.

Les directions face aux informations-consultations sur les orientations stratégiques : une projection et un partage difficile

Au-delà des questions de confidentialité, partager de l'information stratégique ne va pas de soi pour les directions : cela peut être perçu comme une perte de prérogative de leur pouvoir de gestion (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2007 ; Kerbouc'h, 2007). À ce propos, il conviendrait plutôt de parler de « partage *d'informations* stratégiques » au sens de partage « d'une partie » de l'information stratégique plutôt que de « partage de *l'information* stratégique ».

Certaines directions ont toutefois pu se saisir de l'opportunité de la consultation sur les orientations stratégiques dans le cadre de l'évolution de leur stratégie pour informer et consulter les représentants des salariés. Cette consultation est alors apparue à certains « comme une saine contrainte » (DRH Secufreak), qui aurait eu lieu d'une façon ou d'une autre. Au contraire, certains DRH perçoivent essentiellement cela comme une contrainte légale et considèrent le coût budgétaire et administratif trop élevé, notamment lorsqu'il y a plusieurs expertises à mener sur plusieurs UES d'une même entreprise ou d'un même groupe, et s'interrogent sur la nécessité d'une consultation annuelle, alors que la stratégie n'a pas vocation à changer chaque année [6].

À côté des consultations formelles, au sein des IRP, certaines directions mettent en avant des dispositifs managériaux présentant l'ambition

6. Suite aux ordonnances du 22 septembre 2017 qui conservent les consultations issues de la LSE et l'agencement en trois blocs issu de la loi Rebsamen, il est désormais possible de déterminer par accord d'entreprise la périodicité et les modalités de ces consultations. Au minimal, les ordonnances permettent une Icos triennale, c'est-à-dire couplée aux négociations de la GPEC.

d'associer les salariés à la stratégie. Ces dispositifs sont parfois confondus par les élus avec les consultations formelles et parfois perçus comme une tentative de les contourner. Dans le cas de Sporclerc, la direction sollicite directement les salariés à qui elle présente les grandes orientations stratégiques afin qu'ils lui fassent remonter des propositions opérationnelles. Des salariés, triés sur le volet, sont en outre associés à l'élaboration en amont de ces orientations stratégiques, ce que les élus vivent comme une marginalisation de leur rôle. Le fait que les élus n'aient pas bénéficié de préséance à l'occasion de cette préparation, voire aient l'impression qu'on a voulu les contourner, semble avoir rendu plus difficile l'appropriation de la démarche.

De manière générale, il y a une difficulté à se projeter dans un avenir souvent considéré comme imprévisible par les directions, en particulier dans les secteurs très concurrentiels ou victimes de la récession de 2008. Même quand les orientations stratégiques validées par la direction entraînent l'élaboration d'un plan à trois ou même cinq ans, la période sur laquelle portent les informations partagées est souvent restreinte, pour des raisons d'incertitude, de confiance envers les élus, ou par crainte que ces informations prévisionnelles puissent passer pour des engagements fermes. Ainsi, dans le cas de Fransteel, la direction fournit aux élus des informations stratégiques sur un horizon de trois ans uniquement, alors même qu'elle dispose d'informations prévisionnelles de trois à cinq ans selon les sujets. Le problème peut donc tenir au fait que les directions estiment, à tort ou à raison, que les élus leur reprocheront ou ne comprendront pas un éventuel ajustement de leurs prévisions [7].

On peut aussi relever que les directions présentent généralement une prospective de grands scénarios de moyen terme plus que des prévisions de court terme. Cela restreint *de facto* leur capacité à partager des informations stratégiques et à fournir des prévisions (ou des scénarios) fermes et intangibles. Rares sont les entreprises comme BRC où le dialogue est suffisamment riche et apaisé pour que la direction se permette de revoir annuellement ses prévisions. C'est aussi le cas chez Mutu, où l'élaboration d'un *business plan* à cinq ans est rendue obligatoire par la législation européenne du fait de son statut spécifique : ce sont ce plan et ses réactualisations annuelles qui constituent l'information partagée par la direction.

Malgré la transmission d'informations prospectives, la temporalité pose cependant problème car le moment de partage de l'information ne correspond pas toujours à celui de la prise de décisions. Par exemple, le contrat de sous-traitance pour la gestion digitale des données a été signé

7. Ainsi, le DRH de Secufreak témoigne que « faire prendre à l'entreprise et au management une forme d'engagement vis-à-vis des salariés, c'est compliqué. Cela pourrait faire naître des conflits. Il y a des imprévus. »

par la direction de Mutu avant l'annonce faite au CE, ce qui amène les élus du CE à se plaindre d'un « manque de lisibilité » sur les projets stratégiques de la direction où « on avance à vue sur certains projets » (DSC CFDT).

Que font les comités d'entreprise de cette information ?

Transmettre cette information ne suffit pas à mieux impliquer les acteurs de l'entreprise *via* un processus de « diagnostic partagé » (Aubert, Beaujolin-Bellet, 2004). *A fortiori*, cela ne réduit pas l'asymétrie de pouvoir entre acteurs de l'entreprise (Kerbouc'h, 2007 ; Lefresne, Sauviat, 2010).

Les élus de CE doivent exprimer un avis rendu à la direction (encadré 2) [8], parfois sous forme écrite dans le cadre de la phase de consultation de l'Icos. Cet avis demeure cependant largement formel et ne donne que rarement lieu à un échange approfondi, comme le souligne le coordinateur CGT d'HydroC : « L'information-consultation, ils la font parce qu'ils sont obligés de la faire. (…) Toutes les propositions alternatives que l'on a pu faire à un moment donné sur les organisations qu'ils proposaient, sur les périmètres, sur la volumétrie des organisations, ils n'en ont jamais tenu compte. » Le DSC CFE-CGC abonde dans le même sens : « On donne un avis, même si l'avis est ultra négatif, ça n'empêche pas la mise en place du projet, c'est consultatif. Point. » Ce caractère extrêmement formel de la consultation explique peut-être que beaucoup d'élus de CE ne se rappellent pas s'ils ont donné un avis ou quel était cet avis.

On note aussi que l'avis du CE doit normalement donner lieu à une réponse du CA. Cette configuration ne nous a été rapportée que dans un cas, celui d'HydroC : l'avis donné par le CCE de l'UES sur l'information stratégique a été transmis au CA qui, à son tour, a donné une réponse argumentée [9].

Cependant, la plupart du temps, au-delà de l'avis formel, déposé ou non, les élus ont des positions affirmées et formulent des jugements sur l'information stratégique présentée. Les points à partir desquels se fondent ces avis portent en particulier sur les conséquences sociales des orientations stratégiques, les conditions de travail, la modulation de la durée et les horaires de travail, la digitalisation, le développement/la reconnaissance des compétences et la polyvalence, l'usage des CDD ou les externalisations. Il y un large éventail d'avis et de jugements observable dans nos études de cas, qui va du consensus à l'avis négatif en passant par des situations intermédiaires. Le consensus entre direction et élus demeure rare. Nous l'avons

8. La connaissance de cette consultation n'était pas encore généralisée au moment de l'étude de terrain. Elle était aussi parfois confondue avec les dispositifs de consultation sur les restructurations. De même, il est arrivé que les IRP n'aient pas conscience que cette consultation avait effectivement eu lieu.
9. Ce qui confirme les travaux de Conchon (2013, 2014) qui montrent la rareté de la saisie du CA par le CE et l'encore plus grande rareté d'une réponse du premier.

cependant observé chez Formage, PME familiale en croissance continue depuis de nombreuses années. Cette situation est propice à une relative confiance des IRP dans la stratégie poursuivie par la direction. Le CE n'a pas émis d'avis sur l'Icos, mais soutient les orientations prises par la direction, estimant que « sur la table d'échec, ils ont plus de pions que nous… les choix sont bons » (DSC CFDT).

Si le consensus demeure rare, cela ne signifie pas que tous les autres avis soient négatifs. Ainsi le CCE de Secufreak et le CE de Fransteel ont donné un avis favorable sur la nouvelle stratégie générale, partageant un certain consensus autour de la nécessité de cette nouvelle stratégie, tout en affirmant leur méfiance et leur volonté de rester vigilants sur l'emploi et sur la nouvelle organisation du travail suite au déploiement de la nouvelle stratégie. Les élus n'accordent pas un blanc-seing à la direction, craignant que l'information sur laquelle ils fondent leur jugement ne soit tronquée.

D'autres élus comme ceux de Logdis et de Mutu ont choisi de ne pas donner d'avis sur l'Icos, regrettant un manque de transparence sur la stratégie suivie. Dans le cas de Logdis, une vague de PSE non annoncée lors de l'Icos a rompu la confiance. Dans le cas de Mutu, les divisions syndicales viennent accroître les difficultés du CE à se positionner sur les décisions stratégiques.

I.2. À l'appui de l'information-consultation sur les orientations stratégiques, de nouvelles ressources pour le dialogue : l'exemple de la base de données économiques et sociales

Les ressources dont disposent les élus sur l'entreprise et sa stratégie sont une des conditions de leur appropriation de l'information sur les performances économiques de l'entreprise. L'accès à cette information a été renforcé et systématisé par la LSE au travers de la création de la base de données économiques et sociales (encadré 2). L'objectif implicite des signataires de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 est que, mieux informés, les élus pourront mieux peser sur les orientations stratégiques.

Une BDES rarement négociée, des données souvent parcellaires

La LSE prévoit que la mise en place de la base de données économiques et sociales (BDES) puisse être négociée. Sur le terrain, celle-ci s'est cependant faite le plus souvent de manière unilatérale à l'initiative des DRH, sans négociation. Les délais réduits de sa mise en place ont souvent placé les directions d'entreprise dans un contexte tendu. Il est cependant assez paradoxal qu'un outil destiné à faciliter le dialogue social soit mis en place sans concertation avec ses futurs utilisateurs.

Les conditions unilatérales de construction de l'outil dans la majorité des entreprises ont certainement influencé le degré de son appropriation par les acteurs et son utilité effective pour le dialogue social : « Comme on n'a pas négocié cet outil, à la sortie, il y a eu un petit peu un… Quelque part on passait des bilans sociaux hyper structurés, où on trouvait tout tout de suite, et qu'on avait en papier dans son cahier, à des espèces de grosses bases de données où il faut trouver ses petits » (DRH BRC). À l'exception des données sur la rémunération des cadres dirigeants, souvent non communiquées malgré des demandes répétées des représentants, le contenu de la BDES réplique souvent les obligations légales, en y ajoutant le cas échéant les informations déjà communiquées avant sa mise en place. Dans quelques cas, les élus ont pu après sa mise en place obtenir des aménagements de la base initiale (BRC, Sporclerc). Parmi les 15 CE/CCE de notre échantillon, les deux exceptions à la construction unilatérale de l'outil se trouvent significativement dans deux configurations opposées des relations professionnelles : au sein d'une multinationale, HydroC, et dans une PME, Formage.

Un accord a été négocié par le groupe HydroC en 2014 qui crée une BDES informatisée pour chacune des trois UES du groupe. L'accord prévoit également des discussions annuelles des signataires pour mettre à jour et améliorer la BDES. Le processus de négociation a été long en raison de nombreux points de désaccord. Le contenu de la BDES, dont l'accord prévoit qu'il doit au moins garantir le niveau d'information antérieur, va au-delà des obligations légales dans trois domaines : les orientations stratégiques, les informations et rapports transmis de façon récurrente et les données nécessaires aux négociations. Les DS n'ont cependant pas obtenu de la direction d'inclure les informations sur les prestations de services alors que la réduction des coûts de l'externalisation est un élément décisif des orientations stratégiques du groupe. Il s'agit pourtant là d'enjeux essentiels et croissants pour définir le périmètre de l'entreprise.

La direction a imposé l'existence de quatre BDES : une par UES et une centrale, couvrant le périmètre de l'ensemble du groupe, mais sans détailler les données UES par UES. Les représentants n'ont accès qu'à la BDES de leur UES. Cette segmentation se justifie pour la direction par « la pertinence de l'information qui doit être adaptée aux réalités économiques des trois branches, qui sont différentes les unes des autres » (DRH HydroC). Ainsi, les élus n'ont pas tous la même information. Malgré les réticences initiales de la direction, les élus centraux et les DSC ont finalement obtenu l'accès aux BDES de chaque UES en plus de la BDES centrale. Cette tension illustre l'enjeu stratégique pour l'employeur du verrouillage de l'accès aux données économiques de l'entreprise et de son environnement, loin de la transparence que présuppose la LSE. Pour les élus, la configuration des

grands groupes n'a pas été prévue par la loi : « Ce qui ne va pas dans mon sens, c'est que l'on est dans un groupe (…) ; si je veux aller voir les effectifs de la branche marketing, je n'ai pas le droit, je n'ai le droit qu'à ma partie, l'élu de CE n'aura que son établissement » (DSC CFDT HydroC).

Un tel cloisonnement des données, souvent justifié par un souci de confidentialité, se retrouve dans la plupart des entreprises ayant un CCE (Logdis, Secufreak, Sporclerc, etc.). Le cas général est celui d'un accès différencié à la BDES selon que l'on est membre du CCE, du CE, du CSHCT ou des DP (Farma et BRC refusant l'accès à ces derniers). Tous les élus rencontrés soulignent que l'enjeu est l'accès à l'ensemble de l'information quel que soit le périmètre géographique de leur instance. C'est une revendication forte pour leur permettre d'avoir une vue d'ensemble et de pouvoir articuler leurs actions. Elle est d'autant plus importante que dans les structures complexes et poly-syndicales, les organisations syndicales sont rarement représentatives dans l'ensemble des établissements.

Des obstacles techniques à l'appropriation et une préférence pour l'expertise

Les difficultés d'appropriation de l'information sont renforcées par la numérisation. Le format du support numérique (Excel, SharePoint, ou autre) n'est pas maîtrisé par tous, d'où un temps d'appropriation et d'adaptation long. Ce format numérique et le manque de formation creusent la fracture numérique entre catégories de personnel : pour accéder à la BDES de l'extérieur, il faut pouvoir se connecter à sa messagerie professionnelle, droit qui est réservé aux cadres chez Sporclerc. Cette barrière est particulièrement sensible dans les secteurs de main-d'œuvre peu qualifiée car tout le monde n'a pas accès à un ordinateur ou à internet. De nombreux élus demandent à être équipés en matériel informatique (Handicap).

Par ailleurs, selon les élus, les informations sont souvent transmises tardivement (BRC), « trop fournies pour être assimilées à temps » (Logdis) et, en fin de compte, difficiles à utiliser (Farma, Secufreak). Nombre de directions privilégient des formats fermés de type PDF qui enlèvent une partie de l'intérêt : « C'est un peu rébarbatif comme outil, sans parler du fait que vous pouvez lire ce qu'il y a à l'écran, vous ne pouvez pas extraire, vous ne pouvez pas faire des tableaux de chiffres. Il faut faire des copies d'écran » (DSC CFDT HydroC). On est loin de l'ambition des promoteurs de la BDES, qui imaginaient cet outil comme une véritable base de données et non de documents ; données auxquelles les élus pourraient accéder par eux-mêmes au moyen d'une sorte de moteur de recherche.

Les élus estiment souvent que les rapports d'expertise sont plus adaptés car les données sont mises en perspective et commentées, ce qui en facilite l'appropriation. Les experts permettent aux élus de rétablir une forme

d'équilibre des compétences et de dépasser ces asymétries. Comme le note le DS CFDT de Formage : « Une fois en réunion extraordinaire, il y a la présentation du [cabinet] X. Pour nous, c'est déjà ultra enrichissant, parce que c'est une explication qui est faite, parce qu'on a eu des explications du DAF [10]. (…) Quand il part dans les chiffres, c'est difficilement compréhensible. » De même, le DSC FO d'Handicap estime que « ce qui nous manque quand même c'est, quand c'est des données chiffrées, là où on n'est pas organisé pour l'instant, il faut qu'on ait l'appui de quelqu'un capable de nous les déchiffrer ».

I.3. De l'esprit de la loi de sécurisation de l'emploi au terrain : anticipation et dialogue sur la stratégie ?

Au total, il ressort que dans l'esprit de la LSE, les outils et consultations en lien avec la situation et la stratégie de l'entreprise relèvent de l'anticipation des mutations en se basant sur un partage d'informations en amont. La cohérence entre les informations de la BDES avec visibilité à trois ans et l'information stratégique partagée prépareraient le terrain à une GPEC concertée qui devrait permettre d'éviter la mise en œuvre d'une gestion à chaud des mutations futures. Cette cohérence est toutefois rare dans notre échantillon.

Manque de cohérence de l'utilisation des dispositifs

De ce point de vue, l'existence de PSE dans certaines entreprises pourrait être perçue comme une première forme d'échec au regard d'une anticipation permettant de lisser les évolutions de l'entreprise. Cette situation est cependant sans doute inévitable, au vu des incertitudes du marché, des effets de la crise et de la difficulté de prévision des grandes évolutions de moyen-long terme. Élaborer un horizon prospectif à trois ans représente sans doute une illusion pour beaucoup d'entreprises. Plusieurs éléments témoignent d'un déficit d'articulation entre les différents outils et négociations, fragilisant la construction d'une cohérence d'ensemble qui permettrait une discussion ouverte entre interlocuteurs compétents sur les grands enjeux stratégiques et les conséquences sur le devenir de l'entreprise et de ses salariés.

D'abord, de manière plus générale, la loi, en formalisant la transmission d'informations stratégiques et en instituant la BDES, vise à la fois à réduire l'asymétrie d'information en donnant plus de clés de compréhension aux représentants des salariés, et à permettre un meilleur dialogue autour des enjeux de stratégie. De ce point de vue, nous avons pu recenser des freins à la mise en place d'un tel dialogue social [11], tels que la faiblesse du recours à la BDES. Il y a une déception sur le contenu réel de l'information (champs

10. Directeur administratif et financier.
11. En plus d'un retard dans la mise en œuvre des dispositions légales au moment de l'enquête de terrain, notamment du fait d'une accumulation de législations et d'obligations sur les dernières années (LSE, loi Macron, loi Rebsamen).

temporels, périmètre d'observation, thèmes abordés) qui questionne parfois la sincérité de l'information transmise.

Ensuite, l'Icos peut se retrouver noyée dans la réunion de CE, et n'est parfois pas identifiée par les représentants des salariés. Surtout, dans certaines entreprises, des consultations sur les PSE à venir prédominent au détriment de l'Icos. Le raccourcissement des délais de procédure en cas de PSE (délais préfix) renforce aussi cet appauvrissement du dialogue. Cela se traduit par un manque de discussion sur les différents leviers de la compétitivité alors que cela pouvait être un des enjeux de la consultation sur le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) [12] et, *a fortiori*, sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

Ce tableau mérite toutefois d'être nuancé. Tout d'abord, malgré les limites de l'information stratégique, certains élus s'en saisissent, élaborent un jugement sur les options présentées, formulent un avis et améliorent ainsi leur connaissance de l'entreprise. Une de leurs fonctions clés se voit confortée : leur rôle consultatif sur les questions économiques, qui sont un des éléments constitutifs de la stratégie. À ce stade, on ne peut pas exclure que l'appropriation des dispositifs se fasse de manière progressive, et donc que la cohérence des outils évolue dans certaines entreprises. Pour créer les conditions de l'appropriation, il faut une montée en compétence des acteurs ainsi qu'un niveau adéquat de ressources financières allouées au CE.

Le paradoxe est réel : de plus en plus de dispositifs incitent les IRP à participer à la gestion et à la régulation de la relation d'emploi dans l'entreprise tandis que, dans le même temps, la capacité des salariés et de leurs représentants à influencer cette régulation s'affaiblit (Béthoux, Mias, 2014). Cette difficulté à peser sur les décisions managériales ne vient pas d'une baisse de l'intensité de la négociation des organisations syndicales avec la direction ou des consultations des CE, mais plutôt de la surcharge d'acteurs en nombre limité, dépassés du fait de la faiblesse de leurs ressources ou de rapports de force pas toujours favorables aux élus pour infléchir les décisions [13].

Les directions considèrent qu'il y a un manque d'expérience, ou un manque d'appétence de certaines IRP pour s'impliquer valablement dans la stratégie. Si les organisations syndicales sont unanimes pour accéder à l'information sur les options stratégiques et les choix préparés par l'entreprise, elles ne sont pas toujours prêtes à accompagner les changements surtout s'ils se traduisent par des pertes d'emploi ou à cautionner les décisions prises par la direction. Savoir ainsi deux ans à l'avance qu'un site doit fermer permet aux IRP et aux OS de négocier une sécurisation du processus,

12. Globalement, la consultation sur les CICE est assez pauvre. Voir Ires *et al*. (2016).
13. Concrètement, pour s'opposer à une décision, ils ne peuvent que *rendre* un avis *négatif*, sans veto possible, mais cela leur permet de demander une réponse argumentée du CA.

mais elles ne souhaitent pas être la caution des conséquences des décisions de leur direction.

Un faisceau de contraintes et de tensions à l'image de l'expérience de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

À l'instar de la GPEC, les consultations du CE mises en place par la LSE ne vont pas nécessairement de soi, et ne prennent pas une place sans heurts dans les attributions de cette instance. À la lumière des éléments empiriques rapportés jusqu'ici, nous pouvons apporter quelques pistes de réponse aux questions soulevées en introduction. Il ressort quatre difficultés majeures :

(i) Tout d'abord, la notion de stratégie n'est pas évidente. La LSE dispose que « les orientations stratégiques de l'entreprise [sont] définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise », mais ne définit pas le contenu de ces orientations stratégiques. Il y a ainsi une certaine absence de formalisation, de structuration de l'Icos qui repose essentiellement sur les données de la BDES : il existe de fait une zone d'indétermination autour de ce qu'on considère comme étant la stratégie partagée, ce qui peut donc ouvrir la voie à des acceptions très diverses. Et en effet, les conceptions varient selon les différents acteurs de l'entreprise (Ires *et al.*, 2016). Les acteurs évoquent comme autant de définitions de la notion de stratégie le « *business plan* », la « stratégie de l'entreprise », la « stratégie économique », les « informations stratégiques », les « projets », le « plan de développement à moyen terme », ou encore le « plan de transformation » de l'entreprise. L'hétérogénéité des conceptions est forte : cela participe certainement des tensions entre ce qui est attendu ou souhaité par les élus de CE et ce qui est fourni par les directions.

(ii) Ensuite, la mobilisation des élus sur les questions économiques est variable. Nombre d'élus et de salariés accordent une importance souvent bien moindre aux missions du CE en termes économiques qu'aux activités sociales et culturelles (ASC). Cette focalisation sur les ASC au détriment des prérogatives économiques est illustrée par plusieurs enquêtes ou travaux (voir par exemple Ires, Dares, 1998 ; Le Goff, 2006 [14], ou l'enquête CSA « Baromètre CE -vision 360° » de 2012). Cela est dû à leur côté immédiat et pratique, contrairement à la stratégie dont la signification ou les effets (non immédiats en général) sont plus complexes à appréhender.

(iii) Directions et membres du CE ne sont pas nécessairement enclins à discuter de la stratégie de l'entreprise dans le cadre de cette instance. D'une

14. « Aujourd'hui, il existe une grande différence entre les CE des grandes entreprises, où les employeurs jouent bien le jeu, et ceux de plus petites structures, marqués par la prééminence assez nette des activités sociales et culturelles. Mais il faut dire que ce dernier aspect demeure encore privilégié par les salariés. On peut parler d'un divorce entre la représentation qu'ils se font du CE et la manière dont leurs représentants conçoivent leurs missions, davantage axées sur le plan économique. »

part, les élus peuvent avoir des réticences à discuter une stratégie qu'ils ne décident pas et sur laquelle ils n'ont aucune marge pour la modifier ou l'infléchir ; d'autre part, les directions ne voient pas toujours d'un bon œil le « droit de regard du CE » sur une question qui relève de leurs attributions. L'expérience de l'obligation triennale de négocier la GPEC a ainsi souligné le peu d'appétence de la majorité des directions à partager l'information stratégique (Groupe Alpha, Cerege, 2012).

(iv) De manière plus générale, l'état de la négociation collective en France n'offre pas nécessairement un cadre très favorable à ces évolutions, même si la LSE se place dans un mouvement long de décentralisation du dialogue social qui vise à renforcer la négociation collective au niveau de l'entreprise. En effet, les nombreuses réformes législatives qui ont tenté dans les années 2000 d'accélérer la négociation collective au niveau de l'entreprise n'ont qu'en partie porté leurs fruits, selon de nombreux observateurs (Farvaque, 2011 ; Béthoux *et al.*, 2015 ; Caser, Jolivet, 2013). Cela pourrait être symptomatique de la difficulté à introduire, pour reprendre les termes du rapport Combrexelle (2015), de « l'innovation sociale » au sein des entreprises, mais cela viendrait généralement de ce que les conditions de confiance entre syndicats et directions ne sont pas toujours réunies, ou de ce que la politique des grands groupes se décide à l'échelle supranationale (ou extraterritoriale), ou encore de la difficulté à appréhender la complexité du Code du travail. La stratégie d'entreprise se trouve questionnée ici à travers ces différents niveaux de décision.

L'obligation légale de négociation triennale de la GPEC s'est soldée par un relatif échec au regard de l'objectif de réduction de l'asymétrie d'information au sein des entreprises. Il semble ainsi assez logique qu'après l'expérience de la GPEC et devant les résultats mitigés de la LSE en termes d'effets de la consultation sur les orientations stratégiques, des voix toujours plus nombreuses réclament d'accorder plus de pouvoir effectif aux représentants des salariés dans les conseils d'administration (Hollandts, Guedri, 2008 ; Beffa, Clerc, 2013 ; Favereau, Roger, 2015).

II. Vers la centralisation des instances représentatives du personnel : à la recherche de l'interlocuteur pertinent pour le dialogue sur la stratégie

Les nouvelles dispositions et outils mis en place par la loi de sécurisation de l'emploi (BDES et Icos notamment) n'ont pas révolutionné le dialogue social sur la stratégie. Ces outils ont néanmoins participé à la centralisation du dialogue social. Cette évolution était enclenchée de longue

date (Didry, Jobert, 2008 [15] ; Groux, 2012 [16]) et s'inscrit dans un mouvement plus large de recentralisation de la décision au sein des entreprises (Martinet, 2009 ; Mias, 2014). Face à des restructurations décidées centralement et devenues un mode récurrent de gestion qui se caractérise par un remodelage constant des frontières de l'entreprise (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2012), il devient crucial pour les représentants du personnel de se structurer aux niveaux les plus pertinents pour eux, c'est-à-dire où là sont véritablement prises les décisions qui les concernent.

Dans ce contexte, la LSE et surtout la loi Rebsamen qui l'a suivie accroissent la possibilité pour les instances représentatives du personnel (IRP) de se structurer d'une manière *ad hoc* pour davantage correspondre à la structure réelle de l'entreprise au-delà de son architecture légale (II.1). Cela a accéléré un mouvement de centralisation des DS et des IRP qui peut aller jusqu'à la fusion de l'ensemble des IRP au niveau central. La tendance est davantage à la fusion des CE en un CCE unique qu'à la mise en place de délégations uniques du personnel (DUP) [17]. Face à ce transfert de compétences du niveau de l'établissement (CE) au niveau central (CCE ou CE unique), on observe une montée en puissance du CHSCT comme principale instance de représentation et de mobilisation locale (II.2).

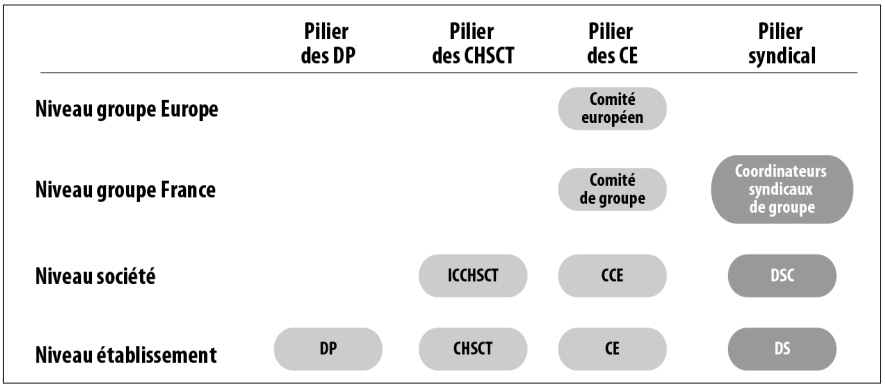
II.1. Centralisation de la décision dans les entreprises et montée en puissance des instances centrales de représentation : un mouvement isomorphique

Dans l'esprit des dispositions législatives, la consultation des représentants des salariés doit se faire là où se prennent les décisions [18]. Par nature,

15. Si Claude Didry et Annette Jobert n'emploient pas le terme de « centralisation » du dialogue social ou de la négociation, leur travail illustre que l'introduction des accords de méthode en 2003 a conduit à l'émergence d'instances de négociation resserrées au niveau central de l'entreprise et au renforcement des instances représentatives centrales. Cette montée en puissance de l'échelon central a encore été accentuée avec l'introduction de la négociation sur la GPEC en 2005.
16. Guy Groux (2010, 2012) montre ainsi que la conception du rôle de la négociation collective a évolué à la fin des années 1990. Plus que comme des concessions visant à résoudre et à prévenir des conflits coûteux, les directions se mettent à l'envisager comme un levier de compétitivité. Dans cette optique, la négociation collective d'entreprise est reprise en main par les échelons supérieurs de la direction au point que l'on puisse parfois parler de l'émergence d'un « dialogue social managérial ».
17. Cette forme de fusion des instances représentatives du personnel permise par la loi du 20 décembre 1993 préfigure en quelque sorte la philosophie du comité social et économique prévu par les ordonnances du 20 septembre 2017. En effet, l'instance unique conserve les prérogatives des anciennes instances, mais permet de réduire le nombre d'élus. Limitée jusqu'en 2015 aux entreprises de moins de 200 salariés dépourvues de CHSCT, la loi Rebsamen a étendu la possibilité de mise en place unilatérale par l'employeur d'une telle instance aux entreprises de 300 salariés pourvues d'un CHSCT. La loi laissait cependant la possibilité ouverte de laisser le CHSCT en dehors de l'instance unique. Possible au-delà de 300 salariés par accord majoritaire, cette forme de fusion restait extrêmement minoritaire dans les grandes entreprises (Breda, 2016).
18. L'ancien article L. 2327-2 relatif aux attributions du comité central d'entreprise dispose ainsi que « le comité central d'entreprise exerce les attributions économiques qui concernent la marche générale de l'entreprise et qui excèdent les limites des pouvoirs des chefs d'établissement », ce qui, par définition, comprend les orientations stratégiques. Symétriquement, l'ancien article L. 2327-15 relatif aux attributions des comités d'établissement dispose que « le comité d'établissement est consulté sur les mesures d'adaptation des projets décidés au niveau de l'entreprise spécifiques à l'établissement et qui relèvent de la compétence du chef de cet établissement ». En ce domaine, les ordonnances du 22 septembre 2017 reprennent les anciennes dispositions.

les orientations stratégiques sont pour l'essentiel prises au niveau de la direction générale voire, le cas échéant, de la direction du groupe selon le degré d'autonomie des sociétés composant ce dernier. On assiste alors à une montée en puissance des échelons centraux des IRP et des DS, voire à la création de nouvelles instances et rôles syndicaux pour atteindre les interlocuteurs pertinents. Pour les IRP, ce mouvement isomorphique, c'est-à-dire de structuration parallèle des IRP aux instances de la direction, peut prendre deux formes : l'ajout de nouvelles instances centrales (ou le renforcement de celles qui existent) ; ou la fusion des CE au niveau du CCE voire du comité de groupe [19] (schéma 1).

Schéma 1. Représentation de la structuration théorique des IRP dans les groupes multi-sociétés et multi-établissements



ICCHSCT : Instance de coordination des CHSCT.

Quand les instances représentatives ne sont pas fusionnées et que les comités d'établissement demeurent, se pose alors la question de l'utilité de ces instances locales. Celles-ci sont-elles totalement dessaisies du pilier économique des attributions des CE et dévolues à la seule gestion des activités sociales et culturelles (ASC) ? Ou bien continuent-elles d'être informées sur les déclinaisons locales des décisions stratégiques globales, pour lesquelles le CCE ou le comité de groupe est consulté ? En effet, si l'absence d'autonomie décisionnelle en matière stratégique des directions locales

Ces dispositions sont confirmées dans les ordonnances du 22 septembre 2017 par les articles L. 2315-1 et L. 2316-2 relatifs aux attributions du comité social et économique central : il « exerce les attributions qui concernent la marche générale de l'entreprise et qui excèdent les limites des pouvoirs des chefs d'établissement » et est « informé et consulté sur tous les projets importants concernant l'entreprise en matière économique et financière. » Symétriquement, l'article L. 2316-20 dispose quant à lui que « le comité social et économique d'établissement a les mêmes attributions que le comité social et économique d'entreprise, dans la limite des pouvoirs confiés au chef de cet établissement » et « est consulté sur les mesures d'adaptation des décisions arrêtées au niveau de l'entreprise spécifiques à l'établissement et qui relèvent de la compétence du chef de cet établissement. »

19. La loi Rebsamen permet en effet la possibilité (et non l'obligation) que « la consultation sur les orientations stratégiques [soit] effectuée au niveau du comité de groupe ».

rend caduque l'idée d'une consultation à ce niveau, l'avis qu'elles rendent ne saurait être pris en compte. Les échanges au niveau local peuvent cependant s'articuler au dialogue qui a lieu centralement pour donner aux élus centraux une vision plus large de ce qu'impliquent concrètement les décisions stratégiques.

Le dialogue sur la stratégie n'épuisant pas le champ du dialogue social, les besoins de représentation locale demeurent. L'article L. 2327-15 du Code du travail sensiblement modifié par la loi Rebsamen et que reprend *in extenso* le second alinéa de l'article L. 2316-20 des ordonnances du 22 septembre 2017 dispose alors que « le comité d'établissement [le comité social et économique d'établissement dans le nouveau Code] est consulté sur les mesures d'adaptation des projets décidés au niveau de l'entreprise spécifiques à l'établissement et qui relèvent de la compétence du chef de cet établissement. » L'impact de ces mesures d'adaptation portant essentiellement sur les conditions de travail, le CHSCT, davantage que le comité d'établissement, apparaissait comme l'instance principale de représentation locale. La fusion de ces derniers avec les CE qu'entraînent les ordonnances pose ainsi une série de questions sur le devenir de l'architecture institutionnelle en émergence. Cette architecture couplait une instance centrale (CCE, comité de groupe, etc.) renforcée et un dualisme local, entre un CHSCT lui aussi renforcé, et un CE affaibli des deux côtés, réduit au rôle d'appui du CCE.

Centralisation des décisions dans les entreprises : à la recherche de l'interlocuteur pertinent pour mener le dialogue social sur la stratégie

Dans les grandes entreprises et groupes d'entreprises qui représentent l'essentiel de l'emploi en France (Béguin, Hecquet, 2015) et la majorité de notre échantillon [20], on assiste à un mouvement de centralisation de la décision. Ce mouvement de centralisation est particulièrement marqué dans un contexte de crise et de restructurations de grande ampleur (Duhautois, Petit, 2013 ; André-Le Pogamp, Navatte, 2014) [21]. Le coordinateur syndical CGT d'HydroC décrit ainsi cette évolution comme une « hypercentralisation » que le PDG « met à toutes les sauces. C'est l'organisation de l'entreprise qui devient comme ça. La décentralisation des fonctions support, elle s'accompagne d'une centralisation. On sort tous les gens des RH des branches pour les mettre dans une filière RH, tous les gens des achats des branches dans une filiale achat. » Ce mouvement de centralisation des fonctions et de la décision justifie alors la centralisation croissante

20. Neuf des 13 entreprises enquêtées appartiennent à des groupes. Dans trois cas, il s'agit de très grands groupes multi-activités.
21. Dans notre échantillon, trois des groupes étudiés étaient touchés par un PSE au moment de l'enquête, deux avaient mis en place un plan de départs volontaires qui, dans un cas, s'est transformé en PSE après l'étude. Deux autres groupes connaissaient quant à eux des changements considérables de leurs activités et de leur organisation.

des instances de représentation et des fonctions de négociation à l'œuvre dans l'entreprise.

Cette réaffirmation de l'échelon central des groupes s'est accélérée durant la crise, mais lui est antérieure. Alors que les « stratégies simples de recentrage/externalisation » (Martinet, 2009:145) dominent les stratégies financières dans les années 1990 et la première moitié des années 2000, l'épuisement des gains liés à ce processus à partir de 2005, puis la crise de 2008, conduisent les groupes à ré-internaliser de larges pans de leurs chaînes d'approvisionnement (Rudolph, Schwetzler, 2013). Cette croissance du périmètre des groupes et, parallèlement, de leur mainmise sur les processus de décision de leurs filiales entraîne une « recomplexification des stratégies et des processus de gouvernance » (Martinet, 2009:145).

Cette centralisation a des effets sur le pouvoir de la DRH. Cela s'observe particulièrement dans les entreprises où la direction est étrangère mais le mouvement de centralisation décrit ci-dessus produit des effets de cet ordre y compris dans des entreprises nationales. Comme le note le DSC CGT et secrétaire de CCE de Logdis à propos des directeurs d'établissement (les bases logistiques du groupe), les directions locales sont désormais de simples « boîtes aux lettres » sans réel pouvoir de décision et de négociation car le directeur d'établissement « reçoit les ordres de la direction [du groupe] et les fait appliquer (…). Donc on n'a plus les mêmes interlocuteurs. »

Pour les IRP, cela entraîne un besoin de se structurer à ces niveaux centraux afin d'être en mesure d'atteindre les interlocuteurs pertinents. Cependant, la question de l'interlocuteur pertinent ne dépend pas uniquement du niveau de structuration des instances mais aussi de qui les préside. La consultation n'a pas le même sens si le CE est présidé par le PDG du groupe, le DG d'une filiale du groupe, le DRH ou un assistant. De même, les marges de manœuvre d'un DRH, président de CE, peuvent être diversement étendues.

Isomorphisme institutionnel des instances représentatives : fusion au niveau central ou ajout de nouvelles instances

Le dialogue sur la stratégie impulsé par la LSE et la loi Rebsamen implique un déplacement du centre de gravité de l'activité des IRP vers les niveaux plus centraux où se prennent les décisions stratégiques. Ce déplacement, observé dans l'ensemble des entreprises étudiées, peut prendre deux formes : le renforcement des instances centrales (voire la création d'instances centrales si celles-ci n'existaient pas) avec le maintien des instances aux niveaux inférieurs, ou la fusion de toutes les instances au niveau central. Dans ce dernier cas, le CCE, ou éventuellement la DUP centrale,

absorbe alors les instances de niveau inférieur, assumant l'ensemble de leurs prérogatives et bénéficiant de l'ensemble de leurs moyens.

C'est en effet un des défis de cette centralisation du dialogue social sur la stratégie que de renforcer le CCE, voire le comité de groupe, alors que celui-ci ne dispose en propre d'aucune autre ressource que celles que veulent bien lui concéder les CE : ni budget, ni crédit d'heures de délégation. Alors même qu'il est de plus en plus sollicité, le CCE ne doit être réuni que deux fois par an. Ainsi, parmi les sept entreprises qui distinguent des CE et un CCE, seule une, Matériaux, n'a pas conclu d'accord qui donne à son CCE plus de moyens que ne le prévoit la loi. Outre la question des moyens matériels, le minimum légal de deux réunions par an rend le dialogue social sur la stratégie pratiquement impossible au niveau des instances de Matériaux. En effet, lorsque les élus posent une question, le DRH, qui préside le CCE, doit parfois suspendre sa réponse pendant six mois, le temps de consulter le PDG.

La majorité des entreprises de notre échantillon (sept sur 13) a conservé des instances distinctes en fonction du niveau considéré, mais renforcé les moyens de son instance centrale. Le cas d'HydroC est sans doute le plus illustratif : survivance des CE par établissement et plusieurs CCE (un pour chacune des trois UES du groupe). En réponse à « l'hypercentralisation » de la décision au sein de la direction, un comité d'entreprise européen a récemment été mis en place avec les prérogatives d'un comité de groupe. C'est au sein de cette instance qu'est mené l'essentiel du dialogue sur la stratégie, tandis que s'affaiblit le rôle des CCE. Ce mode de centralisation par ajout d'instances tend à vider de leur substance les instances des niveaux inférieurs. Toutefois, cela a l'avantage d'éviter le risque de surchauffe que connaissent les instances prises dans une dynamique de centralisation par fusion. Dans le cas de cette entreprise, les CE déchargent le comité de groupe de la gestion des ASC.

Si sept des 13 entreprises de notre échantillon ont conservé la distinction entre CE et CCE, quatre les ont fusionnés [22]. Parmi ces quatre entreprises, une seule, Coop, a mis en place une DUP unique, au niveau central. Cette rareté des DUP dans notre échantillon [23] correspond à l'absence quasi-totale de cette forme institutionnelle parmi les entreprises de plus de 300 salariés dans lesquelles l'employeur ne peut pas l'imposer (Breda, 2016). À cet égard, le cas de Coop apparaît comme exceptionnel. Il s'explique par la double particularité de l'entreprise qui concentre pratiquement l'ensemble de ses effectifs au niveau du siège et au regard de son

22. Les deux dernières sont mono-établissement et ne sont donc pas concernées par la question.
23. La seule entreprise de moins de 300 salariés de l'échantillon, Formage, avait aussi mis en place une DUP. Et encore celle-ci exclut-elle le CHSCT. Celle-ci étant mono-établissement, cette mise en place ne peut pas s'analyser comme s'inscrivant dans un mouvement de centralisation.

statut coopératif, ce qui implique qu'une partie du dialogue sur la stratégie puisse avoir lieu au niveau du conseil d'administration [24]. Surtout, l'accord ayant donné naissance à la DUP garantit aux élus des moyens largement supérieurs à ce que prévoit la loi. En termes d'heures de délégation, sa mise en place s'est ainsi faite à moyens croissants.

Quant aux trois autres entreprises, elles ont maintenu la distinction entre le pilier CHSCT et CE de la représentation du personnel, mais ont réduit le second à un CE unique, au niveau de l'ancien CCE, alors même que des établissements juridiquement distincts de taille suffisante pour exiger un comité d'établissement persistaient. Dans ces entreprises, les établissements étaient cependant dépourvus d'autonomie décisionnelle, les consultations à leur niveau se réduisant au mieux à des informations complémentaires. De manière intéressante, on observe une distinction entre les deux entreprises de services et l'entreprise industrielle Fransteel. Les premières ont mis en place un CHSCT unique, parallèle à leur CE unique, c'est-à-dire qu'elles fonctionnent, du point de vue de leurs IRP, comme une entreprise mono-établissement, tandis que Fransteel, société multi-établissements appartenant à un grand groupe industriel, a maintenu des CHSCT distincts car les réalités de la production varient d'un établissement à l'autre. C'est aussi l'avis de la DRH de Matériaux qui se dit favorable à la mise en place d'un CE unique pour transférer les moyens des comités d'établissement au CCE qui en manque terriblement (voir *supra*), mais qui soutient l'importance dans l'industrie de maintenir des CHSCT distincts, au niveau de l'établissement. Elle affirme ainsi : « Moi, ce qui me choque le plus, ce sont les CHSCT centraux. Je pense que le législateur n'a aucune idée de ce qui se passe dans les entreprises… dans l'industrie. Et avec tout le respect que je dois au législateur, mais sincèrement… Je suis vraiment opposée à la centralisation des CHSCT. La sécurité, l'hygiène, ça ne peut être que local. C'est une hérésie ! » Cette structure peut être qualifiée d'*ad hoc* au sens où elle ne correspond à aucun des cas de figure prévus par la loi : ni à la DUP puisque les CHSCT demeurent distincts, ni au cas où l'entreprise deviendrait mono-établissement du point de vue des IRP (quitte à rester multi-sites du point de vue organisationnel).

Les fusions verticales entre comité d'établissement et CCE pour former un comité d'entreprise unique demeurent minoritaires dans notre échantillon. Dans la plupart des entreprises, le mouvement de centralisation des

24. En outre, cette DUP est structurée de telle manière que les anciennes instances continuent d'exister en pratique. La DUP est en effet organisée autour de six commissions (délégation du personnel (DP) ; hygiène, sécurité et qualité de vie au travail ; activités sociales et culturelles (ASC) ; économie, stratégie et finance ; organisation, emploi et compétences ; politique sociale). Ces commissions présentent une forte originalité en ce qu'elles délibèrent de manière autonome pour tous les domaines relevant exclusivement de leurs compétences, sauf en ce qui concerne les consultations légales obligatoires et les dossiers ayant un impact collectif et social important. Dans ces deux cas, la délibération se fait en séance plénière de la DUP.

instances en réponse à celle de la décision prend la forme d'un renforcement des instances centrales. Néanmoins, même dans ces cas, on observe une tendance, ancienne, à la réduction du nombre de CE à mesure que les établissements se structurent au niveau régional et regroupent plusieurs sites. Dans cinq des sept entreprises ayant conservé la distinction CE-CCE, l'établissement ne correspond pas aux sites. La centralisation de la décision dans les entreprises, qui passe du niveau du site à celui de l'établissement régional, implique alors un éloignement des CE du terrain. Dans la plupart de ces entreprises cependant, les délégués du personnel demeurent quant à eux structurés au niveau du site. Quant aux CHSCT, ils portent la trace des hésitations des directions et élus sur le niveau adéquat de leur structuration. Dans trois cas, les CHSCT sont structurés au niveau du site et l'entreprise comprend donc plus de CHSCT que de CE. Les CHSCT dans certains cas et les DP la plupart du temps constituent donc les instances de représentation du lieu de travail concret. Leur fusion avec les CE, structurés à un niveau supérieur, pour former le nouveau comité social et économique (CSE) qu'ont décrété les ordonnances du 22 septembre 2017 entraîne donc la disparition de ces instances de représentation locale.

Centralisation de la négociation collective et apparition de nouvelles figures syndicales parallèles aux décideurs de l'entreprise

Le dialogue social sur la stratégie ne s'exprime pas uniquement à travers la formulation d'avis des représentants du personnel sur la stratégie de l'entreprise et, idéalement, leur prise en compte par la direction dans le cadre d'un processus itératif de co-construction des orientations stratégiques. Comme l'a rappelé l'introduction, le dialogue social sur la stratégie s'est notamment développé dans le cadre des négociations de la GPEC. Cette articulation entre dialogue sur la stratégie et négociation n'a en outre pas été remise en cause par les évolutions récentes. Au contraire, en accentuant le mouvement de décentralisation de la négociation collective vers l'entreprise, celles-ci ont renforcé la centralité des délégués syndicaux et, pour ces derniers, la nécessité de s'emparer du dialogue social sur la stratégie.

De même que la perte d'autonomie des échelons inférieurs des entreprises, voire des groupes, rend vaine l'idée de mener un échange stratégique dans des IRP structurées à ce niveau (ce qui n'implique évidemment pas qu'il ne demeure pas un lieu de mobilisation pertinent), la mainmise croissante des directions générales sur l'ensemble des décisions prises dans les établissements fait que les interlocuteurs pertinents des DS pour les questions stratégiques sont les membres de la direction générale. La centralisation du processus de décision stratégique implique une concentration des acteurs habilités à négocier du côté de la direction à laquelle répond un mouvement symétrique du côté syndical. Ainsi, dans les trois plus grandes

entreprises de l'échantillon, on assiste à l'apparition d'une nouvelle figure syndicale sous les traits de « coordinateurs et coordinatrices syndicales nationales [25] » (CSN), articulant les différents DSC structurés au niveau des différentes sociétés du groupe [26].

Le cas de Fransteel apparaît comme exotique puisque les CSN des différentes organisations syndicales sont coordonnés par un responsable syndical national unique (RSN), commun à l'ensemble des organisations syndicales. Le cas de Fransteel parachève ici le mouvement de structuration isomorphique de la direction et du corps des DS avec, à son sommet, un coordinateur unique, entouré d'une équipe resserrée au niveau du groupe et coordonnant des équipes syndicales locales qui apparaissent dotées d'une faible autonomie de négociation. Même quand cette centralisation du corps des DS ne prend pas la forme d'une nouvelle figure formellement instituée, on observe une tendance des équipes syndicales à adopter de manière croissante une structuration pyramidale, y compris dans des entreprises relativement petites. Dans le cas d'Handicap, les élus ont formalisé cette pratique en se structurant en section syndicale départementale dont le bureau réunit périodiquement les principaux élus (secrétaire de CE, de CHSCT, trésorier, DS et DSC).

Face à ce mouvement de centralisation de la négociation collective au niveau des DSC, voire de cette nouvelle figure des CSN et RSN, la place des DS apparaît réduite. La direction et les élus de Sporclerc reconnaissent ainsi, à l'instar du DSC UNSA, que « le poste de DS n'existe pas vraiment au niveau régional ». S'il continue d'exister formellement, il a en effet perdu sa raison d'être principale car, comme le dit la directrice des relations sociales du groupe, ils n'ont « rien à négocier ». La direction souhaiterait alors aller plus loin que la loi en favorisant la spécialisation des DS. Selon elle, ces derniers devraient pouvoir se regrouper au niveau central en fonction de leurs compétences afin de mieux répondre aux exigences des négociations, ce qui se fait déjà dans de nombreux groupes où la pratique de la délégation de mandats de négociation centrale à des DS régionaux est répandue (Hege *et al.*, 2016 ; Dirringer, 2016).

II.2. Représentation au niveau local : marginalisation des comités d'établissement et montée en puissance des CHSCT

Dans les cas où il n'y a pas fusion verticale du pilier des CE (CE, CCE, voire comité de groupe et comité d'entreprise européen), se pose la

25. Dans les cas de Fransteel et de Mutu, ces coordinateurs et coordinatrices syndicaux nationaux sont désignés par le nom de délégués syndicaux nationaux, sans qu'il n'y ait de différence. Par souci d'éviter la confusion avec les délégués syndicaux et délégués syndicaux centraux, nous retenons la dénomination en vigueur dans le cas d'HydroC.
26. Claude Didry et Annette Jobert (2008) rapportent des structures similaires dans certaines des entreprises étudiées.

question du rôle des CE dans un contexte où les CCE accaparent l'essentiel du dialogue social sur la stratégie. Les CE délaissent-ils complètement cette dimension de leur action pour se concentrer sur leur autre mission, les activités sociales et culturelles (ASC), ou bien déclinent-ils les échanges qui se mènent centralement ? Dans le second cas de figure, ou dans les entreprises où les différents CE ont fusionné en un CE unique établi au niveau de l'ancien CCE, se pose en outre la question de la réponse aux besoins locaux de représentation. Comme déjà évoqué ci-dessus, face à l'éloignement des CE des lieux du travail concret à mesure que ceux-ci se centralisent, les CHSCT apparaissent comme l'instance de représentation locale, structurés au niveau de l'établissement voire, dans de nombreux cas, au niveau du site, qui peut être distinct de l'établissement.

Comités d'établissement : entre déclin et déclinaison des informations-consultations centrales

Le CCE mène le dialogue sur la stratégie proprement dite car c'est à son niveau que la consultation des représentants du personnel est pertinente. Quand les CE demeurent intéressés aux affaires économiques et stratégiques, c'est dans une version limitée du CCE, sous la forme d'une information complémentaire plutôt que d'une consultation. Mais bien souvent ils se concentrent uniquement sur les ASC, déchargeant le CCE du devoir de s'en occuper. Le risque cependant est que les salariés, essentiellement au contact des CE, jugent l'action des collectifs d'élus sur ces seules ASC et ne reçoivent pas d'information sur l'action économique et stratégique du CCE.

D'où l'importance que les CE permettent aux élus dans les instances centrales de recueillir des informations locales. Il s'agit d'autant plus d'un enjeu primordial que dans de nombreux cas, la BDES à laquelle les élus centraux ont accès ne contient pas d'information locale. Alors certes, les consultations des CE, quand elles ont lieu, ne font largement « que reprendre ce qui a été dit en CCE », comme l'explique le DSC CGT et secrétaire de CE de Logdis, mais les directions locales complètent souvent l'information par des informations économiques locales, ne serait-ce qu'à travers la présentation des comptes de l'établissement. Cela permet de préciser concrètement les orientations stratégiques présentées en CCE. Ce point de vue rejoint celui du DSC CFDT de Secufreak pour qui, grâce aux CE, « on reçoit chaque mois les informations économiques […]. Il y a une synthèse qui est faite sur les appels d'offres, sur les clients qu'on a gagnés et perdus. »

En outre, dans le cas de certains grands établissements, ce dessaisissement n'est pas complet. CE et négociations avec les DS apparaissent alors comme des lieux d'autonomie pour les directions des établissements

face aux velléités centralisatrices des directions générales. C'est ainsi que le responsable des ressources humaines de l'établissement francilien de Secufreak affirme que « les régions, même si elles sont de moins en moins autonomes, ont quand même une certaine autonomie et le CE, c'est l'endroit où se mesure l'autonomie de la région ». Celui-ci ne s'estime pas tenu par les accords nationaux qui, pour lui, « ne doivent pas être des corsets » mais « des accords-cadres […] à valider en région ». Les acteurs centraux de l'entreprise ne voient pas ces velléités d'un bon œil. Le responsable des ressources humaines (RRH, local) a ainsi dû lutter aux côtés de certains de ses collègues pour convaincre le DRH de la possibilité de signer des accords spécifiques au niveau local. Le DRH n'était « pas enthousiaste » (selon le RRH), mais l'a laissé faire. Les délégués régionaux étaient ouverts à de telles négociations – ils nous l'ont confirmé – mais se sont fait « rappeler à l'ordre » par leurs DSC.

Le maintien de l'échelon des établissements dans le pilier CE n'obéit cependant pas toujours à cette logique de déclinaison, mais souvent à une logique de spécialisation. On observe alors un dessaisissement du CE des prérogatives économiques et des DS d'établissement de celles en termes de négociation. Comme le dit le coordinateur CGT d'HydroC, « à force d'être local, on s'intéresse à ce qui se passe au CE, mais finalement on va s'intéresser aux voyages-vacances des salariés et on va perdre de vue petit à petit… enfin on s'éloigne (…). L'opposabilité, là c'est la question, soit le CE devient la gestion des chèques-vacances ou ça garde vraiment un contre-pouvoir d'entreprise. » Le DSC CFDT de Chantiers l'exprime plus brutalement, parlant d'un retour aux « CE patates », notamment pour les CE non syndiqués de l'entreprise.

Cette répartition des tâches entre instances centrales s'occupant des affaires économiques et structures locales gérant les activités sociales et culturelles n'est pas forcément préjudiciable au fonctionnement des instances puisque la centralisation complète en un CE unique peut aussi entraîner un certain abandon du pilier social. Il semble en effet que les entreprises où la centralisation s'est faite par fusion souffrent particulièrement de l'élargissement des prérogatives des instances. Dans ces entreprises, le dialogue social sur la stratégie tend à absorber le pilier social du CE. Dans le cas de BRC, le CE a ainsi décidé de ne plus comporter de commission « aide au logement ». Même si, de l'avis des élus des syndicats minoritaires (CFDT, CGT, UNSA) interrogés, cette décision découle avant tout d'une volonté politique du syndicat majoritaire, ils notent aussi la nécessité de se concentrer sur les nouvelles prérogatives, qui sont chronophages.

Si cette répartition des tâches peut apparaître comme efficace pour éviter que le CE unique, établi au niveau du CCE, ne soit débordé, elle engendre aussi une tension importante pour les collectifs syndicaux. En effet,

les membres des CCE procédant des différents CE, c'est à ce niveau que se joue la réélection des élus centraux, avec la difficulté pour eux de donner à voir à leurs électeurs les effets de leurs actions et des discussions ayant lieu à cet échelon. Cette difficulté peut offrir à des organisations syndicales non représentatives une opportunité stratégique.

Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, instance principale de représentation locale

Indépendamment du rôle pris par le CE, qu'il vienne en soutien de l'activité de consultation du CCE sur la stratégie ou soit cantonné aux ASC, voire qu'il disparaisse dans les cas de fusion verticale des différents CE au niveau central, on observe une très forte montée des CHSCT au niveau local [27]. Face à des comités d'établissement vidés de leur substance par le transfert de l'essentiel du pilier économique au niveau des CCE, les CHSCT apparaissent comme l'instance où les conséquences concrètes sur l'organisation du travail des orientations stratégiques discutées centralement sont abordées. C'est alors le principal point de résistance potentielle où les représentants des salariés peuvent s'approprier les orientations stratégiques débattues ailleurs. Comme l'explique le consultant assistant les élus de Sporclerc, les élus de l'entreprise ont été réceptifs « au moment des deux dernières expertises sur la mise en puissance du CHSCT ». Pour lui, « on sentait que c'était des sujets sur lesquels il y avait plus de recul et plus de réflexion » car cela rejoint leurs préoccupations les plus pressantes en termes « de conditions de travail qui se dégradent dans les magasins », c'est-à-dire localement.

En effet, parmi les entreprises qui ont mis en place un CE unique, peu ont franchi le pas de fusionner leurs CHSCT en un CHSCT unique [28]. Seule BRC a fait ce choix d'un CHSCT unique, parallèle à un CE unique. Le cas de Sporclerc révèle cependant la tension à l'œuvre entre la volonté des élus et de nombreuses directions de maintenir une instance locale, voire très locale, avec les CHSCT et, dans le même temps, d'adopter une structuration parallèle des CHSCT et des CE. Au moment de l'étude (2014-2016), trois des entreprises de notre échantillon venaient ainsi de signer un accord instituant une instance de coordination de CHSCT permanente (ICCHSCT) [29]. Sporclerc a quant à elle opté pour une structure très lourde avec 66 CHSCT au niveau des magasins, 15 CHSCT régionaux, établis au

27. À titre d'exemple, dans le cas de Logdis, les 36 CHSCT de l'entreprise se sont réunis 315 fois en 2014, soit une moyenne de 8,75 réunions par an, bien plus que les quatre réunions annuelles obligatoires.
28. Et encore moins ont mis en place une DUP. Dans notre échantillon, seule une entreprise très particulière, Coop, en a mis une en place.
29. Les ICCHSCT restent néanmoins quelque peu marginales, même quand elles sont permanentes. Nous manquons de recul sur cette question tant leur mise en place est récente et limitée à quelques entreprises, mais elles paraissent à ce stade être plus un forum d'échange et de veille des différents CHSCT.

niveau des CE, et un CHSCT national, récemment mis en place. L'hésitation sur le mode et le niveau de structuration des CHSCT provient aussi de leur montée en puissance du fait de la centralisation du CE qui tend à faire du CHSCT la principale voire la seule instance locale.

Face aux enjeux locaux de fermetures ou de restructurations d'établissements ou de sites, le CHSCT est d'autant plus crucial qu'il est parfois difficile de mobiliser centralement. Le DSC CGT et secrétaire de CE de Lodgis déclare ainsi que « c'est vraiment là [au niveau du CHSCT] qu'on a du poids, qu'on peut nommer des experts, qu'on peut faire bouger des choses. Parce que même en DP, on ne peut pas faire bouger les choses. Le délégué syndical, il n'a pratiquement plus aucun pouvoir au local. Donc il n'y a vraiment que le CHS[CT] qui garde un peu de pouvoir et d'autonomie. »

La tendance à la centralisation des CE en réponse à la centralisation des décisions est donc contrebalancée par une montée en puissance des CHSCT au niveau des établissements, voire à un niveau encore plus local des sites quand les deux sont distincts. En même temps que les CE locaux transfèrent leurs prérogatives en matière de consultation sur les affaires économiques au CCE voire au comité de groupe, on semble assister à une affirmation du CHSCT, devenu la seule instance locale à même de dialoguer avec les directions locales. Une partie des directions, notamment dans le secteur industriel, semble d'ailleurs favorable à un tel renforcement et à une telle répartition des tâches : au CCE les informations-consultations sur les questions économiques et sociales les plus larges, aux CHSCT la gestion locale des effets des restructurations et des réorganisations, sur lesquels il sont de plus en plus systématiquement consultés. Cette division du travail et des échelons d'action entre le CCE et les CHSCT se retrouve en écho dans la répartition des tâches entre le CCE et les CE.

Conclusion

La loi de sécurisation de l'emploi (LSE) s'inscrit dans un mouvement large et ancien de mobilisation des représentants du personnel sur la stratégie de l'entreprise. En instaurant une information-consultation sur les orientations stratégiques annuelle et obligatoire (Icos), la LSE a cherché à institutionnaliser et renforcer un dialogue social sur la stratégie qui existait déjà. Si une série de dispositifs institutionnels, dont la GPEC, ont fait émerger un dialogue social sur la stratégie, les échanges portaient davantage sur les conséquences sociales de cette stratégie que sur celle-ci même. La détermination de la stratégie demeurait en effet largement perçue comme relevant d'une prérogative exclusive des directions. De ce point de vue, l'Icos et la base de données économiques et sociales (BDES), qui obligent

les directions à structurer et communiquer un certain nombre d'informations stratégiques et prospectives, pourraient représenter une avancée.

Ces deux dispositifs, dans lesquels les organisations syndicales et patronales nationales signataires de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 repris par la LSE plaçaient leurs espoirs, n'ont cependant guère révolutionné les pratiques, ce qui peut constituer une nouvelle source de frustration pour les représentants du personnel, et rappelle qu'au-delà de leurs prérogatives se pose la question de leur pouvoir. Si l'Icos peut être vue comme complétant un dispositif né avec la GPEC en permettant aux représentants du personnel de discuter les orientations stratégiques qui déterminent en dernière instance l'évolution de l'emploi et les besoins en compétences, elle ne prend pleinement son sens que si les salariés disposent d'une voix dans les instances dirigeantes, au premier chef desquelles le conseil d'administration.

À cette fin, la LSE complète le dispositif en prévoyant la présence d'un ou deux administrateurs salariés dans les entreprises qui emploient au moins 5 000 salariés permanents en France (ou 10 000 en France et à l'étranger) [30]. Avec un ou deux administrateurs en fonction de la taille des conseils d'administration, le nombre prévu reste cependant largement en-deçà de ce que préconise le rapport Gallois (2012) dont s'inspire en partie la LSE. Le rapport recommande en effet la présence d'un tiers d'administrateurs salariés. C'est dans cette même veine et dans une logique d'extension progressive du poids des salariés que le récent rapport Notat et Sénard (2018) recommande d'élargir le nombre d'administrateurs salariés à deux pour les conseils comportant moins de 14 membres et à trois au-delà. De même que le précédent gouvernement a largement ignoré les préconisations du rapport Gallois en la matière, le gouvernement d'Édouard Philippe n'a pas suivi le rapport Sénard-Notat.

En l'absence d'un levier pour influer directement sur les orientations stratégiques là où elles se décident largement, beaucoup de représentants peuvent se sentir dépossédés de ces droits renforcés sur lesquels ils comptaient. Le partage de la stratégie se heurte à de multiples obstacles. Parmi ceux-là, on trouve la réticence des directions face à ce que certaines vivent comme une remise en cause de leur pouvoir, mais aussi de vives craintes concernant la confidentialité des informations communiquées. Elles ne tiennent pas toujours du simple discours, comme l'ont montré des exemples parmi les entreprises étudiées. Au-delà de ces précautions, la formalisation du dialogue social sur la stratégie autour de l'Icos semble rendue complexe par l'absence de définition commune de ce qu'est une stratégie. Dans de nombreux cas, il est difficile de faire apparaître une stratégie

30. Ces seuils pour les administrateurs salariés ont été abaissés par la loi Rebsamen à respectivement 1 000 et 5 000 à compter du 1er janvier 2017.

d'entreprise cohérente, à long terme. Il s'agit plus souvent de réagir aux évolutions du marché ou des financeurs. De ce fait, les directions avancent qu'elles sont dans l'incapacité de fournir des orientations stratégiques à trois ans. Du côté des représentants des salariés, ce sont en outre moins de grandes orientations stratégiques qui les intéressent que la stratégie de l'entreprise en termes d'emploi et de compétences. Nombre d'élus rencontrés regrettent que l'Icos les conduise à participer à des discussions abstraites, déconnectées des conséquences concrètes pour les salariés de la stratégie discutée.

Même si cela semble induire une préférence pour la GPEC, les difficultés, momentanées ou non, des élus à s'approprier l'Icos n'épuisent pas la question du dialogue social sur la stratégie d'entreprise. Sa formalisation autour de l'Icos peut être laborieuse, mais les restructurations permanentes, devenues mode de gestion normal des entreprises depuis les années 1990, poussent les représentants du personnel à questionner la stratégie de l'entreprise, ne serait-ce que pour estimer le bien-fondé d'un PSE si la restructuration va jusque-là. Étant plus souvent liées à une recherche stratégique d'économies d'échelle qu'à une difficulté spécifique d'un site, ces restructurations sont pilotées par les directions générales des groupes qui affirment leur autorité et restreignent l'autonomie des échelons inférieurs (sites ou agences, établissements, voire sociétés dans le cas des grands groupes). Cette centralisation de la décision stratégique amène les instances représentatives du personnel à renforcer l'échelon le plus central pour échanger avec l'interlocuteur pertinent.

Ce renforcement des directions générales peut passer par la création d'instances de groupe comme le comité européen doté des prérogatives d'un comité de groupe dans le cas d'HydroC qui, en outre, lui a conféré par accord des moyens plus importants que le minimum garanti par la loi. Cela peut aussi passer par un renforcement du CCE, ce qui est le cas dans la majorité des entreprises étudiées. En effet, alors que la loi entend renforcer le dialogue social sur la stratégie qui se joue de manière croissante à l'échelon le plus central, les CCE restent les parents pauvres du système représentatif français : ceux-ci ne disposent d'aucun moyen en propre et dépendent de ce que les CE veulent bien leur concéder. Dans la plupart des entreprises, cette part concédée est croissante. Dans certains cas, ce transfert de compétences et de moyens des comités d'établissement vers l'échelon central rend les CE superflus et amène les élus à les fusionner en un CE unique.

À l'exception d'un cas très particulier dans notre échantillon, ce CE unique ne se transforme cependant pas en délégation unique du personnel : les CHSCT demeurent distincts et souvent structurés à un autre niveau que le CE. C'est là d'ailleurs une tendance générale. La centralisation de la

décision dans l'entreprise a accentué la tendance des directions à réduire le nombre d'établissements juridiquement distincts, chaque établissement régional comprenant plusieurs sites qui ont perdu leur autonomie juridique. Cette centralisation de la structure de gouvernance a entraîné une diminution du nombre des comités d'établissement puisque ceux-ci, comme leur nom l'indique, se structurent au niveau de l'établissement. Dans de nombreuses entreprises cependant, les CHSCT sont quant à eux restés structurés au niveau des sites.

À ce stade, il convient de s'interroger sur ce que va devenir cette architecture qui se mettait en place. Cette architecture comportait d'importantes variations d'une entreprise à l'autre, négociées et adaptées à leur structure. Paradoxalement, les ordonnances du 22 septembre 2017, supposées élargir le champ des accords d'entreprise et favoriser la négociation à ce niveau, imposent un modèle unique de structures de représentation. Parmi les justifications données à la fusion des instances en un comité social et économique (CSE), on trouve au premier plan la complexité de la division des IRP pour les petites entreprises. Cependant, pour les grandes entreprises et les groupes, la voie empruntée par ces ordonnances n'apparaît pas adaptée. Dans ces entreprises, la simplification des IRP voulue avait lieu par une réduction du nombre d'instances, voire par une fusion du pilier CE en une instance unique centrale. Si cette fusion n'avait pas lieu, c'était bien souvent pour que le CE unique ne se retrouve pas débordé du fait d'un manque de moyens qui risque d'être accentué par la diminution drastique du nombre d'élus et d'heures de délégation prévue par les ordonnances du 22 septembre 2017. Les différentes instances n'étaient pas structurées en parallèle mais à des échelons différents. La mise en place du CSE fusionnant les CE, les DP et les CHSCT risque de ramener ces derniers au niveau du CE, c'est-à-dire de l'établissement, causant un vide représentatif au niveau du lieu de travail concret. Les représentants de proximité prévus par les ordonnances, aux prérogatives encore floues, pourront-ils compenser la suppression des CHSCT, devenus une instance clé ? Un dialogue social directement en prise avec le travail au plus près du terrain semble aujourd'hui plus que nécessaire dans un contexte de transformations majeures des modèles d'organisation du travail.

Finalement, les ordonnances inversent la logique à l'œuvre précédemment. En effet, il était jusqu'ici possible de négocier des formes de fusion ou de réarrangement des instances, c'est-à-dire que la norme était la présence d'instances à tous les niveaux à moins que les représentants du personnel n'acceptent d'en réduire le nombre. Désormais, ce nombre sera réduit et la norme sera des trous dans la représentation, à moins que les représentants du personnel ne parviennent à convaincre les directions de signer un accord mettant en place des représentants de proximité.

Cela pose la question de savoir qui représentera le local dans la nouvelle architecture et ce que deviendront les milliers d'élus qui perdront leur mandat. Même dans les cas où les représentants du personnel parviendront à négocier la présence de représentants de proximité, il conviendra de scruter avec attention de quels moyens ceux-ci disposeront. De manière plus générale, cette question des moyens dont disposeront les élus du CSE en termes d'informations sur les différents établissements (et d'accès à ceux-ci) sera cruciale pour l'effectivité de la nouvelle instance. Comme le montre l'exemple de la BDES développé plus haut, il ne suffit pas de contraindre les directions à mettre à disposition des informations aux élus pour que celles-ci soient de bonne qualité, maniables et suffisantes.

Références bibliographiques

André-Le Pogamp F., Navatte P. (2014), « L'impact de la diversification sur la valeur de la firme. Vers une approche contingente », *Revue française de gestion*, n° 241, p. 107-120, https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-4-page-107.htm.

Aubert J.-P. (2002), *Mutations industrielles, mode d'emploi*, Rapport de mission pour le Premier ministre, 1999-2002.

Aubert J.-P., Beaujolin-Bellet R. (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n° 100, p. 99-112, http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/100_3024.pdf.

Beaujolin-Bellet R., Cornolti C., Kuhn A., Moulin Y. (2007), « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, n° 109, p. 11-23, https://doi.org/10.4000/travailemploi.4550.

Beaujolin-Bellet R., Lerais F., Paucard D. (2012), « Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ? », *La Revue de l'IRES*, n° 72, p. 3-28, https://goo.gl/rK2ZJJ.

Beffa J.-L., Clerc C. (2013), « Les chances d'une codétermination à la française », Prisme, n° 26, Centre Cournot, janvier, https://www.centre-cournot.org/img/pdf/prisme_fr/Prisme%20N%C2%B026%20Janvier%202013%20(1.6%20MiB).pdf.

Béguin J.-M., Hecquet V. (2015), « Avec la définition économique des entreprises, une meilleure vision du tissu productif », *in* Bacheré H., Perrin-Haynes J. (dir.), *Les entreprises en France*, Paris, Insee Références, p. 27-38, https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906509?sommaire=1906539.

Béthoux É., Mias A. (2014), *Les régulations de la relation d'emploi à l'épreuve de la crise*, Rapport final pour la Dares, https://goo.gl/3vC546.

Béthoux É., Mias A., Blache G., Dupuy C., Jobert A., Renoux J.-L., Spieser C., Tallard M., Vincent C. (2015), « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *La Revue de l'IRES*, n° 84, p. 91-123, https://goo.gl/W9UCL1.

Breda T. (2016), *Les représentants du personnel*, Paris, Presses de Sciences Po.

Caser F., Jolivet A. (2013), *Construction et mise en œuvre d'accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors*, Rapport n° 05/2013, Ires/Anact, rapport pour la Dares, septembre, https://goo.gl/8hBxbS.

Combrexelle J.-D. (2015), *La négociation collective, le travail et l'emploi*, Rapport au Premier ministre, France Stratégie, septembre, http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_missionjdc_08092015.pdf.

Conchon A. (2013), « L'actionnaire, nouvel acteur des relations professionnelles au niveau de l'entreprise ? », *La Revue de l'IRES*, n° 75, p. 43-65, https://goo.gl/a7BY34.

Conchon A. (2014), *Les administrateurs salariés en France : contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise*, Thèse de doctorat en sociologie du travail, Conservatoire national des arts

et métiers, Paris, décembre, https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01132881/document.

Didry C., Jobert A. (2008), *Les accords de méthode en matière de restructurations : un nouveau champ du dialogue social*, Rapport pour la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi), juin, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00343121/document.

Dirringer J. (2016), « L'esprit du dialogue social : de la loi du 20 août 2008 aux accords collectifs relatifs au droit syndical et à la représentation des salariés », *La Revue de l'IRES*, n° 87, p. 125-151, https://goo.gl/2ZyB5n.

Duhautois R., Petit H. (2013), « Que deviennent les entreprises acquises par des groupes ? », *Revue d'économie industrielle*, n° 144, p. 113-144, https://www.cairn.info/revue-d-economie-industrielle-2013-4-page-113.htm.

Farvaque N. (2011), « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *La Revue de l'IRES*, n° 69, p. 139-172, https://goo.gl/ARvXhA.

Favereau O., Roger B. (2015), *Penser l'entreprise : nouvel horizon du politique*, Les Plans-sur-Bex/Paris, Éditions Parole et Silence/Collège des Bernardins.

Freyssinet J. (2015a), « Réforme du droit du travail et négociation collective : le rapport Combrexelle dans son contexte », *Note Lasaire*, n° 49, septembre, https://goo.gl/H9Wu2V.

Freyssinet J. (2015b), « La modernisation du dialogue social », *Note Lasaire*, n° 46, mars, https://goo.gl/Hmn8yE.

Gallois L. (2012), *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française,* Rapport au Premier ministre, novembre, https://goo.gl/b2JTSx.

Gobert P. (2012), *Jean Auroux, l'homme des lois, Suresnes*, Éditions du 1er mai.

Grimand A., Malaquin M., Oiry E. (2012), *Accords GPEC : de la loi aux pratiques – Leçons tirées de 12 études de cas*, Rapport final synthétique pour la Dares, Groupe Alpha et Cerege, https://goo.gl/rRS8Vo.

Groupe Alpha, Cerege (2012), « La GPEC : de la loi aux pratiques », *La Lettre du CEP*, n° 11, novembre, http://www.groupe-alpha.com/data/document/lettre-cep-11-gpec-loi-aux-pratiques.pdf.

Groux G. (2010), « Europe centrale et de l'Est : une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? », *Travail et Emploi*, n° 123, p. 67-76, https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2010-3-page-67.htm.

Groux G. (2012), « La notion de "multitude" dans les relations professionnelles. Une notion heuristique mais insaisissable ? », *Négociations*, n° 17, p. 51-62, https://doi.org/10.3917/neg.017.0051.

Hege A., Dufour C., Kahmann M. (2016), « La loi du 20 août 2008 et les fondements de la représentation syndicale », *La Revue de l'IRES*, n° 87, p. 95-123, https://goo.gl/5GMGMs.

Hollandts X., Guedri Z. (2008), « Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 183, p. 35-50, https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-3-page-35.htm.

Ires (2005), « Restructurations, nouveaux enjeux », numéro spécial, *La Revue de l'IRES*, n° 47, http://www.ires.fr/publications/la-revue-de-l-ires-2/itemlist/category/66.

Ires, Dares (1998), *Les comités d'entreprise : enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.

Ires, Orseu, groupe Alpha, Syndex (2016), « Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la loi de sécurisation de l'emploi (LSE) », *Rapport de l'Ires,* n° 05.2016, 1er décembre, https://goo.gl/xKgEfA.

Kerbouc'h J.-Y. (2007), « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », *Travail et Emploi*, n° 109, p. 25-37, https://doi.org/10.4000/travailemploi.3692.

Le Crom J.-P. (1995), « La naissance des comités d'entreprise : une révolution par la loi ? », *Travail et Emploi*, n° 63, p. 58-76, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00647237/document.

Le Crom J.-P. (2005), « La CGT et les comités d'entreprise dans les années cinquante », *in* Bressol E., Dreyfus M., Hedde J., Pigenet M. (dir.), *La CGT dans les années 1950*, Rennes, PUR, p. 59-69, https://doi.org/10.4000/books.pur.18891.

Le Goff J. (2006), « Agir avec son comité d'entreprise », *Alternatives Économiques Pratique,* n° 24, Hors série.

Lefresne F., Sauviat C. (2010), « Restructurations au sein d'un groupe multinational : la mise à l'épreuve des relations professionnelles », *in* Didry C., Jobert A. (dir.), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR, p. 221-234.

Martinet A.-C. (2009), « La relation stratégie/finance à la lumière de la crise. Une approche dialogique », *Revue française de gestion*, n° 198-199, p. 135-150, https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-9-page-135.htm.

Mias A. (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, p. 41-53, https://doi.org/10.3917/nrp.018.0041.

Notat N., Sénard J.-D. (2018), *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, Rapport remis aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, mars, https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/2018/entreprise_objet_interet_collectif.pdf.

Rouilleault H. (2007), *Anticiper et concerter les mutations – L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et compétences*, La Documentation française, rapport remis au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi ainsi qu'au ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000505/index.shtml.

Rouilleault H. (2012), « 2012-2017 : Renforcer la négociation collective et la démocratie sociale », *Projet 2012*, contribution n° 15, Terra Nova, https://goo.gl/8Gz5e8.

Rudolph C., Schwetzler B. (2013), « Conglomerates on the Rise Again? A Cross-regional Study on the Impact of the 2008-2009 Financial Crisis on the Diversification Discount », *Journal of Corporate Finance*, n° 22, p. 153-165, https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.04.006.

Viet C. (2003), *Rapport de synthèse de la Mission exploratoire sur l'accompagnement des mutations économiques*, janvier, http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/034000039/index.shtml.

Annexe

Encadré 3

Méthodologie de la recherche et description de l'échantillon

La recherche s'est déroulée en deux étapes. Lors de la première, une trentaine d'experts appartenant à trois cabinets (Orseu, Secafi du groupe Alpha et Syndex) a été interrogée au cours de 22 entretiens d'une durée comprise entre 1 heure 30 et 2 heures. Tous les entretiens ont donné lieu à des synthèses et certains à des retranscriptions intégrales. Les entreprises que suivent ces experts sont de taille variable et couvrent la quasi-totalité des secteurs économiques et du territoire national. En dépit de la diversité de leurs parcours et des cabinets où ils interviennent, les témoignages de ces experts ont dessiné un paysage assez convergent de l'état des relations professionnelles en entreprise, du moins dans les entreprises qui ont recours à l'expertise.

Ce panorama a permis de construire les grilles d'entretien de la seconde étape réalisée entre octobre 2015 et novembre 2016. Lors de celle-ci, des membres des directions (souvent DRH) et certains représentants du personnel de 13 entreprises ont été rencontrés (60 entretiens). Ces entreprises ont été soigneusement choisies pour illustrer les possibles variations sectorielles, territoriales ou liées à la taille, à la structure et à la forme juridique de l'entreprise (tableau 1).

Le contact initial se faisait avec le DRH qui nous communiquait ensuite les coordonnées de ses interlocuteurs. De manière générale, les DRH nous ont renvoyés vers les délégués syndicaux (DS) ou, pour les plus grands groupes, vers les DS centraux (DSC) bien plus que vers les élus, et notamment les secrétaires de CE. Les DRH tendant à considérer les DSC comme leurs interlocuteurs « naturels », l'échantillon ne contient pas de représentant du personnel sans étiquette, même si certains élus que nous n'avons pas rencontrés sont non-syndiqués. En fin de compte, notre analyse se limite aux usages de l'information-consultation et au fonctionnement des CE dans un univers syndiqué.

Chaque entreprise a donné lieu à une monographie sur la base des retranscriptions intégrales des entretiens. Le panorama dessiné lors de la première étape a permis de vérifier que les entreprises retenues n'étaient pas des cas isolés mais présentaient, en dépit de leurs spécificités, des traits généraux plus largement partagés. Les monographies ont été remises en complément du rapport mais, même anonymisées, elles ne sont pas publiées pour des raisons de confidentialité.

Malgré cette diversité, l'échantillon comporte un grand nombre de groupes de taille importante. Il ne comporte qu'une seule PME, en outre assez particulière car s'apparentant à une *start-up* qui aurait grandi. Néanmoins, au sein de ces grands groupes, l'échantillon présente une grande variété de structures du capital. Il contient en effet à la fois des entreprises indépendantes et des filiales de groupes industriels, français ou étrangers. Trois sont des entreprises mutualistes ou coopératives et l'une d'entre elles est une grande association du secteur sanitaire et social.

■■■

Cette diversité des structures de gouvernance revêt une importance toute particulière lorsque l'on aborde les questions de stratégie d'entreprise. Le concept de gouvernance a été entendu dans un sens assez large et l'analyse ne s'est pas cantonnée à la forme juridique de l'entreprise. Elle s'est aussi intéressée à sa structuration interne, en branches, en établissements, en unités économiques et sociales (UES) dans un souci sociologique visant à mettre en perspective les lieux et les niveaux où se joue le dialogue social et où il existe des fonctions spécifiques, RH ou RP, qui lui sont dédiées.

Plus de la moitié des entreprises (7) connaissent des difficultés économiques qui se traduisent par des changements importants d'orientations stratégiques, accompagnés, dans quatre cas, de PSE avec des voies différentes (accord ou décision unilatérale). Parmi les sept entreprises connaissant un contexte dégradé, les difficultés peuvent être conjoncturelles, notamment pour les trois liées au secteur du bâtiment, ou plus structurelles, liées à la recomposition de marchés extrêmement concurrentiels. Les six autres entreprises ne vivent certes pas de difficultés économiques majeures mais connaissent des réorganisations importantes qui peuvent être liées à une volonté de diversification ou au rachat d'une autre entreprise.

Tableau 1. Les entreprises retenues

Pseudo	Capital	Secteur	Activité	Effectif
BRC	Banque régionale mutualiste	Banque/ Assurance	Services bancaires	1600
Chantiers	Filiale d'un groupe français mondial	Commerce	Négoce de matériaux de BTP	1150
Coop	Société coopérative et participative (Scop)	Services	Gestion de titres sociaux	2600 (monde)
Farma	Société par actions	Pharmacie	Fabrication de médicaments	912
Formage	Filiale	Études et conseils	Ingénierie	140
Fransteel	Entreprise française d'un groupe mondial	Métallurgie	Fabrication de matériaux de construction	970 (groupe 20000)
Handicap	Association 1901 d'utilité publique	Médico-social	Accompagnement, apprentissage et accueil de personnes handicapées	1400
HydroC	Groupe français de taille mondiale	Chimie	Exploration et production de pétrole	17981
Logdis	Groupe	Commerce	Logistique alimentaire	8000 (groupe 130000)
Matériaux	Groupe indépendant	BTP	BTP	1750 France (2400, monde)
Mutu	Mutuelle	Protection sociale	Mutuelle	5000
Secufreak	Filiale française de groupe américain	Services	Transport de fonds	5500
Sporclerc	Groupe	Commerce	Articles de sports	15000 (France)

L'expert auprès des comités d'entreprise, acteur oublié des relations professionnelles

Kevin GUILLAS-CAVAN et Marcus KAHMANN [1]

Depuis les années 1980, le rôle des experts et expertes auprès des comités d'entreprise (CE) dans les relations professionnelles françaises s'est accru. Cet article propose de mettre en lumière les évolutions de leur rôle à l'occasion de changements législatifs récents. En effet, la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi (LSE) a créé de nouvelles missions pour les expertes et les experts auprès des CE et redéfini la façon dont ils interviennent dans le cadre des missions existantes. Comment expertes et experts intègrent-ils ces nouvelles mesures dans leurs pratiques professionnelles ? Qu'est-ce que cela révèle des rapports avec les représentants et représentantes des salarié·es ? L'article répond à ces questions à partir d'une analyse secondaire d'entretiens menés dans le cadre d'une enquête sur les CE. L'enquête illustre la façon dont les nouvelles missions sollicitent une variété de registres d'action des experts. Un point commun est qu'ils tendent à s'étendre à des champs d'action que l'on pourrait penser comme relevant du domaine syndical.

Depuis les années 1980, le rôle des experts et expertes auprès des comités d'entreprise (CE) dans les relations professionnelles françaises s'est accru. Leur mobilisation est devenue une évidence, notamment dans les grandes entreprises. Comme le résume un spécialiste en droit social, l'expert apparaît aujourd'hui comme « le personnage incontournable pour aider le CE à la compréhension des nombreux champs pour lesquels il a un droit d'intervention » (Boulmier, 2014:745).

Pourtant, les travaux de recherche sur le rôle de l'expertise auprès des CE demeurent rares [2]. Cela peut surprendre compte tenu de la longue histoire de ce pan de l'expertise et de la reconnaissance de l'importance de cette

1. Chercheurs à l'Ires.
2. Citons à titre d'exception le numéro 62 de la revue *Agone*, paru en mai 2018.

pratique. Cet angle mort est d'autant plus étonnant que les sciences sociales se sont emparées de longue date de la question de l'expertise (Giddens, 1990 ; Berrebi-Hoffmann, Lallement, 2009 ; Sennett, 2009). Quant à la sociologie spécialisée de l'expertise, elle s'est principalement concentrée sur les experts et les expertes intervenant auprès des pouvoirs publics et fondant leur légitimité sur un savoir scientifique (Beck, 2001 ; Delmas, 2011), alors que celles et ceux intervenant auprès des CE fondent la leur sur leur appartenance à une profession réglementée, celle des experts-comptables. Les études de Moysan-Louazel (2011) constituent une rare incursion dans ce milieu professionnel. Elles se concentrent néanmoins uniquement sur un segment de la profession, celui des experts-comptables intervenant à la demande des directions.

Dans l'une des rares analyses sur le sujet des experts et des expertes auprès des CE, Supiot pointe la montée en puissance de l'expertise. Selon lui, elle émane de la volonté du législateur d'introduire dans les relations sociales d'entreprise l'idée d'une normalité scientifiquement définie qui, « sans remettre formellement en cause la légalité des décisions patronales ou des revendications salariales, tend à soumettre les unes et les autres à un principe de légitimité dont les experts seraient les gardiens » (Supiot, 1994:253). Cristofalo (2009, 2014) emprunte quant à elle une approche de sociologie des professions et voit dans l'évolution historique du rôle des experts et des expertes auprès des CE un processus d'autonomisation du champ professionnel et de ses acteurs. Prenant leur distance à l'égard des conceptions plus militantes du métier, les experts et les expertes seraient désormais devenus des « facilitateurs de dialogue social » qui défendent une « vision dépolitisée du social ». Didry et Jobert (2010:133) soulignent de leur côté le rôle de l'expertise lors des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), au cours desquels les représentants et représentantes du personnel (RP) leur apparaissent débordées. En faisant appel à une expertise, les élu·es gagnent du temps mais aussi un soutien technique qui leur permet de peser davantage sur le contenu de l'accord de méthode. De cette brève revue de la littérature, il ressort cependant qu'il demeure un manque d'analyses empiriques des modalités d'actions concrètes des experts et des expertes qui donnent à voir leurs interactions avec les différents acteurs des relations professionnelles en entreprise et leurs logiques sous-jacentes.

Cet article propose de contribuer à combler ce manque et de replacer l'action des experts et des expertes en tant qu'acteurs autonomes des relations professionnelles dont l'importance s'accroît de manière concomitante à l'augmentation du nombre et des types d'expertise (II). En effet, loin d'être de simples outils dans les mains des comités d'entreprise, les experts et expertes, par le statut même de l'expertise comptable, disposent d'une autonomie garantie tant vis-à-vis des directions que des comités

d'entreprise qui les mandatent. Dans un même mouvement, ils ou elles éclairent la situation de l'entreprise pour le CE et répondent à une demande – plus au moins explicite – tournée vers l'action qu'ils ou elles aiguillent par leur manière de travailler l'information (III). La loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi (LSE), traduction législative de l'accord national interprofessionnel (ANI) de janvier 2013, crée de nouvelles missions pour les expertes et les experts auprès des CE. Elle redéfinit aussi la façon dont ils interviennent dans le cadre des missions existantes. Cela donne à voir un moment où se discutent ce que doit ou peut être le rôle des experts et des expertes (IV). À partir d'entretiens réalisés au cours d'une enquête sur les CE (Ires *et al.*, 2016), cet article s'interroge sur la façon dont les expertes et experts intègrent ces nouvelles mesures dans leurs pratiques professionnelles et ce que cela révèle de leurs rapports avec les représentants et représentantes des salarié·es. Plutôt que de s'attacher à l'effectivité de l'action des experts et des expertes, il s'agit de s'interroger sur les « propriétés actionnelles » (Stehr, Grundmann 2010) qui caractérisent les différents rôles des expertes et experts, c'est-à-dire sur la manière dont ils sont à même d'orienter et de susciter l'action des représentants et des représentantes du personnel.

I. Méthodologie

Empiriquement, cet article se fonde sur 30 entretiens semi-directifs et exploratoires (Meuser, Nagel, 1991 ; Bogner *et al.*, 2014), menés avec des experts et des expertes auprès des CE. Ces entretiens visaient à situer dans un panorama plus large les pratiques de CE des 13 entreprises sélectionnées dans le cadre de l'étude réalisée en 2015 sur l'évolution des comités d'entreprise dans le contexte des changements législatifs récents (Ires *et al.*, 2016). Les personnes interrogées travaillaient dans trois cabinets d'expertise auprès des CE : les deux principaux, qui dominent le marché, Secafi (15) et Syndex (7), ainsi qu'un cabinet de moindre taille, Orseu (7) (encadré). Si tous et toutes possèdent une forte expérience en tant qu'expert ou qu'experte auprès des CE, ces entretiens offrent néanmoins une diversité de points de vue qui tient en partie aux différentes formations initiales de ces experts (experts-comptables, économistes, ergonomes, sociologues, juristes) et à leurs positions au sein des cabinets (membre du conseil d'administration, directeur ou directrice régionale, de département, experts « de terrain », experts en restructuration).

Au-delà des points de vue et analyses au sujet des CE à proprement parler, une partie de ces entretiens donne aussi à voir des éléments sur l'évolution du métier et les relations avec les clients/mandants. Parmi les 30 entretiens réalisés, nous en avons choisi 11 (annexe) qui, de ce point de

vue, sont les plus riches en informations, afin de les soumettre à une analyse secondaire (quatre d'Orseu, quatre de Secafi et trois de Syndex). Ces entretiens ne permettent cependant pas d'approfondir les questions liées aux identités professionnelles des interviewé·es ou aux pratiques spécifiques de leur cabinets d'appartenance. Malgré ces importantes limites, liées à la nature et la taille de l'échantillon, nous nous sommes décidés à mobiliser ce matériel, puisque l'obtention de données empiriques substantielles sur les activités de conseil et d'expertise auprès des CE est difficile, ne serait-ce que du fait du devoir de discrétion des cabinets vis-à-vis des entreprises dans lesquelles ils interviennent. Dans le cadre d'une démarche inductive, ces entretiens ont été intégralement retranscrits, et les différents passages qui ont été encodés thématiquement ont ensuite été comparés de manière systématique et triangulés avec les entretiens réalisés dans les études de cas avec les représentantes et représentants du personnel (RP), les délégué·es syndicales et syndicaux (DS) et les directions. Compte tenu des limites de l'échantillon utilisé, les résultats présentés procurent à ce texte un statut exploratoire, permettant de dégager des pistes de recherches futures.

II. Types et évolution de l'expertise auprès des comités d'entreprise

Au cours de ses 70 années d'existence, l'expertise économique est progressivement devenue consubstantielle à l'exercice des droits d'information-consultation du CE, du moins dans les grandes entreprises. On peut distinguer les missions récurrentes d'analyse des comptes de l'entreprise des missions plus ponctuelles, liées à la gestion et l'anticipation des crises d'emploi. À l'augmentation du nombre et types de missions correspond le développement du marché de l'expertise.

Historiquement, le droit du CE à l'expertise remonte à la période d'après-guerre. C'est la loi du 16 mai 1946 qui constitue l'évènement marquant à cet égard. Elle double le nombre d'entreprises assujetties en abaissant le seuil d'effectifs de 100 à 50 salarié·es et accorde aux CE un droit de consultation, et non seulement d'information, sur l'organisation et la marche générale de l'entreprise. Elle institue aussi – et contre l'avis du patronat – le droit du CE à l'assistance par un expert-comptable pour la lecture des comptes annuels, sollicité et choisi par lui-même mais rémunéré par l'entreprise (Cohen, 1995). Dans la période qui suit, le recours des CE à l'expertise se développe pourtant peu, témoignant de la méfiance syndicale à l'égard des prérogatives d'information et de consultation du CE (Dufour, 1998 ; Le Crom, 2005).

Ce n'est qu'à partir des années 1970, dans un contexte de chômage et de réorganisation du travail, que l'expertise connaît un essor. La CFDT lui

fournit le premier élan. Ses élu·es s'appuient sur des experts et expertes-comptables militantes regroupées au sein du cabinet Syndex (Cristofalo, 2014). Si l'examen annuel des comptes reste son activité principale, Syndex développe aussi, et avant leur consécration juridique, des missions plus originales : sur l'organisation du travail et les restructurations d'entreprise, avec comme cas le plus connu l'intervention chez LIP. La CGT se prononce également en faveur d'un renouveau de la pratique de l'expert-comptable (Cristofalo, 2009). C'est l'époque à laquelle la réforme, voire la démocratisation de l'entreprise s'impose comme un nouveau *leitmotiv* dans certains cercles syndicaux et gouvernementaux avec le rapport Sudreau (Chatriot, 2012). Le recours à l'expertise n'apparaît plus comme un moyen – décrié – d'intervention dans la gestion de l'entreprise, mais comme un moyen d'information et d'expression des intérêts collectifs des salarié·es (Cristofalo, 2009:92). Par la suite, les lois Auroux de 1982 entérinent l'extension des droits d'information des élu·es ainsi que des droits d'investigation des experts et des expertes, rompant ainsi avec une approche restrictive, tant de la part des experts-comptables que de la Cour de Cassation, quant aux documents qu'ils peuvent demander et se faire remettre (Boulmier, 2014). Désormais, l'analyse annuelle des comptes porte sur des éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à la compréhension des comptes. Il ne s'agit donc pas d'un examen exclusivement comptable.

À côté de ces expertises cycliques, les lois Auroux entérinent aussi des missions d'expertise exceptionnelles auprès des CE. Elles correspondent à la logique d'aménagement ou d'anticipation des situations dites de crise de l'entreprise qui se sont multipliées (Supiot, 1994). En effet, depuis les années 1980-1990, les restructurations sont devenues plus fréquentes, apparaissant désormais comme un mode récurrent de gestion (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2012). Le rôle accordé à l'entreprise dans la régulation de la relation d'emploi n'a dès lors cessé de croître (Freyssinet, 2005). Parmi les missions d'expertise exceptionnelles auxquelles le CE peut faire appel, on compte :

- l'expertise en cas de licenciement collectif pour motif économique ;

- l'expertise technique en cas d'introduction de nouvelles technologies dans les entreprises de plus de 300 salarié·es ;

- l'expertise libre pour aider le CE dans ses missions et dans laquelle l'expert ou l'experte mandatée ne dispose que des informations à destination du CE et dont le financement est, contrairement aux missions précédentes, à la charge du CE ;

- l'expertise dans le cadre de la procédure du droit d'alerte au profit du CE (loi du 1er mars 1984).

Témoignant de l'attention constante du législateur pour l'expertise auprès des CE, la LSE de juin 2013 accroît encore le cas de recours à l'expert

ou l'experte-comptable dans le cadre de la nouvelle information-consultation annuelle sur les orientations stratégiques de l'entreprise (Icos). Cette même loi permet aussi de recourir, dans le cas d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et sur proposition du CE, à un ou une experte pour venir en appui aux délégué·es syndicales et syndicaux (DS), quand ceux-ci négocient le

Encadré

La structuration du marché d'expertise auprès des comités d'entreprise

Il n'y a pas de données fiables sur le recours des CE à l'expertise. S'il n'y a pas d'intervention d'un expert ou d'une experte en l'absence d'un CE, tous les CE n'y recourent pas régulièrement, loin de là (Pak, Pignoni, 2014). C'est principalement dans les grandes entreprises qu'un recours systématique pour les informations-consultations obligatoires est la norme. Ici, des rapports pour les différentes instances, aux différents niveaux de l'entreprise, sont pratiquement produits de manière continue. Experts et expertes y sont présentes en permanence.

Cette multiplication du recours à l'expertise auprès des CE se produit sur fond de l'institution d'un marché de l'expertise auprès des CE (Cristofalo, 2009), ce qui aura aussi des effets importants sur l'évolution du travail et du profil des experts et des expertes.

On identifie deux cabinets principaux. **Syndex** fut fondé en 1971 par des experts et expertes-comptables proches ou membres de la CFDT. Le conseil et l'expertise auprès des CE demeure le cœur de métier de Syndex. En 2016, son chiffre d'affaires s'élève à 51,7 millions d'euros. Le cabinet compte alors 450 salarié·es réparti·es en 17 bureaux régionaux. Le cabinet est organisé sous la forme d'une coopérative.

Secafi fut quant à lui fondé en 1983, c'est-à-dire immédiatement après les lois Auroux. Le cabinet a (eu) des liens historiquement forts avec la CGT. Depuis les années 1990, il offre aussi des expertises auprès des CHSCT. Dans les années 2000, Secafi a cherché à diversifier ses activités en acquérant des cabinets de conseil en développement territorial et en ressources humaines. L'ensemble des activités forme le groupe Alpha. À côté de l'expertise auprès des CE, d'autres services sont proposés à l'intention des élu·es et des organisations syndicales (formation, assistance téléphonique, analyses de conjoncture, gestion comptable et financière des collectivités territoriales) ainsi que des entreprises (reclassement et mobilités) (Cristofalo, 2012). Le chiffre d'affaires de Secafi s'élève en 2016 à 86 millions d'euros.

À ces deux cabinets qui dominent le marché s'ajoutent plusieurs cabinets de moindre taille. **Orseu** appartient à cette galaxie de cabinets. Fondé en 1992, il est considéré comme proche de la fédération syndicale autonome UNSA. Il compte 50 salarié·es. En 2015, son chiffre d'affaires atteint 4,5 millions d'euros.

contenu. Cette loi vient alors rompre avec trois principes de l'expertise comptable qui s'appliquaient jusqu'alors :

- la restriction de l'usage de l'expertise aux seules instances de représentation élues (CE et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – CHSCT) dans le cas des restructurations avec l'introduction de la nouvelle mission d'accompagnement des organisations syndicales (OS) ;

- le financement exclusif par l'employeur, en introduisant l'obligation de cofinancement par le CE à hauteur de 20 % dans les missions Icos ;

- l'encadrement des délais dont les experts et les expertes disposent pour mener leur mission à travers l'encadrement des délais de consultation du CE en cas de PSE.

La loi du 17 août 2015 relative au dialogue social (dite loi « Rebsamen ») a rassemblé les consultations récurrentes autour de trois consultations annuelles (Icos, information-consultation sur la situation économique et financière de l'entreprise, et information-consultation sur sa politique sociale). La loi octroie au CE le droit de se faire assister dans chacune de ces informations-consultations annuelles.

III. L'expert comme acteur des relations sociales d'entreprise

Afin de comprendre le rôle de l'expert ou de l'experte auprès des CE, il est nécessaire de prendre en compte la spécificité de sa position dans les rapports sociaux d'entreprise et de sa mission comme pratique de savoir.

III.1. Les experts-comptables auprès des comités d'entreprise : des acteurs autonomes dans une relation triangulaire

Du fait de la diversification des types d'expertise et de l'ampleur croissante de leurs missions, les cabinets emploient des expertes et des experts aux profils variés. Désormais, la majorité n'appartient d'ailleurs plus à la profession d'expert-comptable. C'est pourtant la présence dans chaque équipe d'un ou d'une experte appartenant à cette profession réglementée qui fonde, en droit, la capacité d'intervention des équipes d'expertes et d'experts. La taille de ces équipes varie en fonction de la taille des entreprises mais, y compris dans le cas de petites entreprises, il est fréquent qu'interviennent deux personnes, un ou une experte-comptable et un expert davantage responsable de la partie sociale [3].

Face à l'asymétrie fondamentale d'information entre élu·es et directions, l'intervention des expertes et des experts est censée permettre au CE de mieux comprendre les décisions de cette dernière, de formuler un avis éclairé

3. Ces expertes ou experts qui n'appartiennent pas à l'ordre des experts-comptables ne peuvent intervenir seuls que dans le cas des « expertises libres » qui sont entièrement à la charge du CE. Celles-ci sont cependant relativement rares en raison justement de ce mode de financement.

et d'élaborer des contre-propositions. Dans ce positionnement de l'expertise se lit l'ambition de dépasser ce qui est perçu comme des réflexes défensifs en faveur d'un dialogue basé sur un constat fondé et partagé. L'expert ou l'experte contribue ainsi – selon la charte des bonnes pratiques de l'ordre des experts-comptables – « à favoriser un dialogue social de qualité, qui est l'une des composantes de la réussite économique et sociale des entreprises ».

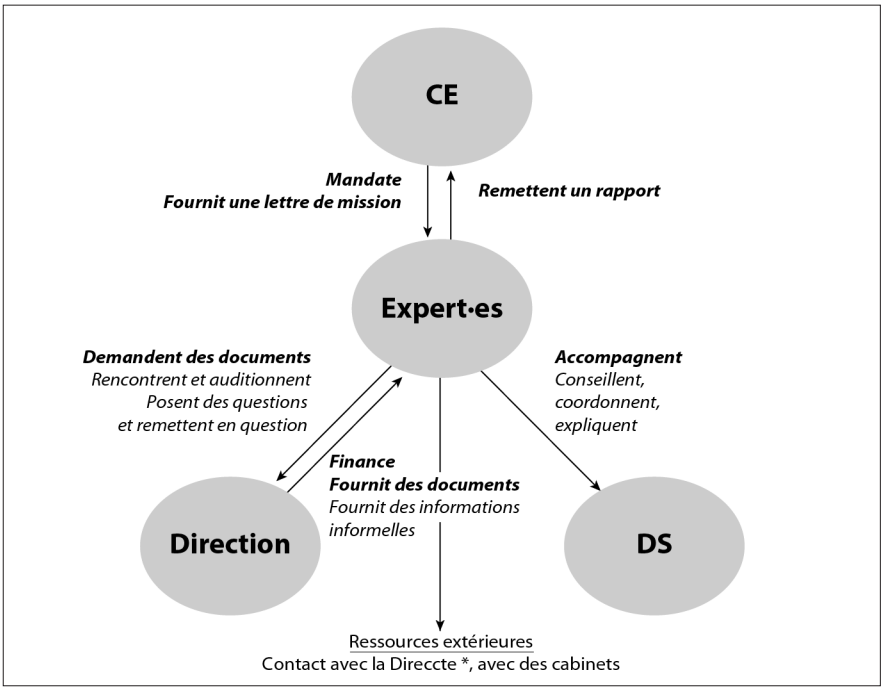
Mais en pratique, les situations dans lesquelles se trouve l'expert ou l'experte sont très variables puisque le contexte des entreprises varie autant que l'attitude des directions. Ainsi, l'expertise est souvent perçue par ces dernières comme dérangeante, non seulement parce qu'elle permet de poser un regard extérieur sur l'entreprise et contraint l'employeur à des justifications, mais aussi parce qu'elle est suspectée de se muer en « technique dilatoire pour retarder la tenue des réunions ou la remise des avis » (Lagesse, Bouffier, 2013:134). Face à ces attitudes, annoncer à l'employeur vouloir demander une expertise risque de mettre sous tension la relation entre celui-ci et les représentants et représentantes du personnel. Même là où elle est en principe acceptée, on lui reproche régulièrement de « coûter trop cher » [4]. C'est la raison de l'existence de contentieux abondants entre directions et CE, concernant la rémunération des experts et expertes, mais aussi le champ de leur mission et leur pouvoir d'investigation (Taraud, 2013). Afin de sécuriser leurs missions face à ces incertitudes s'est formé un cadre juridique dense. Celui-ci donne le monopole d'analyse des comptes d'entreprise à la profession règlementée de l'expert-comptable. L'expertise auprès des CE se distingue ainsi d'autres types d'expertise dont les conditions d'accréditation, d'intervention et de contrôle professionnel sont beaucoup moins encadrées.

Ce cadre positionne l'expert ou l'experte comme acteur autonome dans une relation triangulaire avec les directions et les RP (qu'il s'agisse des élu·es ou des DS ; schéma 1). Si le droit est la condition principale de cette autonomie, elle reste contrainte par des logiques commerciales et relationnelles qui habitent ce champ. Vis-à-vis de la direction de l'entreprise, ce sont les droits d'investigation qui jouent un rôle cardinal dans la constitution de l'expert ou de l'experte comme figure autonome : ils lui permettent d'exiger la transmission de l'ensemble des informations jugées nécessaire à l'exercice de la mission, y compris sur un périmètre qui dépasse largement celui du CE (divisions d'entreprise, groupe, sociétés appartenant au groupe, y compris à l'étranger). La confidentialité ou le secret d'affaires ne sauraient être opposés à l'expert-comptable pour ne pas lui communiquer certains documents. Dans la pratique, experts et expertes sont cependant dans une

4. Cette remarque est fréquemment revenue dans les entretiens avec des représentants et représentantes de la direction que nous avons menés dans le cadre des monographies servant de soubassements au rapport remis à la Dares (Ires *et al.*, 2016).

situation de dépendance à l'égard des directions : afin de jouir d'un accès aisé aux informations, sans obstruction, une relation de confiance avec la direction de l'entreprise est un avantage (Taraud, 2013:123). En retour, les directions qui reconnaissent l'utilité de l'expertise pour le dialogue social peuvent tenter de l'instrumentaliser, par exemple dans leur communication envers les salariés ou afin d'obtenir des informations sur la stratégie d'entreprise décidée à des échelons supérieurs. La relation de confiance que noue souvent avec la direction l'expert ou l'experte mandatée constitue pour cette dernière un capital à double tranchant : elle sécurise à la fois sa place vis-à-vis des cabinets concurrents et facilite l'accès aux informations nécessaires en vue de la mission, mais, dans le même temps, elle lui fait courir le risque d'être perçue comme trop proche de la direction.

Schéma 1. Les experts au centre d'une relation triangulaire avec les comités d'entreprise, les délégués syndicaux et les directions d'entreprise



* Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.
Note de lecture : en gras, les obligations légales ; en italique, les pratiques.

Vis-à-vis des RP, l'autonomie de l'expert ou de l'experte résulte du monopole d'accès à des informations susceptibles de les intéresser : seul l'expert ou l'experte est habilitée à déterminer l'usage des droits d'investigation qui lui sont garantis par sa dignité d'experte-comptable. L'autonomie dont jouit l'expert ou l'experte à travers ses prérogatives reste cependant

contrainte par sa nomination par le CE. Elle ou il doit répondre aux attentes que celui-ci formule dans sa lettre de mission. Au cas où ces attentes ne sont pas satisfaites, la mission risque de ne pas être renouvelée.

L'autonomie des expertes et des experts englobe aussi la façon de travailler (à partir de la lettre de mission du CE) et les conclusions qu'ils ou elles tirent de leur travail d'analyse. C'est l'appartenance à l'ordre des experts-comptables qui garantit leur « indépendance professionnelle », régie par les lois et règles applicables à la profession [5]. Par l'attribution du monopole professionnel aux experts-comptables, l'État a souhaité assurer la compétence technique nécessaire des intervenants et sécuriser les entreprises contre le risque de divulgation d'informations sensibles – conditions *a minima* de la légitimité des intervenants aux yeux des employeurs (et du CE). Ce monopole réduit en même temps les possibilités de contestation extra-judiciaire que l'on connaît dans d'autres domaines à travers la pratique des contre-expertises.

III.2. L'expertise : un type de savoir ayant pour vocation de se transformer en capacité d'action

Une situation d'indétermination dans l'entreprise est typiquement à l'origine d'une première demande d'expertise par le CE. Elle suppose un processus délibératif antérieur. À l'issue de celui-ci, le CE définit une problématique à laquelle l'expert ou experte doit répondre. On saisit alors la particularité du type de savoir auquel l'expertise doit correspondre : il est lié à une demande sociale qui juge sa pertinence en fonction de son aptitude à se traduire en appui à l'action.

La propriété « actionnelle », voire décisionnelle de l'expertise a été soulignée de longue date par la sociologie de l'expertise. Selon Stehr et Grundmann (2010), la tâche principale des experts et des expertes ne consiste pas à générer des connaissances *sui generis*. En effet, le travail des experts et des expertes auprès des CE s'effectue à partir des données, notamment comptables, qui existent et dont l'employeur a souvent déjà connaissance. À la différence des scientifiques, les experts et expertes ont des clients et c'est précisément cette relation commerciale qui détermine leur succès professionnel et non l'originalité des connaissances produites. C'est la raison pour laquelle leur travail a plutôt été analysé comme une activité d'intermédiation entre un savoir et les interrogations du client, même si l'on peut estimer que leur travail auprès des CE intègre aussi un aspect d'autoproduction de connaissances relativement important à travers l'investigation et l'analyse de données.

5. Voir l'ordonnance du 19 septembre 1945 portant institution de l'ordre des experts-comptables et le décret du 27 septembre 2007 portant Code de déontologie de la profession.

Dans tous les cas, ces activités d'intermédiation et de production ne sont en aucun cas neutres au sens d'un simple flux d'informations entre émetteur et récepteur. Le travail de l'expert ou de l'experte ne se réduit pas à recueillir, sélectionner et systématiser des informations qui seront par la suite transférées au client. Dans la mesure où le savoir est rarement dépourvu d'ambiguïté et d'interprétation, expertes et experts jouissent d'importantes marges dans l'appréciation de la situation de l'entreprise. Ils doivent veiller à filtrer les informations les plus importantes pour ne pas dénaturer le sens de l'expertise par l'inflation d'informations non contextualisées [6]. La crédibilité même de l'expert ou de l'experte dépend de sa capacité à convaincre le CE qu'elle est en mesure de choisir parmi toutes les informations existantes les plus importantes et leur donner un sens. Ce qui est recherché du côté de la demande est une expertise pertinente qui sait définir des situations et donner des priorités – en éliminant quelques-unes des ambiguïtés et incertitudes du savoir.

C'est à cet élément « actif » du travail des experts et expertes que l'on s'intéressera en premier lieu par la suite, c'est-à-dire aux modalités d'intervention spécifiques pour répondre à la nécessité de transformer le savoir de l'expert ou de l'experte en quelque chose d'utile à la prise de décision et à l'action du CE et des DS. La LSE a ouvert, on l'a dit, deux nouveaux champs d'activité aux experts et expertes : l'information-consultation sur les orientations stratégiques et la nouvelle procédure de PSE. La façon dont ces missions sont investies s'inscrit dans des pratiques déjà existantes et confirme leur importance tout en accroissant les tensions qui traversent le champ de l'expertise. On verra notamment que le travail traditionnel d'analyse des comptes de l'entreprise, pourtant au cœur des missions d'expertise récurrentes, n'est guère évoqué tant celui-ci est stabilisé. Faisant face à une demande hétérogène et parfois diffuse, ce sont d'autres registres d'action, plus proches de la pratique syndicale, qui sont évoqués en priorité par les experts et les expertes.

IV. Les experts : une diversité des rôles à la lumière des dispositifs issus de la loi de sécurisation de l'emploi

À partir des entretiens menés, nous distinguons quatre registres d'action des experts et des expertes auprès des RP, qu'il s'agisse des élu·es ou des DS. Ils ne sont pas exclusifs les uns des autres et il est parfois difficile de distinguer les frontières entre eux car, dans la pratique, ils sont entremêlés. Nous les associons ici à quatre rôles : celui de pédagogue (IV.1),

6. La confiance est un enjeu crucial dans la relation entre CE et experts. La fiabilité du conseil obtenu dans le passé augmente les chances de renouvellement de la mission auprès du CE. Là où cette preuve par l'expérience fait défaut, d'autres mécanismes sociaux de garantie de confiance deviennent plus importants, tels que l'appartenance à tel ou tel cabinet, les recommandations personnelles ou la capacité de se comporter en expert (Hitzler, 1994).

de « conseiller » ou de « consultant » (IV.2), de « diplomate » intersyndical (IV.3) et de « coordinateur » (IV.4). Parce qu'elle amène les experts et expertes à adapter et à formaliser leurs pratiques, la mise en place des nouveaux dispositifs de la LSE offre l'occasion de les entendre s'interroger sur celles-ci de manière réflexive.

IV.1. Le rôle de pédagogue des experts auprès des élus : l'exemple de la mise en place de l'information-consultation sur les orientations stratégiques

Alors que les entreprises communiquaient déjà sur leur stratégie avant 2013, mais à des moments bien précis, parfois en plusieurs séquences, la nouvelle information-consultation sur les orientations stratégiques (Icos) procède à un regroupement de ces informations en une présentation plus exhaustive. Les cabinets d'expertise auprès des CE l'accueillent alors favorablement. La direction du cabinet Secafi (2014:2), par exemple, la reçoit comme « un préalable nécessaire si l'on veut réellement débattre des changements auxquels font face les entreprises ». Les cabinets y voient non seulement un nouveau champ d'activités mais aussi la consécration du changement dans la façon d'exercer le cœur de métier, qui avait été entamé au début des années 2000 (Ferracci, 2010). L'analyse comptable devient alors prospective et interroge la stratégie. En effet, il s'agit d'identifier les opportunités et les menaces que fait peser sur l'entreprise l'environnement externe et en même temps, les forces et les faiblesses de l'entreprise dans le cadre de ses objectifs. Le résultat est l'identification de métiers et d'activités ayant un potentiel important (ou faible) de développement (De Rongé, 2013).

En créant la base de données économiques et sociales (BDES), la loi sur la sécurisation de l'emploi avait elle-même voulu outiller l'Icos en obligeant les directions à y renseigner aussi des projections économiques et sociales des trois années à venir. Dans la pratique des experts et expertes interviewées, la dimension anticipative semble bien ancrée dans l'exercice de leurs missions auprès du CE. Décrivant ses pratiques antérieures à la LSE, un expert explique ainsi que « sur l'information-consultation sur la stratégie, dans ma pratique, j'avais déjà largement intégré ces préoccupations » (Y6b, voir annexe). Mandaté pour l'analyse des comptes, cet expert consacrait ainsi les deux tiers de son budget-temps à l'analyse des comptes prévisionnels contre seulement un tiers pour l'analyse des comptes clôturés [7].

7. « Dans ma pratique d'expert, l'actualité et l'anticipation sont des points prioritaires. Dans ma façon de piloter les missions, ça signifie que systématiquement j'essaye de conclure nos missions sur les comptes prévisionnels révisés… En insistant sur les comptes prévisionnels, en leur donnant plus d'importance même qu'aux comptes annuels, on arrive du coup à focaliser les moyens d'investigation, d'analyse sur la partie prévisionnelle. Schématiquement, sur un budget, c'est un tiers sur la situation sociale et deux tiers sur les missions prévisionnelles. Ça signifie qu'en fin d'année, on est forcément sur l'atterrissage de l'année en cours, la visibilité également sur l'exercice suivant, et donc, on n'est pas loin de faire l'exercice sur le plan à trois ans » (Y6b).

Certains experts et expertes donnaient déjà un poids considérable à la dimension anticipative et cherchaient à replacer les comptes passés dans des orientations stratégiques de plus long terme. Notre matériau ne permet pas de déterminer si cette focalisation ancienne résultait de la demande des élu·es ou si elle découlait d'un choix des experts et des expertes, voulant amener les élu·es à s'intéresser à ces enjeux. Si le matériau ne permet pas d'établir la généralité ou la fréquence de cette seconde position, la manière dont l'Icos se met en place permet de mettre en lumière qu'elle est bien réelle. Faute d'intéresser les élu·es dans certaines entreprises, cette consultation reste souvent formelle, et certains experts et expertes voient comme leur rôle de stimuler leur intérêt [8].

Plusieurs experts et expertes rencontrées déplorent le désintérêt des élu·es pour les questions économiques et financières, même s'ils notent que là où l'équipe syndicale est solidement structurée, les membres du CE font un meilleur usage des instances sur ces questions. Pour les experts et les expertes, cela constitue une source de frustration importante. Ils se voient alors comme des pédagogues qui doivent remédier à cette situation et intéresser les élu·es « mauvais élèves » aux vertus du dialogue social sur la stratégie.

Dans ce rôle de « pédagogue », puisque tel est le terme qu'emploient plusieurs experts et expertes (X6, Y1b, Y4b, Z2) ainsi que l'ordre des experts-comptables dans ses écrits sur la déontologie d'intervention, celles et ceux-ci peuvent être amené·es à préparer les prises de parole des élu·es lors des réunions avec la direction. Dans la mesure où les élu·es ne s'y opposent pas, il est possible de dire que cela se fait à leur demande. La démarche est néanmoins très descendante. Comme l'explique l'un des experts rencontrés (X6), c'est lui qui met en avant des sujets dont il estime que les élu·es devraient se saisir. Si ceux et celles-ci estiment en réunion préparatoire que ces sujets sont en effet importants, il les aide à construire leur prise de parole. Signe cependant que ces enjeux sont surtout portés par l'expert ou l'experte, X6 explique que ces interventions ne sont en général pas « lues devant tout le monde » et sont, dans le meilleur des cas, simplement annexées au compte-rendu de la réunion [9].

8. Interrogé·es sur la façon dont l'Icos s'est déroulée, plusieurs élu·es interviewé·es dans le cadre de nos monographies d'entreprise ont du mal à s'en souvenir ou l'ignorent tout simplement. Certains représentants, à l'image d'un délégué syndical central dans une multinationale de distribution d'articles de sport, avouent ainsi avoir une « fibre plus sociale », axée sur les conditions de travail et l'emploi. Ici, les questions économiques sont traitées comme relevant des compétences de la direction. Cette relégation se fait d'autant plus facilement que l'entreprise « va bien » et que la représentation des salariés repose sur des catégories sociales qui, du fait de leur parcours professionnel (vendeur, responsable rayon), n'ont pas l'habitude de traiter de ces questions. De ce point de vue, la mission d'expertise liée à l'Icos paraît particulièrement fragile aussi d'un point de vue économique : comment peut-on convaincre le CE de cofinancer à hauteur de 20 % une mission qui suscite peu d'adhésion ? Dans le cas d'une entreprise cependant, l'expert avait été mandaté par le CE sans que celui-ci n'ait véritablement conscience de la nature de cette consultation et sans qu'il n'ait fait le moindre usage du rapport de l'expert.
9. « Et c'est vrai qu'alors, peut-être qu'on a un effort pédagogique encore plus important à mener… Mais pourtant, on pointe des sujets sur lesquels ils pourraient rebondir, on n'a pas l'impression… On essaie de construire avec eux une prise de parole à ce moment-là, mais sur les dernières

La mise en place de ce nouvel outil qu'est l'Icos illustre alors que l'expertise n'est pas uniquement un outil dans les mains des CE, répondant à la stratégie de ses élu·es, mais que la présence d'experts ou d'expertes influence en partie la détermination de cette stratégie et l'appropriation des outils. Parce que ses usages ne sont pas encore stabilisés, les tensions et les frustrations qui naissent du rôle de pédagogue œuvrant à familiariser les élu·es avec les nouveaux dispositifs apparaissent de manière visible. Ces situations se révèlent problématiques du point de vue de la légitimité à l'égard des salarié·es : les experts et expertes ne sont pas responsables de leurs actions devant les salarié·es. Parmi les experts et les expertes, plusieurs explications surgissent pour justifier ce rôle de pédagogue, telles que le manque de compétences des élu·es ou le départ à la retraite de la génération de militants et de militantes aguerries, capables d'utiliser les informations obtenues au CE pour la création d'un rapport de forces avec la direction [10].

Mais cette vision de « l'élu déficient » ne sous-estime-t-elle pas les risques qui résultent d'un engagement sur les questions touchant à la gestion de l'emploi, y compris de licenciements ? Un expert avance ainsi une interprétation moins pessimiste : les élu·es seraient à même d'avoir une utilisation stratégique de l'analyse économique des orientations stratégiques et le travail de l'expert ou de l'experte est alors avant tout comme un travail d'intermédiaire, de passeur d'informations. L'expert doit être « capable de ne pas engager la responsabilité de [ses] mandants. Anticiper sans être celui qui partage la responsabilité des licenciements qui arrivent » (Y4a). L'envers de cela donne à voir des élu·es choisissant de s'abriter derrière l'experte ou l'expert pour que celui-ci pose les questions qu'ils préfèrent ne pas poser en leur propre nom, afin de pouvoir, si besoin, le désavouer, lui et ses questions.

IV.2. Le rôle de conseiller et l'extension des missions en amont et en aval : l'exemple de la mise en place de délais préfix du nouveau dispositif de plans de sauvegarde de l'emploi

Le savoir des experts et des expertes que les RP recherchent ne se limite pas à leur savoir technique. De longue date, les experts et les expertes

années, ça a toujours fait plouf, c'est-à-dire que le document de synthèse qui est remis à la fin sur lequel ils peuvent s'approprier [sic], ils peuvent aussi en faire le leur en modifiant des choses souvent passe à la trappe ou est mis au mieux en annexe du compte-rendu […] mais même pas lu devant tout le monde, etc. Donc il n'y a même pas de prise en compte des arguments pour dire : "Voilà, sur la question des marges, il y a un certain nombre de remontées des dividendes, etc." » (X1).

10. « On a vu une évolution quand même au niveau des comités d'entreprise, où les équipes sont, comment dire, plus fragiles, au sens qu'il y a 15 ans, 20 ans en arrière, on avait quand même encore une génération on va dire "post-soixante-huitards", donc avec des gens beaucoup plus impliqués, donc solides, prêts à mener des rapports de force, puisque donc le rôle du CE, c'est capter de l'information de la part de la direction et la retransmettre aux salariés mais c'est aussi savoir mettre en place aussi des rapports de force, notamment dans des cas de conflits comme des plans sociaux où là, le CE avait jusqu'à la LSE un rôle important puisqu'il pouvait bloquer une procédure » (Z3).

fournissent des conseils stratégiques aux instances qui les mandatent. Une partie de ces conseils est formulée de manière informelle lors des échanges ayant lieu au cours des missions d'expertise, lors desquels les élu·es demandent aux experts et expertes leur avis sur la formulation de telle ou telle intervention, du texte d'un accord ou encore sur leur stratégie.

Le contact des élu·es avec leurs experts et expertes ne se limite cependant pas à la durée de la mission d'expertise et ils se voient largement sollicités en dehors des temps de mission *stricto sensu*. Comme l'explique l'une des expertes rencontrées, les experts et les expertes jouent parfois le rôle d'une « *hotline* », recevant « des coups de fil : "Voilà, on est consulté sur tel projet. On a notre avis à donner dans deux mois. Qu'est-ce que vous en pensez ?" » (Z3). Pour financer ces activités de conseil, il faut alors trouver des moyens détournés, c'est-à-dire, concrètement, que les jours facturés pour la production du rapport doivent couvrir les frais de ces jours supplémentaires. Cela nécessite en outre de cacher cette activité de conseil à la direction ou, en tout cas, que celle-ci accepte de fermer les yeux sur ces contacts hors contrat.

Le recours aux experts et aux expertes en amont et en aval de leurs missions légales se trouve encore accru par les délais préfix [11] du nouveau dispositif de PSE issu de la LSE. Dans ce cadre, les experts et les expertes rencontrées racontent avoir formalisé cette pratique sous la forme de réunions préalables à la séance du CE où la direction annonce officiellement sa volonté de recourir à un PSE et où le CE décide de mandater l'expert ou l'experte. Les cabinets incitent les équipes syndicales à les contacter dès le moment où elles ont appris, y compris par des canaux informels, ou qu'elles soupçonnent l'imminence d'un PSE. Dit autrement, l'existence de ces réunions préalables, ou « R0 » dans le jargon des cabinets d'expertise, implique que les experts et les expertes sont en contact avec les équipes syndicales avant même le début de leur mission et qu'elles commencent à travailler avant d'être payées. Dans le cadre des nouveaux délais préfix, l'expert ou l'experte mandatée dispose de 21 jours pour rendre son rapport. Ce sont ces 21 jours qui lui sont payés et qui financent en réalité une intervention pouvant être plus longue, s'étendant en amont.

11. Les délais préfix constituent un type de délais dont la méconnaissance par les parties entraîne la perte du droit d'agir en justice. Ainsi, quand le comité d'entreprise est consulté, il dispose depuis la loi relative à la sécurisation de l'emploi d'un délai d'un mois pour rendre son avis à compter de la date de remise des informations nécessaires par la direction. Si le comité mandate une expertise, ces délais sont allongés à deux mois et l'expert dispose pour rendre son rapport d'un délai de 21 jours à partir de son mandatement par le comité d'entreprise. Si le comité d'entreprise tarde à mandater une expertise ou à se saisir lui-même des informations qui lui sont communiquées, cela ne prolonge pas les délais. Avant la LSE, la demande de compléments d'information par le comité d'entreprise, l'expert ou l'experte mandatée permettait de repousser la remise de l'avis, bloquant par cela la possibilité pour l'employeur de mettre en œuvre sa décision, c'est-à-dire, dans le cas d'un PSE, de procéder aux licenciements. Depuis la LSE, au terme du délai, l'avis du comité d'entreprise est réputé rendu et négatif.

Et, de fait, on observe le développement conjoint de la pratique des négociations informelles préalables à l'annonce officielle du PSE et des « R0 » qui visent à coordonner en amont l'ensemble des acteurs et actrices concernées. En 2017, Secafi rapporte ainsi que 100 % des entreprises présentes dans son portefeuille connaissant un PSE tiennent désormais des « R0 » et que 80 % d'entre elles négocient avant l'ouverture officielle de la procédure. Comme l'illustre le tableau 1, cette pratique de la « R0 » s'institutionnalise. Dans le même temps cependant, le rôle des experts et des expertes évolue. Il consiste de moins en moins à aider les élu·es à formuler des propositions alternatives sur la base de l'expertise économique et sociale. C'est à un autre rôle auquel ceux-ci font appel lors de ces « R0 », plus proche de celui de « consultant ». Il consiste à les assister dans les négociations, la mise en place d'une stratégie et la rédaction des accords et interventions.

Tableau 1. Pratiques de « R0 » et de négociations officieuses en cas de PSE dans le portefeuille de Secafi depuis la loi de sécurisation de l'emploi

En %

	2014	2015	2016	2017
Tenue de « R0 »	61	81	81	100
Négociation avant la procédure	25	13	23	80
Formulation de propositions alternatives	80	64	55	NA

Source : Secafi (2017:6).

IV.3. Le rôle de « diplomate » intersyndical : l'exemple de la nouvelle mission d'accompagnement des organisations syndicales en cas de plan de sauvegarde de l'emploi

De manière croissante, les experts et les expertes n'interviennent pas seulement au service des comités d'entreprise, mais aussi des délégués syndicaux. La dimension de conseil stratégique aux DS n'est pas nouvelle, mais a été institutionnalisée dans le cas des PSE avec la nouvelle mission d'accompagnement à la négociation. Jusqu'alors, l'activité de conseil était plutôt secondaire au sens où la production première de la mission d'expertise consistait en un rapport censé éclairer l'avis rendu par le CE.

Pratiquement, l'intérêt principal des élu·es pouvait bien sûr résider dans les échanges informels avec l'expert ou l'experte. Néanmoins, en cas de tensions intersyndicales trop vives, les experts et expertes étaient en mesure de se réfugier dans leur savoir technique, nourrissant l'analyse « objective » remise à l'instance dans son ensemble. Désormais, la mission d'accompagnement des délégué·es met la dimension de conseil stratégique au cœur de l'activité des experts et des expertes. Devant accompagner l'ensemble des OS, cette mission les amène au centre des tensions intersyndicales

potentielles et donc à chercher à apaiser celles-ci. Cette nouvelle mission met donc en lumière le rôle de « diplomate » entre les organisations syndicales dans la négociation du PSE.

Cette dimension n'est pas entièrement neuve, mais elle était jusque-là confinée à une poignée de très grandes entreprises à la densité syndicale particulièrement élevée [12]. Dans ces entreprises où le CE était déjà marginalisé, l'expert ou l'experte mandatée recevait certes une lettre de mission du CE dans son ensemble, mais cette lettre de mission était ensuite précisée par chaque organisation syndicale à qui l'expert ou l'experte remettait pratiquement un rapport distinct (ou, en tout cas, une présentation spécifique du rapport final remis à l'instance). Le rôle du CE était d'autant plus formel que la présentation du rapport qui y était faite synthétisait les présentations faites préalablement auprès de chaque organisation syndicale en bilatéral [13].

L'un des défis pour les experts et les expertes réside en ce qu'ils doivent accompagner les organisations syndicales comme s'il s'agissait d'un collectif unique. C'est en effet l'une des choses étonnantes de la LSE que de créer cette nouvelle mission pour les expertes et les experts mais d'imposer que ce soit le même expert, nommé par le CE, qui accompagne l'ensemble des organisations. En effet, pour que cette mission ait du sens, elle doit permettre aux organisations syndicales d'obtenir un accord qui leur siée. Dans le cas où aucune organisation n'a recueilli 50 % des suffrages à elle seule et n'est pas en mesure de signer l'accord, cela impose de travailler au rapprochement des positions syndicales.

Cela peut aller jusqu'à amener les experts et expertes à la tentation d'œuvrer à la formation d'une intersyndicale si celle-ci n'existe pas du fait de tensions trop importantes entre les organisations syndicales. Dans au moins deux cas dans l'échantillon de l'étude sur les CE, cette dimension diplomatique du métier d'expert a joué un rôle crucial dans la formation d'une intersyndicale aux dires des élu·es et de la direction. Dans l'un de ces cas, le DRH, furieux, car il ne s'attendait visiblement pas à faire face à un front commun, estime que l'expert « a complètement outrepassé son rôle » et lui refuse désormais catégoriquement l'accès aux sites.

12. Évoquant une entreprise où les organisations syndicales sont très fortes, Y4b explique ainsi : « On les trouvait en décalage, peut-être qu'ils étaient des précurseurs avec le recul (…). Les missions sont extrêmement compliquées. En fait, l'instance [le CE] ne vit pas. (…) C'est plus de la diplomatie. Mais entre eux. »
13. « Comment le CE et le CCE fonctionnaient ? En réalité, c'est du bilatéral entre la direction et chacune des organisations syndicales, c'est un jeu d'alliance entre les OS mais l'instance ne vit pas. (…) Il n'y a pas de [séance] préparatoire des réunions de CCE. Il y a des préparatoires syndicales ; il n'y a pas de réunion préparatoire de CE. C'est-à-dire que le collectif ne vit pas. Il y a un certain nombre de missions qui ne peuvent pas vivre. La mission "éco", c'est pareil. La Comeco [Commission économique] en amont, ce n'est jamais que la somme des organisations syndicales. Donc on est sur quelque chose d'extrêmement déstabilisant et (…), on a presqu'autant d'expertises que d'organisations syndicales quelque part. On est obligé de faire une synthèse. On n'a pas de réunion de cadrage de nos travaux avec le collectif. On fait autant de réunions de cadrage qu'il y a d'organisations syndicales. Les restitutions sont en plénière évidemment, en présence de tout le CCE, mais on a des formes de restitutions en bilatéral » (Y4b).

IV.4. La montée en puissance du travail de coordination de certains experts : l'exemple des négociations des plans de sauvegarde de l'emploi

La pratique des « R0 » formalise des liens extra-missions antérieurs, les délais préfix introduisent cependant une difficulté nouvelle dans le travail des experts et des expertes. La montée en puissance de la négociation collective des PSE amène les DS à prendre la main, ce qui entraîne le risque d'un manque de coordination entre la négociation des DS et la consultation du CE. En effet, il arrive que les DS soient informé·es en amont, quoique de manière officieuse, du fait qu'un PSE se prépare. Parfois alors, les négociations du PSE sont terminées avant même que le CE ne soit consulté, c'est-à-dire avant même qu'il ait pu mandater une expertise. Dans ces conditions, quand le CE mandate néanmoins une expertise, c'est avant tout pour marquer son désaccord avec ce qui a été négocié par les DS, ou en tout cas, remettre en cause le bien-fondé du PSE que les DS ont accepté *de facto*, que ce soit par conviction sincère de sa nécessité ou sous la contrainte des délais préfix, et négocier des conditions plus avantageuses que le minimum légal pour les salariés licenciés. Cet usage de l'expertise qui trahit des tensions dans les équipes syndicales met les experts et les expertes en porte-à-faux. Que faire quand l'accord est de toute façon signé ? Peuvent-ils réellement, comme le formule l'un des experts, « distribuer les bons et les mauvais points » (Y4b) et juger si les DS ont bien négocié ?

Quand se font jour des tensions au sein des équipes syndicales entre élu·es et DS au sujet du PSE, le rôle des experts et des expertes se complique [14]. Afin d'éviter que le CE ne mandate une expertise que trop tard, forçant l'expert ou l'experte mandatée à prendre position sur le bien-fondé de l'accord, quand cela n'enlève pas tout intérêt à l'expertise, les cabinets recommandent aux RP de se coordonner en amont entre DS et instances représentatives du personnel et d'organiser une rencontre officieuse avec l'expert ou l'experte. La pratique des « R0 » que développent les experts et les expertes et qui se diffusent rapidement dans le cadre des nouveaux dispositifs de la LSE correspond donc à un outil visant à assurer la coordination des DS et des élu·es.

La montée en puissance de la négociation et la centralité croissante de la figure des DS dans les PSE les amènent à faire feu de tout bois et mobiliser des informations issues de toutes les instances, CE comme CHSCT,

14. Comme l'explique un expert (Z1) : « Il y a un petit peu deux nouveaux acteurs [il n'en cite cependant qu'un], entre guillemets : c'est l'organisation syndicale, puisque maintenant il y a des missions sur l'accompagnement des organisations syndicales. Et parfois, dans certains cas, l'articulation OS-CE, il faut pouvoir la gérer, il peut y avoir dans certains cas, pas toujours, mais des fois ça peut être un peu compliqué, donc il faut faire avec ; donc l'organisation syndicale est quand même un petit peu plus remise sur le devant, alors qu'avant ce n'était que le CE, et l'organisation syndicale est un acteur majeur, ce qui est un peu nouveau pour nous. »

ce qui modifie la demande formulée à l'égard des experts et expertes [15]. Contrairement au CE, qui demeure une instance purement consultative, devant rendre un avis éclairé et éventuellement formuler des alternatives avec l'espoir que la direction en tiendra compte, les DS visent avant tout à obtenir des concessions. C'est-à-dire qu'ils cherchent moins à infléchir les décisions de la direction sur ce que cette dernière considère comme relevant de ses prérogatives exclusives, ce que le temps contraint des délais préfix ne permet en outre guère d'envisager, que d'argumenter en faveur de conditions financières et d'accompagnement plus avantageuses.

Cela amène l'expert ou l'experte du CE, mandatée dans le cadre de cette mission d'accompagnement, à devoir se mettre en coordination avec l'ensemble des instances représentatives de l'entreprise et ses collègues mandaté·es par celles-ci. Dans les cas où l'expert ou l'experte est mandatée par le comité central d'entreprise, il peut être de même nécessaire aux DS d'avoir des informations sur les conséquences du PSE établissement par établissement. L'expert ou experte mandatée par le CE (ou éventuellement le CCE) pour accompagner les organisations syndicales apparaît alors comme le coordinateur ou la coordinatrice naturelle des différents experts et expertes, synthétisant les informations issues des divers rapports, afin de nourrir ses conseils en termes de stratégie de négociation. Ces expertes et experts « en chef », dont le nom varie d'un cabinet à l'autre, voient leur rôle se formaliser depuis la seconde moitié des années 2000. Ils et elles doivent maîtriser un panel plus important d'informations et de savoirs, produits par des experts ou expertes issues de spécialités différentes. Dans le même temps, parce que leur savoir ne sert pas à la production d'un rapport aussi exhaustif que possible afin de permettre à l'instance mandante de rendre un avis éclairé [16], mais bien à la formulation de conseil ou d'un argumentaire cohérent en vue d'obtenir des concessions, leurs missions se font « plus courtes et plus ciblées » (X5). Ce caractère découle bien sûr de la brièveté des délais préfix, mais aussi de la différence dans l'usage du savoir qui est fait par les CE et les DS qui recherchent pour l'essentiel de quoi nourrir un argumentaire.

Conclusion

Suivant une trame établie depuis les lois Auroux, les transformations des prérogatives des représentants ou représentantes du personnel introduites par la loi sur la sécurisation de l'emploi (LSE) se sont vues

15. « C'est les DS et les OS qui prennent la main, avant c'était plus le CE. (…) On a quelque chose qui est plus uniforme car on a les OS qui vont s'intéresser à l'ensemble, donc autant au côté CE que CHSCT, puisque dans la négo on a besoin de tout » (X4).
16. En effet, la nouvelle mission d'accompagnement des organisations syndicales n'exige pas, fût-ce à titre purement formel, la production d'un rapport.

accompagner d'une réforme du droit des experts, marquée par l'introduction de deux nouvelles missions : une mission concernant la nouvelle information-consultation sur les orientations stratégiques et, en cas de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), une originale mission d'accompagnement des équipes syndicales lors des négociations. En partant d'une analyse de la façon dont les experts et les expertes ont investi les deux principaux dispositifs introduits par la LSE, cet article ambitionne de contribuer à une meilleure compréhension des pratiques d'expertise et de leur place dans les relations professionnelles au sein des entreprises françaises. Nous terminons cet article avec quelques remarques conclusives et identifions des pistes de recherche qui nous semblent particulièrement pertinentes dans ce champ jusqu'alors très peu investi.

L'article montre que l'activité d'expert englobe des dimensions qui vont bien au-delà de la lecture des comptes de l'entreprise et d'analyse de sa stratégie. Dans les discours des experts et expertes sur leurs pratiques en lien avec les équipes des représentants et représentantes, nous avons identifié quatre autres « rôles » : le pédagogue, le conseiller stratégique, le diplomate intersyndical, et le coordinateur. Ces rôles dont la liste n'est certainement pas exhaustive correspondent à autant d'expressions des propriétés actionnelles de l'expertise vis-à-vis des représentants et représentantes du personnel que nous avons identifiées comme consubstantielles à l'expertise. De même, tous les registres n'ont pas le même statut : certains semblent plutôt attachés à des missions spécifiques (PSE), d'autres sont peut-être plus transversaux (le « pédagogue »). Ce qui les réunit, c'est qu'ils interférent avec les champs d'action des différentes figures de la représentation des salarié·es : les organisations syndicales, les délégué·es syndicales et syndicaux (DS), les délégué·es syndicales et syndicaux centraux (DSC) ou les élu·es. En effet, poser la question de la représentation en termes de pratiques permet de la voir plus comme un continuum entre acteurs qu'attachée à des limites institutionnelles prédéfinies.

Nos entretiens indiquent que tous ces registres ont déjà existé avant que la LSE n'intervienne. Plus que de susciter ces pratiques, la loi les met en lumière en invitant les acteurs à les formaliser et les accentue éventuellement. Les informations-consultations sur les orientations stratégiques illustrent ce point : alors que les cabinets appellent depuis une décennie au développement d'une prise en compte systématique de la stratégie d'entreprise, l'information-consultation annuelle sur les orientations stratégiques de l'entreprise (Icos) met désormais à disposition des moyens spécifiques qui, en retour, sont susceptibles de stabiliser les activités d'expertise. Ces passages entre préconisations des cabinets et activités législatives invitent d'ailleurs à se pencher sur le rôle, ancien déjà mais très peu investi par la recherche, que jouent les cabinets auprès des décideurs politiques et les conceptions du dialogue social qu'ils

portent. Au moins pour les deux grands cabinets d'expertise auprès des CE, les liens avec des cabinets ministériels sont de notoriété publique.

Outre la diversité des modalités d'intervention des experts et expertes, nos matériaux confirment l'institutionnalisation de l'expertise dans les entreprises concernées. Non seulement les activités des experts et expertes tendent à s'étendre à des champs d'action que l'on pourrait penser comme relevant du domaine syndical. Les relations entre cabinets d'un côté et représentants et représentantes des salarié·es de l'autre s'inscrivent aussi dans la continuité (n'excluant pas le changement de cabinet), ce qui laisse penser que le service rendu par les experts et expertes est assez important pour être reconduit. Autour de ce constat s'ouvre une série de questions au sujet des usages de l'expertise. Dans quelles circonstances la mission d'expertise est-elle suscitée ? Comment s'intègre une telle demande dans les enjeux des rapports avec la direction ? Selon quels critères les équipes de représentants et représentantes choisissent-elles les cabinets ? Quelle place attribuent-elles à l'expertise et de quelle manière s'intègre-t-elle dans leur façon de travailler et de concevoir le mandat ?

Un autre ensemble de questions auquel notre recherche ne permet pas de répondre pour des raisons méthodologiques concerne les conditions d'intervention des experts et expertes. En effet, les entretiens laissent apparaître en filigrane des différences, sinon de modes d'intervention professionnelle, au moins de posture des experts et des expertes à l'égard des représentants de la direction et des salarié·es. Comment la diversité des profils des experts et des expertes (en termes de génération, de formation initiale et d'appartenance organisationnelle) se traduit-elle dans les conceptions que les experts et expertes se font de leur métier ? Comment ces caractéristiques sociales et professionnelles en évolution interagissent-elles avec le monde des représentants et représentantes que l'on pourrait penser comme plus stable ? Quel rôle jouent encore les conceptions militantes du métier et comment s'articulent-elles avec les exigences commerciales et professionnelles d'une profession désormais « normalisée » ?

Au final, il nous paraît que les pratiques de savoir des experts et expertes et de leurs cabinets méritent une considération beaucoup plus systématique par la recherche en relations professionnelles. Dans un contexte affirmé de décentralisation de la négociation collective et d'instabilité de l'entreprise, la question des ressources disponibles aux équipes syndicales se pose avec acuité, d'autant plus qu'elles sont confrontées au défi du renouvellement générationnel. La décision stratégique du syndicalisme français – prise dans les années 1960 et plutôt exceptionnelle en comparaison internationale – d'externaliser l'expertise technique au bénéfice du modèle de « l'expert militant » (Cristofalo, 2009) interroge dans ce nouveau contexte. Face à la faiblesse des ressources syndicales et la tendance à l'extension du champ d'intervention de l'expertise, son rôle n'est pas près de décroître.

Références bibliographiques

Beaujolin-Bellet R., Lerais F., Paucard D. (2012), « Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ? », *La Revue de l'IRES*, n° 72, p. 3-28, https://goo.gl/rK2ZJJ.

Beck U. (2001), *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier.

Berrebi-Hoffmann I., Lallement M. (2009), « À quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 5-12, https://doi.org/10.3917/cis.126.0005.

Bogner A., Littig B., Menz W. (2014), *Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung*, Wiesbaden, Springer VS.

Boulmier D. (2014), « Les experts-comptables du comité d'entreprise : états des lieux », *Droit social*, n° 9, p. 745-753.

Chatriot A. (2012), « La réforme de l'entreprise. Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur », *Vingtième Siècle*, vol. 114, n° 2, p. 183-197, https://doi.org/10.3917/vin.114.0183.

Cohen M. (1995), « Les comités d'entreprise à la française », *Les Cahiers d'histoire sociale*, p. 6-11.

Cristofalo P. (2009), « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 81-98, https://doi.org/10.3917/cis.126.0081.

Cristofalo P. (2012), « Dynamiques et limites de l'autonomisation de l'expertise auprès des CHSCT », *La Revue de l'IRES*, n° 74, p. 127-151, https://goo.gl/w9WsBL.

Cristofalo P. (2014), « Des outils aux partenaires de l'action syndicale. La CFDT et les experts auprès des IRP », *in* Guillaume C. (dir.), *La CFDT, sociologie d'une conversion réformiste*, Rennes, PUR, p. 217-236.

De Rongé Y. (2013), *Comptabilité de gestion*, 3e éd., Bruxelles, De Boeck.

Delmas C. (2011), *Sociologie politique de l'expertise*, Paris, La Découverte.

Didry C., Jobert A. (2010), « Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations », *in* Didry C., Jobert A. (dir.), *L'entreprise en restructuration : dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR, p. 127-139, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00950976.

Dufour C. (1998), « Les syndicats et les comités d'entreprise », *in* Andolfatto D., Labbé D. (dir.), *Un demi-siècle de syndicalisme en France et dans l'Est*, Nancy, PUN, p. 141-149.

Ferracci P. (2010), « Le rôle des experts dans les restructurations, de l'information-consultation à la négociation », *in* Didry C., Jobert A. (dir.), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR, p. 141-151.

Freyssinet J. (2005), « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? », *La Revue de l'IRES*, n° 47, p. 319-336, https://goo.gl/xEzFpM.

Giddens A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press.

Hitzler R. (1994), « Wissen und Wesen des Experten: ein Annäherungsversuch – zur Einleitung », *in* Hitzler R., Honer A., Maeder C. (eds.), *Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit*, Opladen, Westdeutscher Verlag, p. 13-30, https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/3915.

Ires, groupe Alpha, Orseu, Syndex (2016), « Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la loi de sécurisation de l'emploi (LSE) », *Rapport de l'Ires,* n° 05.2016, 1er décembre, https://goo.gl/xKgEfA.

Lagesse P., Bouffier N. (2013), « La montée en puissance de l'expertise du comité d'entreprise », *Droit social*, n° 2, p. 126-134.

Le Crom J.-P. (2005), « Syndicats et comités d'entreprise : histoire d'un vieux couple instable », *Agone*, n° 33, p. 53-63, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00202694/document.

Meuser M., Nagel U. (1991), « ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion », *in* Garz D., Kraimer K. (eds.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*, Opladen, Westdeutscher Verlag, p. 441-471.

Moysan-Louazel A. (2011), « Les professions libérales réglementées, le marché et la concurrence. Le cas des experts-comptables et des avocats », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 17, n° 2, p. 89-112, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00631875.

Pak M., Pignoni M.-T. (2014), « Les représentants du personnel. Quelles ressources pour quelles actions ? », *Dares Analyses*, n° 084, http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-084-2.pdf.

Secafi (2014), *Traits d'union*, n° 47, Paris, groupe Alpha, http://www.secafi.com/publication/newsletter/traits-union-47.html.

Secafi (2017), *Les enseignements de la pratique de l'accompagnement des restructurations*, Paris, groupe Alpha, avril, https://goo.gl/sqH9Eh.

Sennett R. (2009), « Nouveau capitalisme et expertise quotidienne. Entretien avec Richard Sennett », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 13-20, https://doi.org/10.3917/cis.126.0013.

Stehr N., Grundmann R. (2010), *Expertenwissen. Die Kultur und die Macht von Experten, Beratern und Ratgebern*, Weilerswist, Velbrück.

Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.

Taraud I. (2013), « Expliquer l'information : la montée en puissance de l'expertise », *Droit social*, n° 2, p. 121-125.

Annexe. Table de référence des entretiens

Code	Fonction principale	Autres fonctions	Autre
X1	**Expert CE ***	-	-
X2a	Co-DG du cabine	Commissaire aux comptes	-
X2b	Co-DG du cabinet	Expert-comptable	-
X3	Directeur des experts IRP	Expert CE	-
X4	**Experte CE-CHSCT**	**Responsable de l'offre de formation syndicale**	-
X5	**Ergonome**	-	**Ancien syndicaliste**
X6	**Expert-comptable**	-	-
Y1a	Expert CE	Expert sectoriel ; chef d'équipe	
Y1b	**Directeur d'un département du cabinet**	**Expert CE**	**Spécialiste des restructurations**
Y2a	Expert CE	-	Ancien syndicaliste
Y2b	Expert-comptable	-	-
Y3a	Expert-comptable	Chef d'équipe	-
Y3b	Expert CE	Expert sectoriel, chargé de relations avec les OS	-
Y4a	**Expert CE**	**Expert sectoriel (Automobile)**	-
Y4b	**Avocat**	-	-
Y5a	Expert CE	Spécialiste sectoriel (Santé)	-
Y5b	Expert-comptable	-	-
Y6a	Directeur régional	-	-
Y6b	**Expert CE**	**Expert sectoriel (Commerce)**	-
Y7	Directeur régional	-	-
Y8	Juriste	Responsable formation interne et retour d'expérience	-
Y9a	Expert CE	-	-
Y9b	Expert-comptable	-	-
Z1	**Expert CE**	**Expert sectoriel (Commerce)**	-
Z2	**Directeur régional**	**Responsable de la formation**	**Membre de groupes de réflexion nationale (récemment sur la BDES)**
Z3	**Expert CE**	**Spécialiste sectoriel (Aéronautique)**	-
Z4	Expert-comptable		
Z5	Expert-comptable		
Z6a	Expert CE	Spécialiste sectoriel (Finance)	
Z6b	Expert-comptable	Spécialiste sectoriel (Médico-social)	

* Par experts CE, nous entendons les experts et les expertes intervenant auprès des CE sans avoir le titre d'expert-comptable.

Note de lecture : Cette étude s'appuyant sur une analyse secondaire d'entretiens menés à d'autres fins, les expertes et les experts n'ont pas évoqué systématiquement l'ensemble de leurs fonctions ou de leur parcours. Nous rapportons ici les informations évoquées au fil de la discussion. En gras, les entretiens retenus.

Résumés des articles

Nécrologie juridique du comité d'entreprise : transformation et succession d'une institution juridique

Carole GIRAUDET

À peine septuagénaire, le comité d'entreprise disparaît à la suite d'une ordonnance du 22 septembre 2017 portant nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise. Par sa naissance, la personne juridique comité d'entreprise a consacré l'existence d'un collectif de salariés aux intérêts propres, formant une composante à part entière de l'entreprise. Avec lui, l'entreprise est devenue une réalité irréductible à la seule personne de l'employeur. Après une période de plein épanouissement juridique, le comité d'entreprise a été mis sous contrôle avant d'être supprimé par le législateur au profit d'une nouvelle instance : le comité social et économique. Ce dernier comité se présente comme l'héritier du premier ayant absorbé les autres instances élues, les délégués du personnel (DP) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Cette succession est technique et patrimoniale. Autre chose est la transmission du sens de la représentation des salariés qui, de référée à l'entreprise comprise comme une réalité économique et sociale, (re)devient la chose du seul employeur dont le processus décisionnel doit ménager une place formelle au dialogue.

Évolutions du paysage syndical et du salariat : analyse des élections aux comités d'entreprise (2009-2016)

Tristan HAUTE

Depuis la réforme de la représentativité syndicale de 2008 en France, les résultats des élections professionnelles, et en particulier celles aux comités d'entreprise, ont acquis un poids juridique, symbolique et médiatique renforcé. Mais les évolutions du paysage syndical, entre 2009 et 2016, n'ont été lues que comme le reflet d'une « opinion publique » salariale volatile, qui viendrait sanctionner ou approuver tel ou tel « type de syndicalisme ».

Loin d'une lecture globalisante, nous faisons le choix d'une analyse fine des nouvelles données électorales rendues disponibles par la réforme de 2008, dont le maniement nécessite quelques précautions du fait de leur construction. Cette analyse montre que ces évolutions s'expliquent surtout par des éléments structurels (taille des entreprises, secteur d'activité ou catégorie d'emploi), faisant le lien entre résultats électoraux et implantations syndicales.

La fabrique des activités culturelles par les élus des comités d'entreprise : des choix militants ?

Sophie BÉROUD et François DUCHÊNE

La gestion des activités sociales et culturelles relève des prérogatives des comités d'entreprise (CE) depuis leur création en 1946. Si ce domaine a été fortement investi dans les années 1950-1970 par les élus pour favoriser la diffusion des pratiques culturelles, il relève essentiellement aujourd'hui d'une approche marchande, les CE représentant un marché conséquent pour la consommation de biens culturels. Tous les élus se retrouvent-ils dans cette logique consumériste ? Comment pensent-ils plus particulièrement le périmètre des activités culturelles ? Quel sens leur donnent-ils par rapport à leur action en direction des salariés ? L'enquête restituée dans cet article déploie ces questionnements, en s'appuyant sur des données recueillies par questionnaire pour dresser un état des lieux des activités culturelles mises en œuvre par des CE en région Rhône-Alpes et repérer leur diversité, ainsi que sur des observations et des entretiens afin de mieux comprendre les pratiques concrètes des élus.

Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives

Nicolas FLEURY, Kevin GUILLAS-CAVAN, Frédéric LERAIS (coord.), Nicolas FARVAQUE, Marcus KAHMANN, Djamel MESSAOUDI, Jean-Paul RAILLARD, Antoine RÉMOND, Natacha SEGUIN et Catherine VINCENT

La loi relative à la sécurisation de l'emploi (LSE) de 2013 a créé une consultation obligatoire sur la stratégie d'entreprise. Elle formalise et renforce ainsi l'implication des institutions représentatives du personnel (IRP). Cette nouvelle consultation soulève un intérêt mitigé chez les élus et fait face à des réticences des directions à partager des informations stratégiques. Celles-ci sont souvent parcellaires et les droits d'accès des élus restreints selon les niveaux de consultation. C'est la notion-même de stratégie qui apparaît disputée. En outre, la recherche d'information et d'un interlocuteur pertinent pour discuter de la stratégie renforce un mouvement de centralisation des IRP au sein des entreprises au détriment des

comités d'établissement. Ce renforcement de la centralisation entraîne une recomposition des différentes IRP : à l'établissement, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), à l'entreprise, le comité central d'entreprise (CCE). Cette recomposition interroge la mise en place des futurs comités sociaux et économiques (CSE).

L'expert auprès des comités d'entreprise, acteur oublié des relations professionnelles

Kevin GUILLAS-CAVAN et Marcus KAHMANN

Depuis les années 1980, le rôle des experts et expertes auprès des comités d'entreprise (CE) dans les relations professionnelles françaises s'est accru. Cet article propose de mettre en lumière les évolutions de leur rôle à l'occasion de changements législatifs récents. En effet, la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi (LSE) a créé de nouvelles missions pour les expertes et les experts auprès des CE et redéfini la façon dont ils interviennent dans le cadre des missions existantes. Comment expertes et experts intègrent-ils ces nouvelles mesures dans leurs pratiques professionnelles ? Qu'est-ce que cela révèle des rapports avec les représentants et représentantes des salarié·es ? L'article répond à ces questions à partir d'une analyse secondaire d'entretiens menés dans le cadre d'une enquête sur les CE. L'enquête illustre la façon dont les nouvelles missions sollicitent une variété de registres d'action des experts. Un point commun est qu'ils tendent à s'étendre à des champs d'action que l'on pourrait penser comme relevant du domaine syndical.

English Abstracts

A Legal Obituary of the Works Council: The Transformation and Succession of a Legal Institution

Carole GIRAUDET

Barely in its seventies, the works council is doomed to disappear following an order of 22 September 2017 reorganising social and economic dialogue in businesses. The birth of the works council as a legal person created a collective body of employees with its own interests, forming a component in its own right within the company. This made the company a reality that could not be reduced to the single figure of the employer. After a period where works councils flourished in legal terms, they were brought back under control and have now been abolished by legislators and replaced by social and economic committees. These are presented as heirs to the old works councils and incorporate other elected instances – staff

representatives and committees for hygiene, safety and working conditions. The succession is both technical and patrimonial. Quite another matter is the transmission of what it means to represent employees – a function formerly associated with businesses understood as an economic and social reality, but that is now once again becoming the sole prerogative of the employer, whose decision-making process must make formal room for dialogue.

The Changing Union and Employee Landscape: Analysis of Works Council Elections (2009-2016)

Tristan HAUTE

Since the reform of union representation in France in 2008, the results of professional elections, particularly for works councils, have taken on new legal, symbolic, and media significance. Changes in the union landscape from 2009 to 2016, however, have only been read as reflecting the volatility of "public opinion" among employees, approving or disapproving various types of union activity. Eschewing an overarching, top-down reading, the article conducts a fine-grained analysis of the new electoral data made available as a result of the 2008 reform, which requires careful handling because of how it is constructed. The analysis demonstrates that the changes can be explained primarily by structural elements such as company size, business sector, and employment category, highlighting the link between election results and union presence.

Works Council Representatives and the Choice of Cultural Activities: A Form of Activism?

Sophie BÉROUD and François DUCHÊNE

Managing social and cultural activities within businesses has been the prerogative of works councils since they were founded in 1946. In the period from the 1950s to the 1970s, employees elected to works councils promoted cultural activities; nowadays, the approach is more mercantile, with works councils representing a significant market for the consumption of cultural commodities. Are all works councils representatives affected by this consumerist logic? How do they envision the scope of cultural activities? What meaning do they attribute to such activities in the context of their action on behalf of the workforce? The survey presented in this article explores such issues based on data from a questionnaire designed to offer an overview of cultural activities offered by works councils in the Rhône-Alpes region and record their diversity. The data was completed

with observations and interviews to shed light on the actual practices of elected representatives.

Social Dialogue on Company Strategy: Results and Prospects

Nicolas FLEURY, Kevin GUILLAS-CAVAN, Frédéric LERAIS (coordinators), Nicolas FARVAQUE, Marcus KAHMANN, Djamel MESSAOUDI, Jean-Paul RAILLARD, Antoine RÉMOND, Natacha SEGUIN and Catherine VINCENT

The 2013 law on safeguarding employment created an obligatory consultation on company strategy, thereby formalising and strengthening the involvement of bodies representing staff. The new consultation has met with lukewarm interest from elected representatives, while company leadership teams have proved reluctant to share strategic information. The information made available is often incomplete and the rights of elected representatives to consult it limited depending on the level of consultation. The concept of strategy itself seems controversial. The need to identify information and relevant partners for discussing strategy has furthermore strengthened the central position of bodies representing staff in companies, to the detriment of works councils and other staff committees. This increasing centralisation has led to a shakeup of the various staff bodies, with the committee overseeing hygiene, safety and working conditions now falling to the establishment and the central works council to the business. This shakeup raises questions about the forthcoming implementation of social and economic committees.

Works Councils Experts: A Little-known Stakeholder in Professional Relations

Kevin GUILLAS-CAVAN and Marcus KAHMANN

Since the 1980s, works council experts in professional relations in France have taken on an increasingly significant role. The article aims to shed light on how their role has changed in the light of recent changes in legislation. The law of 14 June 2013 on safeguarding employment created new duties for works councils experts and redefined their current remit. How have experts incorporated these new measures into their professional practice? What does it reveal about their relationship with staff representatives? The article answers these questions drawing on a secondary analysis of interviews conducted as part of a survey of works councils. The survey illustrates how the new duties require a range of registers of action from experts. One common aspect is that they tend to extend to fields of action that could be thought of as falling within the scope of union activity.

ires • Institut de Recherches Économiques et Sociales

« Au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs »

BULLETIN d'ABONNEMENT 2019

nom, prénom

fonction

adresse

tél.

e-mail

Désire m'abonner à :

☐ *La Chronique internationale de l'IRES* au prix de 30,00 €.

☐ *La Revue de l'IRES* au prix de 79,00 €.

☐ *La Chronique internationale de l'IRES + Revue* au prix de 99,00 €.

Les étudiants (justificatif à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité.

Règlement par :

☐ Chèque bancaire (payable en France) à l'ordre de l'IRES

☐ Virement à l'ordre de l'IRES - Banque CDC
IBAN FR72 4003-1000-0100-0024-5046-D80 – BIC : CDCGFRPPXXX

date et signature

ires • Institut de Recherches Économiques et Sociales
16, bd du Mont d'Est - F-93192 - Noisy-Le-Grand - Cedex
Tél. : + 33 (0)1 48 15 18 90 - Fax : + 33 (0)1 48 15 19 18 - E-mail : contact@ires.fr.
www.ires.fr - Twitter @IresFr - Linkedin ires-france

La Revue de l'IRES *est une revue pluridisciplinaire publiée par l'Institut de Recherches Économiques et Sociales. Elle est destinée à nourrir la connaissance dans les domaines intéressant l'ensemble des organisations syndicales : marché du travail et politiques d'emploi, politique économique, revenus et protection sociale, conditions de travail et activité de travail, modes de gestion des salariés, relations professionnelles. S'adressant aux chercheurs, praticiens et experts venant de différentes disciplines (droit, économie, gestion, histoire, sociologie, sciences politiques),* La Revue de l'IRES *porte une attention particulière aux articles novateurs issus d'enquêtes empiriques ou mobilisant une méthodologie originale, ainsi qu'aux éclairages comparatifs internationaux sur les relations sociales.*

Les articles proposés pour publication à La Revue de l'IRES *sont évalués de façon collégiale par un comité de lecture formé du directeur de l'IRES, de la rédactrice en chef de la revue, d'un(e) rapporteur(e) interne et de la secrétaire de rédaction (acceptation pour discussion en réunion d'équipe, demande de modifications préalables ou refus). Lorsque le projet d'article est accepté, l'auteur en fait une présentation lors d'un séminaire composé des chercheurs de l'IRES et des conseillers techniques des organisations syndicales réunis en comité de lecture. À la suite de la réunion, une synthèse des remarques du comité de lecture est transmise à l'auteur pour modification avant l'envoi de sa version finale.*

Les propos tenus par les auteurs n'engagent qu'eux et ne reflètent en aucun cas la position de l'IRES sur les thématiques traitées.

Le fait de soumettre un article à La Revue de l'IRES *vaut accord autant pour la diffusion de son édition papier que son édition électronique (sur le site de l'IRES comme sur le site Cairn.info).*

Modalités d'envoi : les articles, qui ne doivent pas excéder 60 000 signes (notes et tableaux compris), doivent être envoyés au secrétariat de rédaction de la revue (julie.baudrillard@ires.fr). Voir les consignes aux auteurs sur le site de l'IRES (www.ires.fr).

2018 73-2 PRINTEMPS SPRING

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RI IR

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

Revue trimestrielle bilingue publiée depuis 1945 par le Département des relations industrielles de l'Université Laval

A bilingual quarterly published since 1945 by the Industrial Relations Department, Université Laval

ARTICLES

Canadian Aboriginal/Non-Aboriginal Wage Gaps: Evidence from the *2011 National Household Survey*

DANIELLE LAMB, MARGARET YAP AND MICHAEL TURK

La discussion des modèles d'action, une condition pour l'action des comités en santé et en sécurité au travail

BERNARD DUGUÉ ET JOHANN PETIT

Topics a Union President Visited to Mobilize Members

YONATAN RESHEF AND CHARLES KEIM

La culpabilité au travail : La parole aux salariés

BÉNÉDICTE BERTHE ET CAMILLE CHÉDOTAL

"We are like a family!": Flexibility and Intention to Stay in Boutique Hotels in Turkey

BANU S. UNSAL-AKBIYIK AND ISIK U. ZEYTINOGLU

Les organisations en soutien aux démarches de (ré)insertion socio-professionnelle des personnes en situation d'itinérance : de nouveaux acteurs en relations industrielles au Québec ?

YVES HALLÉE ET GABRIELLE PLAMONDON

Equal Education, Unequal Jobs: College and University Students with Disabilities

JENNIFER STEWART AND SAUL SCHWARTZ

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne sur le site Érudit :

www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement institutionnel, contacter Érudit.

Pour consulter les règles de publication ou vous abonner, visitez notre site Internet :

www.riir.ulaval.ca

RI/IR ONLINE

RI/IR is available on line on Érudit website at:

www.erudit.org/revue/ri

For an institutional subscription to digitalized issues, please contact Érudit.

Visit our website for Notes to contributors or to subscribe:

www.riir.ulaval.ca

RELATIONS INDUSTRIELLES
INDUSTRIAL RELATIONS

Pavillon J.-A.-DeSève
1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6

TÉLÉPHONE : (418) 656-2468
COURRIEL / E-MAIL :
relat.ind@rlt.ulaval.ca



TRAVAIL et EMPLOI

n° 153, janvier-mars 2018

LA GARANTIE JEUNES : ÉLEMENTS D'ÉVALUATION ET DE COMPARAISON INTERNATIONALE

INTRODUCTION

Christine Erhel, Jérôme Gautié

ARTICLES

La Garantie jeunes en pratique dans les missions locales : une expérimentation encadrée
Nicolas Farvaque, Carole Tuchszirer

Une jeunesse (in)visible : les « Neets vulnérables » de la Garantie jeunes
Julie Couronné, François Sarfati

Résultats de l'évaluation quantitative de la Garantie jeunes
Quels publics, quels accompagnements et quelles trajectoires des bénéficiaires ?
Mathilde Gaini, Marine Guillerm, Solène Hilary, Emmanuel Valat, Philippe Zamora

La Garantie européenne pour la jeunesse
Bilan systématique des mises en œuvre dans les pays membres
Verónica Escudero, Elva López Mourelo

NOTES DE LECTURE

Christel Coton, *Officiers. Des classes en lutte sous l'uniforme*
Mathias Thura

Axel Augé, *Les armes et la plume. Sociologie du parcours professionnel des officiers de l'armée de Terre à l'université*
Angeliki Drongiti

Alexandra Bidet, Caroline Datchary, Gérald Gaglio (dir.), *Quand travailler c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique*
Marie Benedetto-Meyer

Benjamin Jung, *La bataille du placement. Organiser et contrôler le marché du travail, France, 1880-1918*
Hugo Mulonnière

Pour consulter *Travail et Emploi* en version numérique, rendez-vous sur les plateformes Cairn, OpenEdition Journals et les pages de la revue sur le site de la Dares : les articles de plus de deux ans y sont en accès gratuit et les notes de lecture librement consultables dès leur parution. Le texte intégral des articles les plus récents est disponible, en accès payant, sur Cairn.

•

Adresse de la rédaction :
Revue *Travail et Emploi*
Dares-Mission animation de la recherche
39-43 quai André Citroën
75015 Paris
dares.mar@travail.gouv.fr

L'IRES

L'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) a été créé en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement. La CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, la CGT-FO et l'UNSA-Éducation le gèrent en commun depuis cette date.

L'IRES est juridiquement constitué sous forme d'association. Son assemblée générale est composée de neuf syndicalistes, neuf personnalités scientifiques et quatre représentants du Premier ministre. Son bureau regroupe six syndicalistes, un par organisation constitutive. La présidence est assumée à tour de rôle par le représentant de l'une d'entre elles. Le directeur est un universitaire.

Ses ressources sont assurées par une subvention publique de l'État et par des conventions de recherche.

Ses missions

L'Institut a pour vocation d'apporter aux organisations syndicales des éléments d'appréciation et d'analyse sur l'ensemble des questions économiques et sociales.

Pour réaliser ses missions, l'IRES procède selon deux modalités.

- D'une part, un centre de recherche et de documentation regroupe une trentaine de personnes : chercheurs, documentalistes et administratifs. Il se consacre à la réalisation d'un programme à moyen terme approuvé par l'assemblée générale.

- D'autre part, il soutient l'effort de recherche propre à chaque centrale. Pour cela, après accord de l'assemblée générale, il finance des programmes réalisés par des équipes choisies par chacune des organisations. Les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble d'entre elles. On peut se les procurer auprès de chaque centrale. L'ensemble de ces activités est regroupé sous l'appellation Agence d'Objectifs.

Les thèmes plus précis de recherche privilégient les questions relatives au travail, aux stratégies économiques, à la protection sociale et aux relations professionnelles.

Assemblée générale de l'IRES

Neuf syndicalistes

Membres du Bureau :
Marie-Laurence BERTRAND, *CGT*
Fabrice COQUELIN, *UNSA-Éducation*
Bernard IBAL, *CFTC*
Franck LOUREIRO, *CFDT*
Franck MIKULA, *CFE-CGC*
Yves VEYRIER, *CGT-FO*
Membres de l'Assemblée générale :
Fabrice CANET, *CGT*
Marion CATELLIN, *CGT-FO*
Philippe PORTIER, *CFDT*

Quatre représentants du Premier ministre

Jean-Marc AUBERT, *Directeur de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, DREES*
Didier BLANCHET, *Directeur des études et des synthèses économiques, INSEE*
Gilles DE MARGERIE, *Commissaire général, France Stratégie*
Selma MAHFOUZ, *Directrice de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, DARES*

Neuf personnalités scientifiques

Mario CORREIA, *Maître de conférences à l'université de Méditerranée*
Gilles FERREOL, *Professeur à l'université de Poitiers*
Cécile GUILLAUME, *Maître de conférences à l'université de Lille 1*
Donna KESSELMAN, *Professeure à l'université Paris-Est Créteil*
Bernard LAURENT, *Professeur à l'École de management de Lyon*
Nasser MANSOURI-GUILANI, *Enseignant à l'université de Marne-la-Vallée*
Sandrine MICHEL, *Professeure à l'université Montpellier I*
Angel PINO, *Professeur à l'université Michel de Montaigne Bordeaux 3*
Frédéric REY, *Maître de conférences au Cnam - laboratoire Lise-Cnrs*

ires

16, Bd. du Mont d'Est F- 93192 Noisy-le-Grand Cedex
Tél. : +33 (0)1 48 15 18 90 - Fax : +33 (0)1 48 15 19 18 - E-mail : contact@ires.fr - www.ires.fr

ISSN n° 1145-1378

Prix du numéro : 24,50 €