IRES
Institut de Recherches
Économiques et Sociales

N° 115
2025/1

Dossier
Inspection du travail : regards croisés France-Suisse

L'inspection paritaire des entreprises à Genève : leçons d'une initiative syndicale en matière de contrôle du marché du travail
Alessandro PELIZZARI, Aris MARTINELLI et Nicolas PONS-VIGNON

Entre les objectifs et le terrain : quelle légitimité des cadres intermédiaires de l'inspection du travail à l'heure de la nouvelle gestion publique ?
Anaïs BONANNO

Dossier
Comités d'entreprise européens : enjeux du Brexit et de la nouvelle directive

Brexit et comités d'entreprise européens : un enjeu de négociation
Anna FRISONE, Marcus KAHMANN, Patrick WITZAK, Federico FUCHS, Kevin GUILLAS-CAVAN, Marco HAUPTMEIER et Markus HERTWIG

Paroles d'acteurs : quel bilan du dialogue social dans les comités d'entreprise européens à la veille de la nouvelle directive ?

L'institutionnalisation du télétravail en France après la crise sanitaire : une analyse des différents modèles de négociation collective
Jens THOEMMES

LA REVUE DE L'IRES

LA REVUE DE L'IRES

PUBLICATION QUADRIMESTRIELLE

Directrice de la publication : Anne-Florence QUINTIN, *Présidente de l'IRES*

Rédacteur en chef de la publication : Arnaud TRENTA

Secrétariat de rédaction : Julie BAUDRILLARD

Maquette : EBZONE Communication (www.ebzone.fr)

Réalisation : Lyubica CURICH

COMITÉ DE LECTURE

Équipe de recherche

Sarah BARRIÈRES - Odile CHAGNY - Pierre CONCIALDI - Thomas COUTROT Noélie DELAHAIE - François-Xavier DEVETTER - Jeanne FAGNANI - Anne FRETEL Jacques FREYSSINET - Anna FRISONE - Solveig GRIMAULT - Kevin GUILLAS-CAVAN Odile JOIN-LAMBERT - Annie JOLIVET - Stéphane JUGNOT - Marcus KAHMANN Axel MAGNAN - Antoine MATH - Christèle MEILLAND - Virginia MELLADO Cristina NIZZOLI - Jean-Marie PERNOT - Udo REHFELDT - Catherine SAUVIAT Claude SERFATI - Michèle TALLARD - Arnaud TRENTA - Catherine VINCENT

Conseillers techniques

Hugo BERNARD (CFE-CGC) - Paul FOUQUART (CFTC) - Philippe GUIMARD (CGT-FO) Benoît KERMOAL (UNSA Éducation) - Théophile LAVAULT (CFDT) - Fabrice PRUVOST (CGT)

Directeur général de l'IRES : Frédéric LERAIS

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 2016 sont en accès libre sur le portail www.cairn.info

© IRES, Noisy-le-Grand, 2025 ▪ Tactic Impressions - Gonesse
Dépôt légal : octobre 2025 ▪ N° ISSN 1145-1378 ▪ Prix au numéro : 25 €

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 réservée 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 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.

SOMMAIRE

N° 115
2025/1

Dossier
Inspection du travail : regards croisés France-Suisse

L'inspection paritaire des entreprises à Genève : leçons d'une initiative syndicale en matière de contrôle du marché du travail 5
Alessandro PELIZZARI, Aris MARTINELLI et Nicolas PONS-VIGNON

Entre les objectifs et le terrain : quelle légitimité des cadres intermédiaires de l'inspection du travail à l'heure de la nouvelle gestion publique ? 39
Anaïs BONANNO

Dossier
Comités d'entreprise européens : enjeux du Brexit et de la nouvelle directive

Brexit et comités d'entreprise européens : un enjeu de négociation 65
Anna FRISONE, Marcus KAHMANN, Patrick WITZAK, Federico FUCHS, Kevin GUILLAS-CAVAN, Marco HAUPTMEIER et Markus HERTWIG

Paroles d'acteurs : quel bilan du dialogue social dans les comités d'entreprise européens à la veille de la nouvelle directive ? 101

L'institutionnalisation du télétravail en France après la crise sanitaire : une analyse des différents modèles de négociation collective 119
Jens THOEMMES

Inspection du travail : regards croisés France-Suisse

L'inspection paritaire des entreprises à Genève : leçons d'une initiative syndicale en matière de contrôle du marché du travail

Alessandro PELIZZARI, Aris MARTINELLI et Nicolas PONS-VIGNON

Alors que les inspections du travail ont été mises sous pression par les mutations du marché du travail depuis plusieurs décennies, la collaboration avec les syndicats (co-exécution) apparaît comme une piste prometteuse pour améliorer la protection des salarié·es. Cet article analyse la mise en place de l'Inspection paritaire des entreprises (IPE) dans le canton suisse de Genève, fruit d'une initiative syndicale dans un contexte marqué par une concurrence accrue à la suite de l'ouverture des frontières aux salarié·es de l'Union européenne. Il apporte un éclairage sur les débats concernant les relations entre syndicats, associations patronales et autorités publiques en matière de contrôle du marché du travail et souligne la centralité de l'acteur syndical pour renforcer l'action des inspections en faveur d'une meilleure protection des salarié·es.

While labour inspectorates have been under pressure from changes in the labour market for several decades, collaboration with trade unions (co-enforcement) appears to be a promising avenue for improving employee protection. This article looks at the establishment of the Joint company inspection (IPE) in the Swiss canton of Geneva, which is the outcome of a trade union initiative in a context marked by increased competition following the opening of borders to employees from the European Union. It contributes to the debates on relations between trade unions, employers' associations and public authorities in the area of labour market control, and highlights the central role played by trade unions in strengthening inspection and the protection of employees.

Alessandro Pelizzari est directeur de la Haute école de travail social et de la santé de Lausanne (HETSL|HES-SO); Aris Martinelli est chargé de recherche à l'HETSL|HES-SO; Nicolas Pons-Vignon est professeur à la Haute école spécialisée de la Suisse italienne (SUPSI).

En 2012, le directeur général de la Fédération romande des entreprises accusait les syndicats de vouloir rétablir à Genève « le temps de Beria et de sa sinistre police politique » (Matthey, 2012:2). Ce qui leur valait la comparaison avec le corps de sbires meurtriers du Commissariat du peuple aux Affaires intérieures soviétique était la proposition de la Communauté genevoise d'action syndicale (CGAS)[1] d'instaurer, par le biais d'une initiative législative[2], un nouveau système d'inspection des entreprises. Celui-ci prévoyait notamment de conférer à des délégué·es syndicaux des prérogatives similaires à l'inspection étatique du travail en matière d'exécution des normes contenues dans la loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce (loi sur le travail). Pour le représentant patronal, une telle « police syndicale du travail » ne sonnait pas seulement le glas des « traditions de paix du travail et de dialogue social » en Suisse (voir *infra*, II.2), mais elle constituait une importante entrave à la liberté d'entreprendre. Moins de trois ans plus tard, la même Fédération romande des entreprises présentait avec enthousiasme à la presse le résultat des négociations en vue de la mise en œuvre de l'initiative législative, qui prévoyait entre autres la création de l'Inspection paritaire des entreprises (IPE), composée à nombre égal d'inspectrices et inspecteurs du travail issus des syndicats et du patronat[3].

Ce revirement patronal et la mise en place de l'IPE témoignent d'une période atypique du syndicalisme suisse qui s'inscrit dans un contexte d'ouverture du marché du travail avec l'entrée en vigueur de l'accord sur la libre circulation des personnes entre la Suisse et les pays de l'Union européenne (UE) le 1er juin 2002. Les pressions sur les salaires engendrées par la mise en concurrence des ressortissant·es de l'UE avec les salarié·es résident·es ont donné lieu à de vifs débats sur les relations entre syndicats, patronat et État en matière de contrôle des conditions de travail. Elles ont impulsé, notamment à Genève, l'introduction de nouvelles formes de régulation afin d'atténuer les effets négatifs de la libéralisation du marché du travail.

Cet article analyse l'IPE en la situant dans le contexte des reconfigurations que les inspections du travail traversent, alors qu'elles sont confrontées aux transformations du travail (Pelizzari *et al.*, 2024 ; encadré 1). Le recours à la « co-exécution » des lois – à savoir la collaboration des inspections avec d'autres institutions, notamment les syndicats – fait partie des stratégies développées dans plusieurs pays pour répondre notamment à des pressions financières et politiques croissantes (Amengual, Fine, 2017 ; Fine, 2017). Mais il peut aussi résulter d'une volonté syndicale d'investir le champ de l'inspection pour mieux protéger les salarié·es. C'est le cas de l'IPE, dont l'originalité est

1. La CGAS réunit l'ensemble des syndicats de branche actifs sur le territoire genevois.

2. La Constitution genevoise permet le dépôt de projets de loi par un comité de citoyen·nes après avoir recueilli un nombre de signatures équivalant à 1,5 % du nombre d'électrices et électeurs.

3. E. Budry, « Genève donne sa réponse au 9 février 2014 », *Tribune de Genève*, 3 septembre 2015, https://bit.ly/3RfJrQR.

d'avoir émergé dans un marché du travail particulièrement libéral, tout en instaurant de nouveaux droits pour les salarié·es.

La co-exécution peut prendre différentes formes, et le cas genevois est l'un des rares exemples où elle n'émane pas d'une initiative des administrations publiques mais d'une volonté syndicale de s'emparer de l'outil de l'inspection. Comment un tel dispositif de co-exécution a-t-il pu voir le jour en Suisse ? Quel est le rôle joué par les syndicats, mais aussi par les associations patronales et les autorités publiques dans la mise en œuvre de l'IPE ? Finalement, quel est son impact sur le dispositif d'inspection du travail existant ?

Pour répondre à ces questions, nous analysons, dans la première partie de l'article, les formes de co-exécution adoptées dans divers pays pour répondre aux transformations du travail dans le cadre de l'émergence d'une nouvelle forme de régulation, la *regulatory new governance* (Vosko, 2020)[4] (I). Dans la deuxième partie, nous présentons le système d'inspection du travail en Suisse en portant une attention particulière aux relations avec les syndicats (II). La troisième partie analyse notre étude de cas et les objectifs syndicaux qui la sous-tendent ; nous y discutons tout d'abord le contexte particulier qui a permis la création de l'IPE et dressons ensuite un premier bilan de son impact sur le fonctionnement du dispositif d'inspection genevois (III). Nous revenons en conclusion sur les limites de cet exemple au niveau fédéral en Suisse, mais aussi sur l'importance de mieux le comprendre pour les recherches futures sur l'inspection du travail et en particulier la co-exécution.

I. Les inspections du travail face aux transformations du travail

Depuis la révolution industrielle, l'inspection du travail joue un rôle important afin d'assurer le respect des normes de travail (Walters *et al.*, 2011) et combler ainsi le fossé entre ce qui est écrit dans les lois et la manière dont elles sont appliquées ou *enforcement gap* (Vosko, 2020:4). En 1947, la Convention de l'Organisation internationale du travail (OIT) n° 81 sur l'inspection du travail a fixé les principes généraux des dispositifs nationaux (Von Richthofen, 2002), dont les objectifs principaux consistent à assurer l'application des dispositions du droit du travail, fournir des conseils aux employeurs et aux salarié·es et signaler aux autorités les infractions à la loi, mais aussi signaler « les déficiences ou les abus qui ne sont pas spécifiquement couverts par les dispositions légales existantes » (art. 3 C). Pour ce faire, les dispositifs d'inspection doivent disposer

4. La *regulatory new governance* caractérise la tentative du gouvernement de l'Ontario de renforcer le dispositif d'inspection en faveur des salarié·es les plus précaires avec des instruments de réglementation « légers » (autorégulation et conseil aux entreprises) (Vosko, 2020:6), en renonçant aux sanctions. L'étude de Vosko conclut que cette approche n'améliore guère la protection des salarié·es (voir *infra*, I.1).

Encadré 1 - **Note méthodologique**

Les inspections du travail sont relativement peu étudiées en sciences sociales, mais on note un intérêt croissant depuis les années 1990 pour les défis auxquels elles sont confrontées en raison des transformations du travail et du tournant néolibéral (hostile à la régulation étatique) des politiques publiques. Pour cet article, nous nous sommes appuyés sur trois sources. D'une part, les résultats d'une étude mandatée par le Secrétariat d'État à l'économie suisse pour lequel nous avons effectué une revue de la littérature internationale (Pelizzari *et al*., 2024). Compte tenu du faible nombre de sources sur l'inspection helvétique, nous avons aussi mené pour cet article neuf entretiens semi-directifs avec des acteurs et actrices du système suisse d'inspection et avons analysé une série de documents institutionnels couvrant la période 2011-2015 – textes juridiques, rapports du Grand Conseil (parlement) du canton de Genève et documentation des syndicats et des associations patronales – qui nous ont permis de mieux comprendre la genèse et la mise en œuvre de l'IPE. Enfin, nous avons pu restituer avec précision les dynamiques politiques qui ont précédé et suivi la naissance de l'IPE grâce à l'expérience d'un des auteurs du présent article, qui était responsable du syndicat Unia à Genève jusqu'en 2020, et a donc été un acteur important des débats qui ont accompagné l'introduction de l'IPE.

de ressources suffisantes que le Bureau international du travail (BIT) estime à hauteur d'un·e inspectrice ou inspecteur du travail pour 10 000 travailleuses et travailleurs dans les pays industrialisés (BIT, 2006)[5].

Il existe une grande diversité de dispositifs d'inspection nationaux, qui se différencient au regard de l'architecture institutionnelle définissant les rôles respectifs des acteurs en charge de contrôler le marché du travail (Lehndorff *et al.*, 2009), les champs d'intervention (santé, sécurité, salaires, durée du travail, etc.) (Von Richthofen, 2002), l'étendue des ressources et des compétences en matière d'intervention (Walters, 2016 ; Vogel, 2015) et l'approche choisie pour effectuer les contrôles (Pires, 2008). Indépendamment du type d'inspection ainsi formé historiquement[6], elles ont toujours été confrontées aux défis posés par les transformations du travail.

5. Le BIT considère comme suffisant : une inspectrice ou un inspecteur du travail pour 15 000 travailleuses et travailleurs dans les pays en voie de développement ; 1 : 20 000 dans les économies en transition ; 1 : 40 000 dans les pays moins avancés (BIT, 2006).

6. À l'instar des types d'État social, certains auteurs ont identifié des modèles « scandinaves », « néolibéraux », « conservateurs » ou « étatistes » d'inspection (Best, Biniok, 2024:6).

I.1. Vers une nouvelle forme de régulation du marché du travail

Comme le montrent Pelizzari *et alii* (2024), la mondialisation, l'automatisation, la fragmentation des entreprises et le développement de nouvelles formes organisationnelles (plateformes, télétravail, etc.), la déréglementation du marché du travail et la précarisation de l'emploi, ainsi que les évolutions démographiques, technologiques et environnementales ont fait émerger de nouveaux risques pour les travailleurs et travailleuses qui complexifient l'action des inspecteurs et inspectrices en entreprise.

Les inspections n'ont en outre pas échappé aux réformes néolibérales des politiques du marché du travail et aux vagues successives de démantèlement des protections des salarié·es (Vosko, 2020). Dans ce cadre, on observe une tendance à la réduction de leurs budgets au point que le BIT (2006) a mis en évidence l'incapacité des inspections dans plusieurs pays à assumer leur rôle. Si certains parlent d'une « crise de l'inspection du travail comme service public » (Walters *et al.*, 2011), d'autres entrevoient une « renaissance de la régulation » (Piore, Schrank, 2018) dans beaucoup de pays pour pallier les effets négatifs de la libéralisation. Vosko (2020) identifie dans ce double mouvement de dérégulation et re-régulation un « terrain de lutte majeur » dont émerge une nouvelle forme de régulation du marché du travail, qu'elle appelle *regulatory new governance*. Celle-ci vise à corriger les excès manifestes du néolibéralisme sans pour autant rétablir les fondements de la régulation étatique classique ou renforcer de manière substantielle les droits des salarié·es.

Dans ce contexte, nous avons identifié dans la littérature trois types de stratégies déployées par les inspections (Pelizzari *et al.*, 2024). La première consiste à opérer des réorganisations d'ordre managérial des services inspirées des principes de la nouvelle gestion publique dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources, notamment à travers le recours aux outils numériques, l'externalisation du traitement des données ou une standardisation des interventions. Comme de nombreuses études l'ont documenté pour le cas français, cette stratégie peut aboutir à une intensification du travail des inspecteurs et inspectrices, à un contrôle plus strict de leur activité et à une diminution des interventions en entreprise au profit d'audits documentaires, suscitant souvent des résistances et des formes de désengagement de la part des inspecteurs et inspectrices (Bonanno, 2020, 2024 ; Mias, 2015 ; Szarlej-Ligner, 2016). La deuxième stratégie consiste à combiner les approches d'intervention en entreprise en visant de manière générale le respect des règles par le conseil en entreprise, la persuasion des employeurs et les campagnes de prévention, tout en ciblant les « entreprises-mauvaises élèves » par des sanctions. Si ces stratégies marquent un certain retour à la régulation, Vosko relève néanmoins un impact limité contre les effets de la précarisation de l'emploi et de la « dégradation régulatrice » (Vosko, 2020:29) qui favorise le non-respect des règles de la part des entreprises. La troisième stratégie est celle de la co-exécution, qui recouvre la capacité des inspections à faire respecter le droit à travers une action coordonnée

avec d'autres acteurs disposant d'une expertise particulière, ayant une relation privilégiée avec certains secteurs, ou disposant d'un pouvoir de régulation du marché du travail (Amengual, Fine, 2017). La forme de la co-exécution dépend des partenaires et de ses objectifs. Elle peut être un vecteur pour promouvoir la régulation par des acteurs privés et ainsi délégitimer « la capacité de l'action étatique à répondre à elle seule à la complexité de la société » (Vosko, 2020:28), notamment dans des contextes où les salarié·es disposent de peu de droits et où leurs organisations syndicales sont faibles. C'est le cas lorsqu'une place prépondérante est laissée à l'auto-régulation des entreprises (codes éthiques, labels, etc.), mise en œuvre à l'initiative des employeurs ou des firmes donneuses d'ordres. La co-exécution peut au contraire contribuer à renforcer l'action de l'inspection en promouvant une complémentarité dans l'intervention avec d'autres institutions. Ainsi, les inspections de différents États peuvent collaborer pour répondre à l'internationalisation des entreprises ; elles peuvent aussi déléguer certaines compétences à d'autres institutions telles que les tribunaux ou procureurs, des organisations non gouvernementales (ONG), des institutions de sécurité sociale, des autorités fiscales ou sanitaires, la police ou les services d'immigration. Ce sont toutefois les expériences de collaboration avec les salarié·es et leurs organisations qui semblent avoir le plus grand potentiel pour renforcer quantitativement et qualitativement la protection de ces dernier·es.

I.2. La co-exécution comme instrument de protection des salarié·es

La centralité de la co-exécution avec les salarié·es et leurs syndicats est reconnue dans l'article 5 de la Convention n° 81 de l'OIT qui affirme que les autorités doivent prendre des mesures appropriées pour favoriser la collaboration entre les inspections du travail, les employeurs et les travailleuses et travailleurs ou leurs organisations. Cette collaboration est loin d'être une nouveauté. La loi anglaise sur le travail dans les mines de 1872 prévoyait déjà la possibilité, pour le personnel, de désigner ses représentant·es dans le but d'inspecter les lieux de travail. La France a mis en place vers 1890 un dispositif dans les mines qui incluait des représentant·es du personnel avec des prérogatives d'inspection. Ensuite, la professionnalisation progressive des inspectrices et inspecteurs du travail a contribué à développer un corps de métier faisant partie de la fonction publique qui a peu à peu revendiqué le monopole sur les contrôles face aux syndicats (Vogel, 2016).

Deux chemins se sont alors ouverts à ces derniers : dans les pays à tradition corporatiste, les syndicats ont développé, avec les associations patronales, des systèmes de contrôle parallèles en charge de superviser les branches couvertes par des conventions collectives de travail (CCT), sans véritable coordination avec les inspections étatiques et souvent subordonnés aux intérêts des associations patronales (Lehndorff *et al.*, 2009). Dans les pays où les syndicats sont peu centralisés, ils ont davantage tenté de faire

évoluer la protection des salarié·es par le développement du cadre législatif du travail (Emmenegger, 2014).

Avec le tournant néolibéral des années 1980 et l'affaiblissement des structures syndicales, les expériences de co-exécution entre syndicats et inspections du travail étatiques sont devenues plus rares. Cependant, différentes études ont montré que la présence des syndicats aux côtés des inspections tend à renforcer réciproquement leurs actions. D'un côté, elle encourage le dépôt de plaintes par les salarié·es, permet de collecter davantage de données et renforce le pouvoir coercitif de l'inspection ainsi que sa capacité de mener des campagnes ciblées sur des secteurs à risque (Amengual, 2010 ; Fine, Gordon, 2010 ; Weil, 2018 ; Hardy, 2011). De même, la participation des salarié·es constitue un atout pour les inspections puisqu'ils et elles « ont une connaissance fine de l'organisation du travail, des relations au sein des équipes ainsi qu'une expérience directe de l'évolution des conditions de travail et des pratiques de l'employeur » (Amengual, Fine, 2017:39). De l'autre, du fait que les organes étatiques détiennent le monopole de la force pour faire respecter la régulation sur le travail et initier des poursuites contre les entreprises fautives, la co-exécution a un effet positif sur l'exercice des droits des salarié·es, notamment dans les secteurs où la présence syndicale est faible. Ainsi, la présence de l'inspection aux côtés des salarié·es peut renforcer leurs compétences en matière de sécurité et santé au travail et la confiance au sein des équipes en favorisant la prise de parole collective et les dénonciations individuelles (Amengual, 2014 ; Sojourner, Yang, 2022).

Il existe toutefois des différences notables dans la mise en œuvre de la co-exécution selon qu'elle a été impulsée par les administrations ou bien par les syndicats. Dans le premier cas, l'inspection nationale en Australie intègre par exemple les partenaires sociaux dans la négociation et la formulation des objectifs et des outils de contrôle (Hardy, 2011). Aux États-Unis et en Argentine, certaines inspections régionales sollicitent les syndicats pour des inspections conjointes (Amengual, 2014 ; Ronconi, 2010 ; Sojourner, Yang, 2022). En Allemagne, la co-exécution des contrôles, impliquant les organes d'inspection des finances et des délégué·es du personnel, a été institutionnalisée suite à l'introduction du salaire minimum fédéral (Bosch *et al.*, 2019). Ces études de cas attestent d'une amélioration de la qualité des interventions grâce au concours des syndicats, mais elles laissent néanmoins apparaître qu'en l'absence d'un rapport de force favorable pour les salarié·es, cette forme de co-exécution n'est pas suffisamment dissuasive pour améliorer de manière substantielle l'application des règles (Fedorets *et al.*, 2020), notamment parce que les objectifs des syndicats et des organes étatiques divergent parfois (par exemple la protection des salarié·es pour les uns et la chasse aux travailleuses et travailleurs sans papiers pour les autres) (Basu *et al.*, 2010).

Il en va autrement dans les cas où des initiatives provenant des syndicats ont permis soit d'instaurer de nouvelles institutions ou des campagnes nationales dans lesquelles l'inspection et les syndicats collaborent, soit d'obtenir des droits substantiels de partici-

pation des salarié·es, et notamment en termes d'accès aux entreprises, de participation à l'organisation du travail ou de protection contre les licenciements. Dans certaines villes aux États-Unis, les syndicats font un travail de *lobbying* politique pour augmenter les budgets des inspections du travail et collaborer avec elles pour les contrôles (Amengual, Fine, 2017), interviennent dans le cadre d'agences *ad hoc* pour le contrôle du paiement des salaires dans les secteurs précarisés (Fine, Gordon, 2010) ou organisent des campagnes conjointes afin de faciliter le dépôt de plaintes (Fine, 2017).

Quant à la participation des salarié·es, elle se décline de différentes manières, que ce soit dans la mise en place de permanences juridiques gratuites et anonymes (*legal clinics*) (Noack *et al.*, 2020 ; Vosko, 2020), de programmes de formation des travailleurs et travailleuses aux activités de contrôle ou d'une protection légale accrue contre le licenciement en cas de dénonciation d'abus auprès de l'inspection (Outhwaite, Martin-Ortega, 2019), ainsi que *via* la participation collective aux enquêtes (Weissbrodt *et al.*, 2021). Dans ce cadre, certaines expériences voient la réémergence de la figure de l'inspectrice ou inspecteur délégué·e, où les salarié·es exécutent des tâches d'inspection en bénéficiant de droits renforcés, notamment en termes de participation, d'accès aux entreprises ou de protection contre les licenciements. C'est le cas par exemple en Pologne, où une inspection composée de représentant·es élu·es par les travailleuses et travailleurs complète le travail de l'inspection étatique en matière de santé et de sécurité (Vogel, 2016). En Argentine, les délégué·es syndicaux sont autorisé·es à accompagner les inspecteurs et inspectrices lors des contrôles (Amengual, 2014). Dans les pays nordiques, les représentant·es syndicaux pour la santé et la sécurité ont le droit de faire arrêter le travail si elles ou ils constatent un danger imminent (Vogel, 2016), tout comme en Australie, où la loi leur reconnaît le droit d'adopter des mesures d'injonction lorsqu'est constatée une infraction à la législation (Hardy, 2011). Finalement, les inspectrices et inspecteurs en France doivent être accompagné·es par un·e représentant·e du personnel lors des contrôles, et ces dernier·es bénéficient d'un droit de retrait de leur poste de travail en cas de danger grave et imminent, déclenchant ainsi l'obligation pour l'employeur de faire cesser le risque (Bonanno, 2024).

L'analyse de ces expériences met en lumière plusieurs conditions nécessaires pour que ce type de co-exécution avec les syndicats puisse émerger. Premièrement, elle implique une volonté politique, un environnement favorable à une protection du marché du travail et l'existence d'un cadre légal impliquant la possibilité, voire la nécessité, de collaborer et d'inspecter conjointement les entreprises (Bosch *et al.*, 2019). Deuxièmement, l'ouverture de la part des organes d'inspection est indispensable pour dépasser des résistances d'ordre bureaucratique (inspecteurs et inspectrices sur le terrain) ou politique (au niveau des administrations) et déboucher sur une approche stratégique commune (Weil, 2008). Troisièmement, pour pouvoir se développer dans la durée, ces collaborations gagnent à être formalisées quant à la répartition des ressources, des

prérogatives et du rôle de chaque acteur afin de garantir leur qualité et leur pérennité (Fine, Gordon, 2010). Finalement, l'orientation des organisations syndicales en matière d'inspection est décisive : là où existe une volonté de porter cette thématique par des mobilisations collectives et politiques, une co-exécution qui génère de nouveaux droits et qui a le potentiel de faire bouger les lignes de la nouvelle gouvernance de régulation et d'améliorer de manière substantielle la protection des salarié·es est à même de se développer (Amengual, Fine, 2017).

Avant de montrer comment l'IPE à Genève articule ces quatre conditions, nous présentons dans la section suivante les caractéristiques du système de régulation du marché du travail en Suisse.

II. Le système de régulation du marché du travail en Suisse

Pionnière en matière de protection des salarié·es avec une législation favorable introduite dans la deuxième moitié du XIX^{e} siècle, la Suisse figure désormais parmi les pays les plus libéraux en matière de régulation des relations de travail. Les conditions de travail sont majoritairement régies par le droit privé, dont une partie est négociée entre partenaires sociaux, l'État n'intervenant que subsidiairement. Les syndicats, historiquement hostiles à l'intervention publique malgré un rapport de force qui leur est largement défavorable, se sont vus contraints de modifier leur stratégie avec l'ouverture des frontières dans le cadre de la libre circulation des personnes, entrée en vigueur en 2002.

II.1. Surveiller sans punir : un dispositif fragmenté et peu dissuasif

La Suisse a été parmi les premiers pays à introduire une protection des salarié·es avec la première loi fédérale sur le travail dans les fabriques adoptée en 1877 qui introduit un système de contrôle avec des inspecteurs en charge de faire respecter l'interdiction du travail des enfants, les limites du temps de travail et de sanctionner les entreprises en cas de dommages corporels (Schaub, Cirigliano, 2020). L'adoption en 1911 du Code des obligations a cependant acté la prédominance du droit privé sur le droit public. Ainsi, la Suisse a été le premier pays à donner une base légale aux conventions collectives de travail (CCT) et à instaurer le principe de subsidiarité ; l'État n'est censé intervenir que dans la mesure où les partenaires sociaux s'avèrent incapables de négocier un compromis (Aubert, 1989 ; Vogel, 1998). Dans la première moitié du XX^{e} siècle, l'usage de l'instrument contractuel pour réguler le marché du travail était encore très marginal : seul·es 7 % des salarié·es étaient alors couvert·es par une CCT (Bonvin, Cianferoni, 2013), et encore aujourd'hui la Suisse affiche avec à peine 50 % un taux de couverture relativement bas en comparaison d'autres pays à tradition corporatiste (Baumberger, 2021 ; Visser *et al.*, 2016). Il en résulte une législation du travail très libérale (Berenstein *et al.*, 2018 ; Katzenstein, 1984) qui ne consacre que des droits minimaux. Il n'y a en Suisse,

par exemple, pas de dispositions légales relatives au salaire minimum ou à la protection contre les licenciements.

Une part importante des conditions de travail est ainsi régie par le droit privé, et la seule manière pour exiger l'application des normes du Code des obligations réside dans le dépôt d'une plainte individuelle auprès des tribunaux de prud'hommes, option qui a de faibles chances de réussite. Quant aux branches couvertes par des CCT, leur application est de la compétence des partenaires sociaux organisés en commissions paritaires (avec des représentant·es des salarié·es et des employeurs), mais elles ne disposent pas toujours de dispositifs de contrôle dans les entreprises[7]. Le périmètre de l'inspection étatique se limite donc à l'exécution de la loi sur le travail (essentiellement la durée du travail et les normes relatives à la santé au travail), auquel se sont ajoutées successivement la loi sur le travail en 1964, la loi sur l'assurance accidents en 1981, les mesures d'accompagnement dans le cadre des accords sur la libre circulation des personnes de 2002 (voir *infra*, II.2) et la loi sur le travail au noir de 2005.

Il en résulte globalement un faible niveau de régulation avec un enchevêtrement des dispositifs d'exécution. Ainsi, les inspections étatiques relevant du droit public en matière de sécurité et santé au travail sont séparées en deux systèmes de contrôle : les 26 inspections cantonales en matière d'exécution de la loi sur le travail et de la loi sur le travail au noir, d'une part, et l'inspection de l'assurance accidents en matière d'exécution de la loi sur l'assurance accidents, d'autre part. Les inspections des conditions de travail et d'emploi, notamment les salaires, relèvent en revanche des compétences des commissions paritaires (représentant·es des employeurs et des employé·es) pour ce qui est du droit privé, soit des commissions tripartites (État et représentant·es des employeurs et des employé·es) dans le cadre de l'exécution des mesures d'accompagnement. À cette fragmentation institutionnelle du dispositif d'inspection s'ajoute sa décentralisation, issue de la structure fédérale de la Suisse, qui implique des disparités dans les pratiques de contrôle d'une région à l'autre.

Cette complexité institutionnelle rend difficile une appréciation globale des ressources mises à disposition des inspections. Si la Confédération a déclaré en 2021 qu'en incluant tous les types d'inspection et d'employé·es de ces dernières, le nombre d'inspectrices et inspecteurs actifs était nettement plus élevé que les recommandations du BIT[8], il semble se situer nettement en-deçà en comptabilisant uniquement les inspecteurs et inspectrices qui se chargent des contrôles en entreprise (Schaub, Cirigliano 2020). En outre, l'approche de contrôle est davantage axée sur la persuasion et le conseil aux

7. *Évaluation de la politique de réglementation du marché du travail,* CEPP, Chancellerie de l'État de Genève, 2010, https://cdc-ge.ch/rapports-devaluation-de-la-cepp/.

8. « Sous-dotation des inspections du travail cantonales et surveillance du SECO. Comment le Conseil fédéral entend-il faire respecter ses engagements internationaux et son devoir de protection ? », Interpellation de P.-Y. Maillard, 20.4398, Parlement Suisse, 2 décembre 2020, https://bit.ly/4lycQ6E.

entreprises que sur les sanctions (Von Richthofen, 2002 ; Weissbrodt, 2019)[9], comme en témoignent les sanctions prononcées par les inspections : en 2023, elles n'ont rendu sur l'ensemble du territoire suisse que 31 décisions pour non-respect des obligations qui découlent de la loi sur le travail (Seco, 2023). En matière de contrôle des conditions de travail, 2 400 sanctions (amendes et interdictions d'exercer) ont été prononcées par des commissions paritaires, mais exclusivement à l'encontre d'entreprises étrangères détachant du travail en Suisse (Seco, 2024), ce qui correspond à la pratique de cibler avant tout les entreprises étrangères soupçonnées de concurrence déloyale.

Le dispositif d'inspection suisse s'inscrit donc pleinement dans la *regulatory new governance* : dans un marché du travail libéralisé à l'échelle européenne, le droit du travail minimaliste, le rapport de force particulièrement favorable aux employeurs et une approche d'inspection basée davantage sur la persuasion que sur la sanction se traduisent par un faible niveau de protection des salarié·es. Ce système fragmenté et peu dissuasif a été critiqué par des expert·es du marché du travail, qui le considèrent comme un système qui « sépare artificiellement ce qui doit être lié [soit la sécurité et le respect des conditions de travail] » (Aubert, 1994:77), qui entrave la mise en œuvre d'une approche d'inspection globale et cohérente et génère des inégalités de traitement entre les cantons et les secteurs (Steiger-Sackmann, Guery Schindler, 2018). Il engendre en outre d'importants besoins de coordination entre l'inspection fédérale, les 26 inspections cantonales du travail, l'inspection de l'assurance accidents et les partenaires sociaux, ayant débouché sur la création de multiples organes de concertation (Dupont, 2021).

Les expert·es interviewé·es confirment ces critiques. Si la décentralisation permet des approches adaptées aux différentes réalités de terrain[10], elles et ils reconnaissent le manque de ressources[11] et les difficultés de coordination entre les différents dispositifs d'inspection, les disparités dans les standards appliqués et les cultures d'inspection, créant une dépendance vis-à-vis de certains acteurs ayant un fort poids économique et politique au niveau local[12]. De ce fait, ce système est aujourd'hui sous tension face aux

9. Ce point découle de la responsabilité légale de l'employeur vis-à-vis de la protection de la santé et de la sécurité au travail : « la tâche de prendre les mesures nécessaires pour protéger les travailleurs incombe *aux employeurs*. C'est à eux qu'il revient de décider, en fonction des recommandations et prescriptions en vigueur, quelles mesures sont à prendre dans leur entreprise. Le Secrétariat d'État à l'économie les soutient par l'information et le conseil. Un contrôle systématique de la totalité des entreprises n'est en revanche pas prévu par la loi » : Conseil fédéral (2022), Réponse à l'interpellation 20.4398 « Sous-dotation des inspections du travail et surveillance du SECO », *Curia vista*, 16 décembre 2022, https://bit.ly/4IycQ6E.

10. Représentant de la Sécurité au travail et protection de la santé (Suva) ; représentante de l'inspection cantonale du travail Genève, représentant syndical et représentant patronal au sein de la Commission paritaire du secteur principal de la construction.

11. Représentant de l'inspection fédérale du travail (Seco) ; membre de la direction de l'inspection cantonale du travail de Genève.

12. Représentant de l'inspection fédérale du travail (Seco) ; représentante de l'inspection cantonale du travail de Genève ; représentant de la Commission paritaire du secteur principal de la construction.

transformations du travail[13] ; les expert·es appellent unanimement à le réformer, notamment en « dépassant les silos » entre les inspections.

II.2. Quand les bras sont trop courts : les syndicats entre politique contractuelle et étatique

Si la volonté de dépasser les silos peut être comprise comme un appel à renforcer les stratégies de co-exécution, les expériences en la matière restent limitées en Suisse. Ceci s'explique certes par l'inertie générée par une architecture institutionnelle complexe et fragmentée, mais aussi par un rapport de force historiquement défavorable aux syndicats (Martinelli, 2023a ; Oesch, 2007). Comme nous l'avons vu, le droit du travail libéral confère une importance particulière aux négociations entre partenaires sociaux en Suisse, mais les droits de participation et de protection contre les licenciements des salarié·es restent très en-deçà de la plupart des législations occidentales[14]. Les syndicats suisses sont par conséquent peu représentatifs et le taux de syndicalisation à l'échelle nationale a chuté de 30 % à la fin des années 1960 à 17 % en 2022 (Kretzen, Schäppi, 2023). Avec une capacité de mobilisation réduite, ils n'ont jamais réussi à imposer un système de co-exécution tel qu'il existe en Allemagne ou dans les pays scandinaves (Vogel, 1998 ; Walters *et al.*, 2011).

À ce cadre légal peu favorable s'ajoute une orientation syndicale historiquement peu encline à le faire évoluer pour donner un rôle plus important à l'intervention étatique dans les relations de travail. Les syndicats ont pendant longtemps privilégié le développement exclusif de la régulation des conditions de travail *via* les CCT (Berenstein *et al.*, 2018 ; De Nicolo, 1962 ; Katzenstein, 1984), en particulier depuis la conclusion de l'accord dit de « Paix du travail » signé en 1937 dans l'industrie de la métallurgie et des machines. Il obligeait les syndicats et les patrons à régler les conflits de travail à travers la négociation en renonçant à tout moyen de lutte (grève et *lock-out*) (Aubert, 1989). La quasi-totalité des CCT en Suisse contient désormais une telle clause et le terme « Paix du travail » est devenu, en dehors des relations contractuelles, synonyme de l'orientation consensuelle suivie par la plupart des syndicats suisses et de l'intégration subordonnée des syndicats à une régulation très libérale du marché du travail. Bonvin et Cianferoni (2013:61) y voient un « échange propre à la relation d'emploi fordiste », où, en contrepartie de cette subordination, les syndicats ont obtenu pendant des décennies

13. Représentant de l'inspection Suva ; représentante de l'inspection cantonale du travail de Genève ; représentant syndical au sein de la Commission paritaire du secteur principal de la construction.

14. En Suisse, le droit de participation est régi par la loi sur le travail et la loi fédérale sur l'information et la consultation des travailleurs dans les entreprises (loi sur la participation) de 1993 et garantit uniquement l'information et la consultation des travailleurs et travailleuses dans le domaine de la santé et sécurité au travail ou de licenciements collectifs. Son usage est substantiellement contraint par l'absence de véritable protection contre les licenciements, notamment pour les délégué·es du personnel, celle-ci se limitant au droit à des indemnités modestes en cas de licenciement abusif (Molo, 2010).

d'importantes augmentations salariales pour les employé·es suisses soumis·es à des CCT, en excluant les salarié·es des branches non conventionnées mais aussi la main-d'œuvre étrangère (voir *infra*).

En dehors des CCT, les syndicats se sont historiquement peu intéressés à l'évolution du cadre légal et du contrôle de son application, en particulier en matière de santé et sécurité au travail (USS, 1984)[15]. Après la deuxième guerre mondiale et jusqu'aux années 1970, ils se sont même souvent opposés à des tentatives de renforcer les protections des salarié·es par la loi, les considérant comme des « cadeaux de l'État » alors que les avancées dans les CCT devaient permettre aux syndicats de « garder les succès pour soi[16] ». À l'origine de cette formule, le dirigeant syndical des années 1950, Arthur Steiner, allait jusqu'à déclarer « nous avons besoin de l'État uniquement là où nos bras sont trop courts » (cité par Trampusch, 2008:49). Cette orientation guide encore le mouvement syndical suisse qui réaffirmait en 2002 dans un document programmatique adopté par le Congrès de l'Union syndicale Suisse (USS ; encadré 2) que les CCT sont « l'outil le plus efficace pour réguler les conditions et les rapports de travail » car elles confèrent aux syndicats la possibilité d'intervenir « directement en tant qu'acteur aux côtés des salarié·es » et cela contrairement au cadre légal où c'est « l'État qui "édicte" seul les normes » (Rieger, Schärer, 2013:2). Cette vision se retrouve dans certains entretiens d'expert·es qui témoignent d'une franche hostilité face aux inspections du travail étatiques, vues comme des menaces pour la préservation de l'influence syndicale[17]. D'autres relativisent cette influence, en reconnaissant la position subordonnée des syndicats dans les CCT et la faible couverture de ces dernières[18].

L'hostilité syndicale face à l'action étatique n'est toutefois pas totale. Pendant longtemps, les syndicats ont ainsi su tirer profit d'un régime migratoire qui leur conférait un rôle stratégique dans le contrôle des flux de main-d'œuvre étrangère. Basé sur une forte rotation de main-d'œuvre saisonnière et des contingents négociés annuellement entre l'État, les employeurs et les syndicats, ce régime permettait à ces derniers de négocier, en échange de quotas de travailleuses et travailleurs immigré·es à bas prix, une amélioration des conditions de travail pour la population résidente, et notamment celle soumise à des CCT (Pelizzari, 2014). Quand ce régime a été remis en cause par l'UE dans les années 1990, qui le jugeait discriminatoire pour ses ressortissant·es, la Suisse a dû abandonner le contrôle des flux migratoires au profit d'une libre circulation

15. En témoigne aussi la réticence des syndicats à mobiliser le seul droit collectif prévu dans la loi sur le travail, le principe de « qualité de partie » (art. 58), qui leur permet de recourir contre les décisions des inspections étatiques. Il n'a été utilisé à notre connaissance que dans le contexte du canton de Genève.

16. C'est ainsi qu'en 1955, par exemple, le mouvement syndical suisse s'est opposé à une initiative demandant la baisse du temps de travail, car cet objectif devait être atteint par la voie des négociations conventionnelles (Degen, 2015).

17. Représentant syndical au sein de la Commission paritaire du secteur principal de la construction.

18. Représentant syndical au sein de l'Inspection paritaire des entreprises (IPE) de Genève.

Encadré 2 - **Syndicats et associations patronales en Suisse**

L'organisation des relations professionnelles reflète le fédéralisme suisse et la culture corporatiste. Tant les syndicats que les organisations patronales disposent de structures faîtières nationales, dont l'action principale consiste en un travail de *lobbying* envers le Parlement et le gouvernement, mais les salarié·es et les entreprises adhèrent à des structures locales, qui disposent d'une grande autonomie d'action. En comparaison internationale, les syndicats suisses sont considérés très fragmentés et donc faibles (Emmenegger, 2014), mais aussi historiquement très conservateurs dans leur relation à l'État (Katzenstein, 1984). Du fait de la quasi-absence de droits syndicaux au niveau des entreprises, ils sont par ailleurs peu implantés sur les lieux de travail et la négociation sociale se déploie ainsi au niveau des CCT sectorielles. Outre le principe de « paix du travail », ce type de négociation offre des avantages financiers importants aux syndicats signataires sous forme de « contributions de solidarité », à savoir des cotisations obligatoires prélevées par l'employeur à travers une retenue sur les salaires et versées aux syndicats pour la gestion des CCT (Martinelli, 2023a). C'est dans ce cadre que s'est développé un important appareil professionnel employant des permanent·es syndicaux (Fillieule *et al.*, 2019). Deux principales confédérations syndicales se partagent l'arène fédérale. L'Union syndicale suisse (USS) est la plus importante fédération et est historiquement proche du Parti socialiste suisse. Elle compte environ 370 000 membres regroupés dans 20 syndicats affiliés du secteur privé et des services publics. La seconde est Travail.Suisse, issue du mouvement syndical catholique et regroupant 11 syndicats et environ 170 000 membres. Unia (industrie, construction et services privés) est le plus grand syndicat de l'USS, alors que Syna est le plus important syndicat interprofessionnel de Travail.Suisse. Le taux de syndicalisation se situe autour de 17 % (Martinelli, 2021).

Les associations patronales font quant à elles partie de trois fédérations nationales. L'Union patronale suisse (UPS) se concentre sur les relations de travail (législation sur le travail, assurances sociales, formation et perfectionnement), tandis qu'économie suisse fédère les intérêts politico-économiques des branches et des entreprises. L'Union suisse des arts et métiers (USAM) regroupe les petites et moyennes entreprises des arts et métiers. Leur taux d'organisation varie selon les branches, allant de 80 % et plus dans la construction ou l'hôtellerie-restauration à moins de 40 % pour le commerce ou la logistique (Rieger, 2021). Tant l'USS que Travail.Suisse du côté syndical, que l'UPS et l'USAM du côté patronal, sont représentées au sein des commissions fédérales de coordination des inspections du travail : la Commission fédérale tripartite, la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail et la Commission fédérale du travail.

des personnes issues de l'UE – privant ainsi les syndicats d'un levier majeur de contrôle du marché du travail.

Ce changement dans la politique migratoire a impulsé un tournant dans les relations professionnelles. Les syndicats, affaiblis par une décennie d'attaques néolibérales, étaient dirigés par une nouvelle génération issue des mouvements sociaux (Trampusch, 2008 ; Pedrina, Schäppi, 2021), qui voyaient là une opportunité pour donner une nouvelle orientation à leur action et accroître leur influence dans la régulation du marché du travail en exigeant des nouvelles protections légales pour les salarié·es (Pelizzari, 2017). En thématisant le risque de sous-enchère salariale provoquée par l'ouverture du marché suisse à un bassin de recrutement 40 fois plus grand avec d'importants différentiels salariaux, les directions syndicales ont négocié l'introduction de « mesures d'accompagnement » (encadré 3) en échange de leur soutien à la libre circulation des personnes (Oesch, 2007). Face à l'opposition de plus en plus farouche des secteurs les plus réactionnaires et xénophobes de la droite suisse qui menaçaient de faire échouer les négociations avec l'UE, les milieux économiques avaient besoin de ce soutien.

L'introduction de ces mesures équivalait à une « révolution copernicienne » (Pedrina, 2018) dans la conception du contrôle du marché du travail puisqu'elle introduisait pour la première fois depuis des décennies de nouveaux instruments de contrôle étatique pour protéger les salarié·es. Pour les expert·es interviewé·es, cette révolution se distingue par deux éléments inédits dans le contexte suisse. D'un côté, l'instauration d'un nouveau « corps » d'inspectrices et inspecteurs en charge du contrôle des salaires, jusque-là de compétence exclusive des commissions paritaires, au sein des inspections étatiques, qui étaient auparavant uniquement en charge de la santé et de la sécurité au travail[19]. De l'autre, la participation directe des syndicats à la surveillance des secteurs non conventionnés les libère des limitations du cadre conventionnel, en leur permettant notamment d'initier des luttes (sans contraintes liées au respect de la paix du travail) et d'adopter une approche plus revendicative en matière de protection des salaires[20].

La « révolution copernicienne » s'est toutefois arrêtée à mi-chemin et n'a guère transcendé les limites de la *regulatory new governance* en Suisse. La faiblesse des mesures d'accompagnement dans le cadre d'un marché du travail libéralisé à l'échelle européenne ne permet pas de garantir une protection adéquate des travailleurs et travailleuses. De même, les syndicats exploitent très peu les nouveaux instruments de contrôle du marché du travail, à l'exception d'un suivi plus strict des entreprises étrangères. Alors que les

19. Représentante de l'inspection cantonale du travail de Genève ; représentant de l'inspection cantonale du travail de Zurich et de l'Association intercantonale pour la protection des travailleurs (AIPT) ; représentant syndical au sein de la Commission paritaire du secteur principal de la construction.

20. Représentante de l'inspection cantonale du travail de Genève ; représentante du Département des associations professionnelles, Fédération des entreprises romandes (FER), Genève ; représentant syndical au sein de l'Inspection paritaire du travail (IPE) de Genève.

Encadré 3 - **Libre circulation des personnes et mesures d'accompagnement**

En vigueur depuis 2002, l'accord de libre circulation des personnes (ALCP) étend le droit à la libre circulation existant au sein de l'UE à la Suisse. L'accès au marché du travail suisse est désormais garanti sans restriction et à égalité avec les résident·es suisses (droit de se faire embaucher, droit de chercher un emploi, droit de s'inscrire au service public de l'emploi et, avec certaines restrictions, droit de percevoir les prestations sociales suisses).

Pour atténuer les effets de l'ALCP sur les salaires, le législateur suisse a décidé de mettre en place des « mesures d'accompagnement » incluant l'obligation pour les employeurs étrangers qui détachent des travailleuses et travailleurs en Suisse de les soumettre aux conditions minimales impératives de travail et de rémunération en vigueur, faute de quoi l'entreprise est interdite d'offrir des services dans le pays. Elles prévoient également des dispositions contre la sous-traitance abusive, permettant de faire répondre l'entrepreneur des infractions commises par ses sous-traitants (responsabilité solidaire). Pour leur application, elles instaurent dans chaque canton des « commissions tripartites » comportant des représentant·es de l'État, du patronat et des syndicats, ayant le droit d'inspecter les entreprises et de fixer des salaires minimaux sectoriels *via* des contrats-type de travail (CTT) en cas de sous-enchère « abusive et répétée ». Si le niveau salarial fixé dans ces contrats n'est pas toujours efficace pour lutter contre la sous-enchère salariale, leur existence permet néanmoins l'intervention de l'inspection.

Le bilan des mesures d'accompagnement est cependant mitigé. Elles ont certes permis d'intensifier les contrôles, mais elles sont jugées insuffisantes pour contenir la pression sur les salaires face à l'importante augmentation de l'utilisation de main-d'œuvre provenant de l'étranger et avec des permis de très courte durée par les entreprises suisses. Dans la pratique, les commissions tripartites concentrent leurs efforts sur le contrôle des entreprises étrangères détachant du personnel en Suisse et laissent aux entreprises suisses toute latitude pour pratiquer la sous-enchère salariale. Il n'est dès lors pas surprenant que les salaires aient baissé pour certaines catégories de travailleurs, mais aussi dans certaines branches comme l'hôtellerie-restauration, le bâtiment, les transports ou le commerce de détail, et ceci parfois dans des régions entières. En particulier, le canton frontalier de Genève a vu ses salaires d'embauche s'effondrer (Pelizzari, 2017). C'est dans ce contexte qu'a été acceptée en 2014 l'initiative populaire « Contre l'immigration de masse » lancée par le parti d'extrême droite Union démocratique du centre (UDC) qui obligeait le gouvernement suisse à résilier l'ALCP. Dans la loi d'application votée par le Parlement en 2017, la libre circulation des personnes a toutefois été préservée, tout en ajoutant à la législation suisse une clause favorisant « les demandeurs d'emploi résidents », dont l'impact sur le marché du travail semble mineur (Pelizzari, 2017).

négociations répétées entre la Suisse et l'UE offrent régulièrement de nouvelles opportunités pour renforcer les mesures d'accompagnement, les revendications syndicales se limitent souvent à vouloir étendre l'application des CCT à des branches entières, en restant ainsi dans le strict cadre de la subsidiarité des réglementations légales au dispositif conventionnel[21]. Une véritable co-exécution qui se base sur une participation directe renforcée des travailleurs et travailleuses dans les activités d'inspection, notamment à travers une meilleure protection contre les licenciements, ou l'introduction d'un salaire minimum fédéral, ne font pas partie du champ des possibles syndicaux. Dans ce contexte, le cas genevois fait exception[22].

III. Renforcer les contrôles et créer des droits : l'inspection paritaire des entreprises (IPE) à Genève

L'IPE est une forme institutionnalisée et inédite de co-exécution en Suisse. Elle a pu émerger au moment des débats sur la libre circulation des personnes dans l'UE, dans un contexte socio-économique particulier, avec pour objectif d'élargir les droits de participation des salarié·es dans le cadre des activités d'inspection. Après près d'une décennie d'existence, nous tirons de premières conclusions sur les atouts et limites de cette forme de contrôle du marché du travail.

III.1. « Protéger les salaires, pas les frontières » : le contexte genevois

L'émergence de l'IPE s'explique avant tout par un environnement socio-économique et politique favorable à la protection du marché du travail dans le cadre des débats sur la libre circulation des personnes, un activisme syndical en rupture avec l'orientation corporatiste dominante et une mise en œuvre extensive des mesures d'accompagnement, jetant les bases d'un contrôle tripartite du marché du travail.

Sur le premier aspect, Genève forme une enclave urbaine en territoire français, avec 200 000 habitant·es intramuros et près d'un million avec l'agglomération en Suisse et en France. Elle est fortement internationalisée avec un tissu dense d'entreprises financières et industrielles, et plus d'un quart de la main-d'œuvre composée de travailleuses et travailleurs frontalier·es (Seco, 2024), souvent exploité·es par les employeurs pour réduire la masse salariale et rendre le travail plus flexible (Martinelli, 2023b). Confronté

21. J.-C. Rennwald, « Ma coiffeuse et ce qu'elle peut montrer à l'Europe », *Le Temps*, 13 mars 2025.

22. À noter que ce ne sont d'ailleurs pas les syndicats, mais le *think tank* libéral Foraus qui plaidait, en vain, pour considérer l'expérience de l'IPE comme une des voies pour sortir de l'impasse des négociations bilatérales entre la Suisse et l'UE bloquées depuis 2019, notamment en raison de divergences sur le type de contrôle du marché du travail pratiqué par la Suisse, jugé discriminatoire par l'UE car essentiellement focalisé sur les entreprises étrangères (Najy *et al.*, 2019). Le modèle IPE, écrit Foraus, avec ses inspectrices et inspecteurs non professionnels et sa forte composante syndicale, pourrait en effet donner la garantie que les entreprises suisses ne seraient à l'avenir plus épargnées par les contrôles. Mais la proposition n'a jamais été prise en compte dans la stratégie de négociation syndicale.

aux effets de cette mise en concurrence, le marché du travail genevois est régulièrement traversé par des tensions politiques alimentées par des partis xénophobes qui captent une part importante de l'électorat.

Sur le deuxième aspect, dans ce contexte exacerbé notamment par le vote de 2014 « Contre l'immigration de masse » (encadré 3), les partenaires sociaux dans le canton de Genève se positionnent traditionnellement différemment que leurs homologues nationaux. Alors que les faîtières patronales nationales déclaraient en 2014 que le régime migratoire « se négociait désormais avec l'Union démocratique du centre [extrême droite] et non plus avec les syndicats » (Pelizzari, 2017), les associations patronales genevoises ont refusé de s'allier à la droite réactionnaire. Elles continuent de dialoguer avec l'État et les syndicats pour renforcer le dispositif de surveillance du marché du travail. À leurs yeux, Genève « ne pourrait fonctionner correctement sans un apport de travailleurs extra-cantonaux » sécurisé par « un partenariat social fort et un dispositif tripartite volontariste de surveillance du marché du travail[23] ».

De même, le syndicalisme genevois est historiquement plus combatif par rapport au reste de la Suisse en raison notamment de la présence de nombreux immigré·es issu·es des partis communistes italien et espagnol (Deshusses, 2014). Cet activisme s'est renforcé à la suite d'un changement générationnel à la fin des années 1990 et la prise de fonction de dirigeants syndicaux proches des mouvements sociaux (Pedrina, Schäppi, 2021). Genève a ainsi connu une série de grèves et de luttes syndicales inédites, tant par leur intensité que par les secteurs touchés, peu habitués à des conflits de travail : dans les multinationales de l'industrie Merck Serono (2012) et ABB (2017), dans divers secteurs de l'aéroport international de Genève (Cianferoni, 2012), dans les services publics. Il y a aussi eu des batailles politiques, souvent menées en opposition avec les orientations des centrales syndicales nationales[24], qui visaient à élargir l'influence syndicale en dehors du périmètre des CCT. Ainsi, les syndicats genevois ont régulièrement utilisé, avec succès, les instruments de démocratie semi-directe tels que les référendums (contre des baisses fiscales ou l'extension des heures d'ouverture de magasins par exemple) ou les initiatives (pour introduire le salaire minimum légal ou l'IPE)[25].

23. *Agir pour Genève, priorité des organisations économiques*, FER, CCIG, CGI, FMB, GEM, UAPG, 2024, p. 3, https://bit.ly/4jjajMg.

24. La bataille la plus emblématique a été menée contre l'augmentation de l'âge de la retraite des femmes, que l'opposition syndicale a gagné en votation contre l'ensemble des syndicats et partis nationaux en 2017.

25. L'initiative populaire cantonale permet dans le canton de Genève soit de demander une modification de la Constitution (initiative constitutionnelle), soit de soumettre une proposition de loi (initiative législative) au parlement. L'initiative populaire cantonale aboutit si elle recueille le nombre minimum de signatures requis de citoyens suisses ayant le droit de vote (2 % pour l'initiative constitutionnelle et 1,5 % pour l'initiative législative), dans un délai de 4 mois. Le référendum facultatif cantonal permet de soumettre au vote populaire toute loi ou autre acte adopté par le parlement cantonal prévoyant des dépenses. Le référendum est obligatoire lorsque le parlement adopte un acte législatif qui modifie la Constitution. De manière générale, le délai de collecte des signatures est de 40 jours dès la publication de l'acte et le nombre de signatures nécessaires est proportionnel au nombre d'électeurs du canton (au moins 1,5 %).

Sur le troisième aspect, la disposition patronale à faire des concessions afin de préserver un marché du travail ouvert et un activisme syndical en rupture avec l'orientation conventionnelle, le canton de Genève a ainsi vu se développer lors des deux dernières décennies un dispositif tripartite de contrôle du marché du travail, structuré autour du Conseil de surveillance du marché de l'emploi, qui n'a pas d'équivalent en Suisse. Cet organe fait office de commission tripartite cantonale et favorise une collaboration étroite entre les partenaires sociaux et l'État. Avec des syndicats et associations patronales plus représentatifs que la moyenne suisse – 60 % des salarié·es sont couvert·es par une CCT à Genève, contre 50 % pour le reste du pays[26] –, le Conseil est devenu au fil des années une instance de négociation tripartite de textes légaux sur plusieurs enjeux (interdiction de la sous-traitance en cascade, arrêt des chantiers en cas d'infractions graves ou de fortes chaleurs, limitation du travail temporaire, etc.), mais aussi d'un vaste plan de régularisation de travailleuses et travailleurs sans papiers appelé « Papyrus » (Schweri, Bolomey, 2021). L'inspection cantonale du travail est quant à elle parmi les plus actives de Suisse, avec un tiers des contrôles effectué sur tout le territoire dans le cadre de mesures d'accompagnement, dont elle assure le contrôle dans les secteurs non conventionnés (Seco 2024) ; elle bénéficie en outre d'un important soutien statistique de l'Observatoire genevois du marché du travail de l'Université de Genève. Elle se distingue également par une collaboration étroite entre le service dédié à la sécurité et santé au travail et celui dédié au contrôle des salaires. Sur la base d'enquêtes salariales et d'analyses de risque, la commission des mesures d'accompagnement, une sous-commission du Conseil de surveillance du marché de l'emploi, a fixé de nombreux salaires minimaux de branche ainsi que des référentiels salariaux à respecter pour accéder aux marchés publics. À titre d'exemple, on dénombre en 2023 huit contrats types de travail cantonaux incluant des salaires minima contre un seul édicté par la Confédération ; les contrats types de travail (CTT ; voir *supra*, encadré 3) couvrent ainsi 15 % de salarié·es en plus que les CCT à Genève[27].

Si le tripartisme genevois représente la variante la plus volontariste et la plus aboutie de co-exécution dans le cadre des mesures d'accompagnement, pour les syndicats il s'agissait toutefois d'élargir ce cadre pour parvenir à une amélioration substantielle de la protection des salarié·es. C'est dans ce contexte que le plan d'urgence élaboré par la Communauté genevoise d'action syndicale (CGAS) avant la votation de 2014 sous le slogan « Protéger les salaires, pas les frontières » prévoyait une série de mesures offensives visant à améliorer la protection des salarié·es. Certaines de ces mesures (durcissement et surveillance des conditions d'octroi des marchés publics ou des concessions dans l'hôtellerie-restauration et à l'aéroport, limitation de la sous-traitance ou du travail temporaire, etc.) ont été adoptées par le parlement cantonal, tandis que d'autres ont été

26. https://www.ge.ch/respecter-conventions-collectives-travail-cct.

27. https://www.ge.ch/respecter-contrats-type-travail-ctt/ctt-vigueur-geneve.

acceptées *via* une votation populaire, à l'instar du salaire minimum cantonal (Rieger, Gallusser, 2023) ou d'une indemnité pour les travailleuses et travailleurs sans papiers durant le Covid-19 (Pelizzari, 2022). Ce n'est toutefois qu'avec l'IPE que l'objectif d'améliorer la protection des salarié·es est véritablement saisi.

III.2. « Je bosse, il me baisse » : retour sur une victoire syndicale

L'initiative cantonale intitulée « Pour le renforcement du contrôle des entreprises. Contre la sous-enchère salariale[28] » prévoit une mesure principale : la création d'une inspection des entreprises composée par des délégué·es syndicaux ayant des prérogatives similaires à celles des inspecteurs et inspectrices étatiques. Cette mesure est aussi accompagnée par une garantie de renforcement des effectifs de l'inspection cantonale, facilitant ainsi l'adhésion de celle-ci au projet syndical (encadré 4). En ce sens, le dispositif se démarque des commissions partitaires classiques, dont le champ d'action se limite à l'application des conventions collectives. Face aux limites des mesures d'accompagnement, la proposition vise à « donner un signal fort aux salarié·es dont une partie subit les conséquences de la sous-enchère[29] ». En choisissant comme slogan de campagne le jeu de mots « Je bosse, il me baisse », la CGAS indique ainsi les vrais responsables des abus sur le marché du travail : les employeurs et non pas les salarié·es étranger·es.

La nouvelle inspection doit pallier le déséquilibre structurel dont souffrent les représentant·es des salarié·es dans le dispositif tripartite de contrôle du marché du travail. Ils et elles sont partie intégrante du dispositif, mais ne disposent d'aucun droit substantiel pour réaliser leur mission. En effet, sans droit d'accès aux entreprises ni protection contre les licenciements pour les délégué·es syndicaux en cas de dénonciation, les syndicats sont cantonnés à un rôle de « partenaire junior », subordonné aux intérêts patronaux. En proposant d'instaurer le statut d'inspectrice ou d'inspecteur syndical·e ayant le droit d'accéder aux lieux de travail et d'interroger le personnel, l'initiative vise à renforcer les inspections, mais aussi à modifier le rapport de force en donnant un rôle clé aux syndicats.

Cette volonté syndicale d'obtenir de nouveaux droits substantiels dans le cadre du tripartisme et de placer ainsi la co-exécution sur le terrain de la participation des salarié·es en permettant à ces dernier·es, ou à leurs représentant·es, d'occuper le rôle d'inspectrice ou inspecteur du travail suscite dans un premier temps l'hostilité des partenaires tripartites. Le Conseil d'État (gouvernement cantonal) recommande ainsi au parlement d'invalider l'initiative pour cause d'illégalité. D'un côté, la composition exclusivement

28. Communauté genevoise d'action syndicale, *Initiative populaire cantonale 151 : Pour un renforcement du contrôle des entreprises. Contre la sous-enchère salariale*, 30 mars 2012, https://ge.ch/grandconseil/data/texte/IN00151.pdf.

29. « Lancement d'une initiative populaire cantonale pour la lutte contre la sous-enchère salariale et une politique énergique de contrôle du marché du travail », Communauté genevoise d'action syndicale, Document interne, 19 mai 2011.

Encadré 4 - **Base légale et fonctionnement de l'IPE**

En modifiant la loi sur l'inspection et les relations de travail (LIRT), la mise en œuvre de l'initiative « Pour le renforcement des contrôles des entreprises. Contre la sous-enchère » repose sur les principes suivants :

- augmentation du nombre d'inspectrices et d'inspecteurs cantonaux pour atteindre un ratio de 1 pour 10 000 salarié·es, et protéger ainsi ces effectifs contre toute tentative de coupe budgétaire ;
- création d'une nouvelle inspection des entreprises (IPE), avec les mêmes prérogatives de contrôle que l'inspection cantonale (en particulier la loi sur le travail). Les compétences de l'IPE se limitent toutefois à l'instruction de dossiers et à l'invitation à se conformer à la loi. Elle est donc essentiellement un organe de surveillance et n'a pas le pouvoir de prononcer des sanctions, qui restent de la compétence exclusive de l'inspection cantonale ;
- les 28 inspectrices et inspecteurs de l'IPE sont désigné·es à moitié par les syndicats et à moitié par les associations patronales ; ils et elles sont nommé·es par le Conseil d'État (gouvernement cantonal), en respectant le même ratio de 1/10 000. Les inspectrices et inspecteurs non professionnel·les travaillent à temps partiel – la moyenne de temps de travail est 20 % – et sont recruté·es parmi les militant·es et secrétaires syndicaux ainsi que parmi des chef·fes de (petites et moyennes) entreprises membres des associations patronales et leurs secrétaires. Les inspectrices et inspecteurs sont défrayé·es par jetons de présence à hauteur de 65 francs suisses (68 euros) de l'heure ;
- l'IPE dispose des prérogatives nécessaires pour mener à bien sa mission ; elle peut notamment accéder à toute heure à tout lieu de travail et à toute documentation nécessaire pour le contrôle, et a le droit d'interroger le personnel hors de la présence de l'employeur ;
- ayant le statut d'une Commission officielle de l'État, l'IPE est autonome dans son fonctionnement. Elle est coordonnée par un Bureau composé de quatre personnes, soit deux représentant·es de chaque partie, qui valide les contrôles et les constats des contrôles. L'IPE s'appuie aussi sur un secrétariat de trois juristes et d'un·e assistant·e administratif ;
- afin d'optimiser la co-exécution, l'IPE, l'inspection cantonale et les organismes en charge des assurances sociales échangent toutes les informations nécessaires à l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées par la loi ;
- afin de développer les contrôles paritaires, les commissions paritaires peuvent charger l'IPE du contrôle des CCT.

Source : C. Dubouchet, J. Varone, *OCIRT-IPE. Dispositif genevois de contrôle du marché du travail*, 2024.

syndicale de la nouvelle inspection comporte selon l'exécutif « une atteinte à la liberté économique des employeurs » (Secrétariat du Grand Conseil, 2012:26). De l'autre, la « milice syndicale » fait « fi des principes du paritarisme et du tripartisme sur lesquels repose le fonctionnement du marché du travail en Suisse » (*ibid*:33). Les associations patronales dénoncent quant à elles « son caractère inamical à l'égard de la partie patronale », incompatible avec le dispositif tripartite existant (*ibid*:46).

À la surprise générale, le parlement genevois, pourtant dominé par une majorité de droite, décide le 30 novembre 2012 de valider l'initiative et la soumettre ainsi au vote populaire. Qualifiant ce vote de « putsch contre le partenariat social » (ATS, 2012), le patronat forme aussitôt un recours contre la décision parlementaire au Tribunal fédéral, instance juridique suprême du pays. Pour la première fois, celui-ci est ainsi appelé à se prononcer sur la légalité d'une participation directe des syndicats à l'exécution de l'ensemble des dispositions encadrant le travail. Le tribunal tranche en faveur de l'argumentation syndicale, en admettant que l'inspection des entreprises s'insère pleinement dans une démarche de co-exécution admise par le législateur fédéral. Les juges fédéraux donnent toutefois raison aux requérant·es sur un point, considérant que la composition exclusivement syndicale de l'IPE est incompatible avec les exigences d'impartialité de la Constitution suisse[30]. L'arrêt ouvre ainsi la porte à une négociation tripartite concernant les ressources à octroyer à l'IPE. L'accord est vite trouvé entre syndicats, patronat et État : la future inspection sera composée à moitié par des représentant·es des travailleuses et travailleurs et à moitié de représentant·es des employeurs. Fort de ce soutien tripartite, le projet de loi bénéficie d'un appui politique transversal et est voté à l'unanimité par le parlement cantonal le 14 décembre 2015, rendant ainsi superflu un vote populaire. L'IPE entre en fonction le 1er mai 2016.

Pour la presse, les syndicats ont réussi à convaincre l'ensemble des acteurs qu'« un meilleur contrôle des règles du marché du travail » est préférable à « la fermeture des frontières »[31]. Pour les représentants patronaux, le fait que l'IPE entérine pour la première fois en Suisse une forme de co-exécution qui donne accès aux entreprises à des inspectrices et inspecteurs syndicaux semble le juste prix à payer pour garantir aux entreprises l'afflux de main-d'œuvre nécessaire (*ibid.*). Sur ce point, l'interlocutrice patronale interviewée admet la victoire syndicale : « On n'a pas perdu, mais ils ont été plus forts. Ils ont obtenu au niveau syndical ce qu'ils voulaient sur ce coup-là. (…) C'est finalement un outil que, dans notre conception, à l'origine, on n'avait pas trop imaginé, mais finalement, puisqu'il existe, avançons ensemble[32]. » Et du côté de l'État : « L'introduction de l'IPE, c'était un pur travail de rapport de force, l'exemple type que

30. Tribunal fédéral (2014), *Arrêt du 19 mai 2014*, IC 33/2013, p. 14.

31. E. Budry, « Montée en puissance du contrôle des entreprises », *Tribune de Genève*, 2 mars 2020, https://bit.ly/42cYjFP.

32. Représentante du Département des associations professionnelles, Fédération des entreprises romandes (FER), Genève.

les partenaires sociaux peuvent être d'accord contre le Conseil d'État, qui a un moment donné a eu l'intelligence de dire : on change de position[33] ».

En somme, l'émergence de l'IPE a été favorisée par les facteurs identifiés plus haut, tels qu'un environnement socio-économique et politique favorable à ce type de régulation du marché du travail, l'appropriation des enjeux de l'inspection du travail par les organisations syndicales régionales et l'existence d'un cadre institutionnel propice à l'expérimentation en matière de co-exécution. Sur ce dernier point, le dispositif tripartite préexistant, dont le Tribunal fédéral a confirmé la possibilité de le faire évoluer en renforçant les droits syndicaux, couplé aux instruments de démocratie directe (l'initiative législative) a ainsi formé un terrain idéal pour que les syndicats puissent déployer leur stratégie. Le Tribunal fédéral ayant obligé les syndicats à ouvrir le dispositif à des inspectrices et inspecteurs patronaux, son impact sur l'activité de contrôle va toutefois dépendre de la collaboration sur le terrain des inspections entre partenaires sociaux, mais aussi avec les inspectrices et inspecteurs étatiques.

C'est dans la pratique de ces collaborations que se matérialisent les rapports de force entre ces différents acteurs de la régulation du marché du travail. La section suivante est consacrée à l'analyse des premières années de fonctionnement de l'IPE.

III.3. L'IPE dans la pratique

Depuis sa création en 2016, l'IPE a contrôlé environ 5 000 salarié·es par année et mis en lumière un taux d'infraction moyen de 60 % dans les entreprises inspectées, quasi exclusivement suisses[34]. L'IPE a déposé cinq dénonciations pénales contre des employeurs particulièrement récalcitrants, une procédure rarissime en Suisse. Elle a contrôlé, sur mandat des commissions paritaires, les carrosseries, garages, salons de coiffure et boulangeries du canton et soutenu ponctuellement les contrôleuses et contrôleurs paritaires du secteur de la construction. Elle a œuvré, pour le compte de la commission tripartite, à l'application des salaires minimaux dans l'industrie des machines, le commerce de détail ou encore les transports. L'IPE a finalement mené des campagnes de contrôle thématiques, notamment sur l'accès à la lumière du jour dans les centres commerciaux, les mesures en lien avec le grand froid ou la canicule dans le bâtiment, ou l'enregistrement du temps de travail dans les hôtels et restaurants[35]. Il semble donc que, même en l'absence d'un pouvoir de sanction, l'IPE a pu renforcer le dispositif d'inspection sur le territoire genevois, soit l'un des deux objectifs affichés lors de sa création.

33. Représentant de l'inspection cantonale du travail de Genève.

34. E. Budry, « Montée en puissance du contrôle des entreprises », *Tribune de Genève*, 2 mars 2020. https://bit.ly/42cYjFP.

35. C. Dubouchet, J. Varone, *OCIRT-IPE. Dispositif genevois de contrôle du marché du travail,* 2024.

Dans ce cadre, le changement le plus frappant concerne la conduite des contrôles en entreprise. Toute inspection décidée par le Bureau de l'IPE est exécutée par un binôme d'inspectrices ou inspecteurs de chaque partie. La notion d'« impartialité » imposée par l'arrêt du Tribunal fédéral se décline ainsi sur le terrain différemment que ce que la plupart des organes étatiques entendent par l'impératif abstrait d'« indépendance » tel qu'inscrit dans les normes de l'OIT. Cette impartialité n'est pas « neutre », mais négociée dans la pratique en permanence entre des intérêts *a priori* divergents à travers une « pluralité » d'interprétations pour « accoucher d'une vision impartiale »[36]. Selon un expert, il semble d'ailleurs que le fait que les inspectrices et inspecteurs soient des membres militant·es de leurs associations respectives, ne disposant pas de compétences techniques mais favorisant la recherche de compromis négociés, renforce la légitimité de leur action envers les salarié·es et les employeurs. Aussi, l'inspection cantonale leur a confié des campagnes sensibles comme les arrêts de chantier en cas de canicule, où l'ingérence étatique est vue avec méfiance dans un secteur où le « partenariat social » est très fort[37].

L'expérience montre que l'IPE a aussi contribué à faire évoluer les pratiques d'inspection et le tripartisme. L'IPE a impulsé les contrôles conjoints des entreprises entre l'IPE et l'inspection cantonale durant la pandémie de Covid-19 dans un contexte où l'État manquait de personnel sur le terrain. Selon les expert·es interrogé·es, si le manque de formation technique des inspecteurs et inspectrices IPE pouvait au début heurter l'identité professionnelle des inspecteurs et inspectrices étatiques, des liens de confiance interpersonnels se sont ensuite formés, facilitant l'émergence d'une communauté de pratiques. Celle-ci a permis aux inspecteurs et inspectrices étatiques de questionner leur propre fonctionnement en observant la manière dont l'approche « généraliste » de l'IPE permettait de dépasser les silos entre les aspects de protection de la santé, sécurité au travail et contrôle de salaires[38]. L'IPE a en parallèle renforcé ses compétences, *via* des formations communes avec les inspecteurs et inspectrices étatiques et le recrutement de trois juristes qui assistent les inspections de terrain[39].

Enfin, l'IPE a fait évoluer la stratégie de pilotage des priorités d'inspection. Celle-ci se fonde sur un arbitrage permanent au sein du Bureau de l'IPE entre deux représentant·es syndicaux et patronaux, à l'instar du fonctionnement des commissions paritaires, où le choix des entreprises, des secteurs ou des sujets à contrôler dépend d'une multitude de facteurs, dont les intérêts des associations patronales, plus enclines à lutter contre la concurrence déloyale que promouvoir la protection des salarié·es. Or,

36. Représentant syndical de l'IPE de Genève.

37. *Ibid.*

38. Représentante de l'inspection cantonale du travail de Genève ; Représentant syndical de l'IPE de Genève.

39. *Ibid.*

employeurs et syndicats s'accordent sur le fait que le rapport de force particulier ayant donné naissance à l'IPE et la volonté syndicale de continuer à peser sur la régulation du marché du travail ont fait de celle-ci « une zone de négociation permanente » et un « espace d'expérimentation »[40]. L'activisme de l'IPE a notamment permis d'améliorer les salaires dans de nombreux CTT, et d'introduire de nouvelles mesures de protection en lien avec la canicule ou des procédures d'arrêt de chantier jusque-là inaccessibles par la seule voie conventionnelle[41].

Si l'inspection genevoise a donc été renforcée grâce à l'IPE, il est moins certain que celle-ci ait atteint le second objectif qui lui avait été fixé, soit le renforcement des droits syndicaux. En dépit de l'accès donné à des représentant·es syndicaux aux entreprises et le potentiel ainsi ouvert de lier l'action de l'inspection à l'action syndicale, force est de constater que l'expérience de l'IPE se heurte à des limites, dans un contexte où les collectifs syndicaux organisés sur les lieux de travail n'ont cessé de s'affaiblir. En particulier, le cycle de renouveau syndical ouvert au début des années 2000 à Genève semble arriver à son terme, avec le remplacement de la génération issue des mouvements sociaux par des permanent·es syndicaux nommé·es par les centrales davantage aligné·es sur une orientation étroitement conventionnelle[42]. À de rares exceptions près, l'IPE n'a ainsi pas été utilisée pour appuyer la construction syndicale[43]. Les interventions des 14 délégué·es syndicaux de l'IPE sont presque toujours le résultat d'une autosaisine, de campagnes concertées avec les délégué·es patronaux ou les inspecteurs et inspectrices cantonaux, ainsi que de plaintes individuelles des salarié·es. La stratégie syndicale d'exploiter l'opportunité d'accéder aux entreprises pour établir un lien de confiance avec des collectifs de salarié·es n'a été réalisée que très partiellement[44].

Conclusion

Cet article a analysé l'émergence et le fonctionnement de l'Inspection paritaire des entreprises (IPE) à Genève comme modèle original de co-exécution des contrôles du marché du travail, issu d'une initiative portée par des syndicats en rupture avec l'orientation conventionnelle, dans un contexte frontalier sujet à des pressions salariales. L'IPE constitue une tentative de dépasser les limites de la *regulatory new governance* qui s'est imposée dans ce contexte avec la création d'amortisseurs sociaux (les mesures d'ac-

40. Représentant de l'inspection cantonale du travail de Genève.

41. Représentante de l'inspection cantonale du travail de Genève ; représentant syndical de l'IPE de Genève. Représentante de l'inspection cantonale du travail de Genève ; représentant syndical de l'IPE de Genève ; représentante du Département des associations professionnelles, Fédération des entreprises romandes (FER), Genève.

42. C. Dethurens, « Licencié, un ex-employé d'Unia saisit la justice », *Tribune de Genève*, 6 janvier 2025.

43. La grève des salarié·es de l'entreprise de distribution Epsilon qui, en articulation avec une inspection de l'IPE, a débouché sur le paiement d'arriérés salariaux à hauteur de 600 000 francs suisses (un peu plus de 626 000 euros), est restée un cas isolé.

44. Représentant syndical de l'IPE de Genève.

compagnement) et de structures paritaires de contrôle des entreprises qui se révèlent souvent inefficaces pour lutter contre la sous-enchère salariale. En ce sens, elle constitue aussi une réponse aux tentatives d'instrumentaliser la politique migratoire dans les débats sur la mise en concurrence des salarié·es.

Dans ce cadre, l'IPE a significativement renforcé la surveillance du marché du travail à Genève. Malgré l'absence de pouvoir de sanction directe, elle a permis d'augmenter, en partenariat avec les inspections cantonales, le nombre des inspections dans les entreprises. L'IPE a en outre développé les droits de participation des salarié·es à travers la possibilité d'intervenir dans les activités d'inspection et favorisé la création d'un espace de négociation permanent entre représentant·es des travailleurs et travailleuses et des employeurs. Cette co-exécution a également influencé les pratiques de l'inspection cantonale qui ont évolué vers des démarches plus collaboratives en matière de contrôle.

Toutefois, l'objectif de renforcer les droits syndicaux sur les lieux de travail n'a été que partiellement atteint ; l'opportunité d'établir des liens avec les salarié·es semble avoir été peu exploitée par les syndicats, et l'IPE s'est régulièrement substituée à l'action syndicale dans les entreprises. Enfin, il est important de souligner que l'IPE demeure une expérience isolée en Suisse. À l'exception d'une interpellation au Parlement fédéral[45], les centrales syndicales ne s'y sont que peu intéressées, alors que les faîtières patronales et le Secrétariat d'État à l'économie se sont explicitement opposés à son application dans d'autres cantons. Ainsi, l'administration fédérale – faisant fi de l'arrêt du Tribunal fédéral – continue à affirmer que l'IPE est incompatible avec la délégation de compétences dans le cadre tripartite et paritaire[46]. Et il est peu probable que l'IPE, qui est le fruit d'un rapport de force local temporairement favorable aux syndicats, fasse le poids face au glissement à droite du paysage politique à la suite de l'acceptation de l'initiative « contre l'immigration de masse » en 2014[47]. Ce glissement semble ne plus épargner Genève : la pérennité de l'IPE pourrait être menacée après le remplacement des directions syndicales locales et le soutien jusque-là inédit des associations patronales à une coalition incluant les partis d'extrême droite lors des dernières élections cantonales.

Ces résultats mettent en évidence le potentiel de la co-exécution impulsée par les syndicats pour renforcer le contrôle du marché du travail, mais aussi les limites d'un tel dispositif dans la création d'un rapport de force plus favorable aux salarié·es sur les lieux de travail. Si, sur plusieurs aspects (participation, ressources, collaborations, etc.), l'IPE est en rupture avec le cadre de la *regulatory new governance*, les limites que nous avons

45. « Renforcement décidé à l'unanimité du contrôle du marché du travail à Genève. Quels enseignements pour le Conseil federal ? », Interpellation de P.-Y. Maillard, 23.3179, Parlement federal, 15 mars 2023, https://bit.ly/3YvIVDa.

46. A. Fumagalli, « Genfer Modell stösst beim Bund auf Kritik », *Neue Zürcher Zeitung*, März 15., 2019.

47. Les centrales syndicales prônent, au moins partiellement, le retour à une « préférence pour la main-d'œuvre résidente » (Pelizzari, 2017).

mises en évidence (absence de sanctions, faible investissement syndical, etc.) soulèvent de nombreux enjeux. Il serait donc intéressant de prolonger la recherche afin d'analyser les continuités et les ruptures de l'IPE avec le système de régulation du travail suisse, ainsi que son impact concret sur la protection des salarié·es par rapport aux formes de co-exécution mises en œuvre dans différents contextes nationaux. Un tel programme permettrait de (re)mettre le syndicalisme au centre des recherches sur l'inspection du travail.

Références bibliographiques

- Amengual M. (2010), « Complementary labor regulation: The uncoordinated combination of state and private regulators in the Dominican Republic », *World Development*, vol. 38, n° 3, p. 405-414, https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.09.007.
- Amengual M. (2014), « Pathways to enforcement: Labor inspectors leveraging linkages with society in Argentina », *ILR Review*, vol. 67, n° 1, p. 3-33, https://doi.org/10.1177/001979391406700101.
- Amengual M., Fine J. (2017), « Co-enforcing labor standards: The unique contributions of state and worker organizations in Argentina and the United States », *Regulation & Governance*, vol. 11, n° 2, p. 129-142, https://doi.org/10.1111/rego.12122.
- ATS (2012), « Genève pourra voter sur l'initiative des syndicats », *Le Courrier*.
- Aubert G. (1989), « Les conventions collectives et la paix du travail en Suisse », *Revue internationale du travail*, vol. 128, n° 3, p. 411-426, http://archive-ouverte.unige.ch:/unige:13224.
- Aubert G. (dir.) (1994), *Inspection du travail : quel avenir ? = Arbeitsinspektion wohin?*, Zürich, Schulthess.
- Basu A. K., Chau N. H., Kanbur R. (2010), « Turning a blind eye: Costly enforcement, credible commitment and minimum wage laws », *The Economic Journal,* vol. 120, n° 543, p. 244-269, https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2009.02298.x.
- Baumberger D. (2021), « Les conventions collectives de travail résistent au changement structurel », *La Vie économique*, 2 juillet, https://bit.ly/42BG6AV.
- Berenstein A., Mahon P., Dunand J.-P. (2018), *Labour Law in Switzerland*, 3rd ed., Alphen aan den Rijn, Stämpfli.
- Best U., Biniok P. (2024), « Are there types of OHS regimes? Findings from European case studies », Communication au Congrès suisse de sociologie, Bâle, 10 septembre.
- BIT (2006), « Stratégies et pratiques pour l'inspection du travail », Troisième question à l'ordre du jour du conseil d'administration, GB.297/ESP/3, novembre, https://bit.ly/43V1OSK.
- Bonanno A. (2020), « Aux guichets de l'inspection du travail », *La nouvelle revue du travail,* n° 17, https://doi.org/10.4000/nrt.7176.

- Bonanno A. (2024), *L'inspection du travail à l'épreuve des recompositions managériales et des tensions sur les moyens*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, décembre, https://bit.ly/3Y08vPy.
- Bonvin J.-M., Cianferoni N. (2013), « La fabrique du compromis sur le marché du travail suisse. Évolutions et défis actuels », *Négociations*, vol. 20, n° 2, p. 59-71, https://doi.org/10.3917/neg.020.0059.
- Bosch G., Hüttenhoff F., Weinkopf C. (2019), *Kontrolle von Mindestlöhnen*, Wiesbaden, Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-658-26806-0.
- Cianferoni N. (2012), « Répondre au dumping salarial par la grève ? Le cas de l'Aéroport international de Genève (AIG) », *Les Mondes du travail,* n° 12, p. 65-76, https://archive-ouverte.unige.ch/unige:103264.
- De Nicolo M. (1962), *Die Sozialpolitik des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes*, Winterthour, Keller.
- Degen B. (2015), « Durée du travail », *Dictionnaire historique de la Suisse*, traduit de l'allemand, https://hls-dhs-dss.ch/articles/013910/2015-01-21/.
- Deshusses F. (2014), *Grèves et contestations ouvrières en Suisse 1969-1979,* Lausanne, Éditions D'en bas.
- Dupont A.-S. (2021), « L'approche helvétique de la protection légale de la santé au travail », Communication au Colloque Santé et sécurité au travail à l'heure de l'industrie 4.0, Genève, 12 novembre, https://bit.ly/3REhHWl.
- Emmenegger P. (2014), *The Power to Dismiss: Trade Unions and the Regulation of Job Security in Western Europe*, New York, Oxford University Press.
- Fedorets V.A., Grabka M.M., Schröder C., Seebauer J. (2020), « Lohnungleichheit in Deutschland sinkt », *DIW Wochenbericht,* p. 91-97, https://bit.ly/2yWRVHQ.
- Fillieule O., Monney V., Rayner H. (2019), *Le métier et la vocation de syndicaliste : l'enquête suisse*, Lausanne, Antipodes.
- Fine J. (2017), « Enforcing labor standards in partnership with civil society: Can co-enforcement succeed where the state alone as failed? », *Politics & Society*, vol. 45, n° 3, p. 359-388, https://doi.org/10.1177/0032329217702603.
- Fine J., Gordon J. (2010), « Strengthening labor standards enforcement through partnerships with workers' organizations », *Politics & Society*, vol. 38, n° 4, p. 552-585, https://doi.org/10.1177/0032329210381240.

- Hardy T. (2011), « Enrolling non-state actors to improve compliance with minimum employment standards », *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 22, n° 3, p. 117-140, https://doi.org/10.1177/103530461102200308.
- Katzenstein P.J. (1984), *Corporatism and change: Austria, Switzerland, and the politics of industry,* Ithaca, Cornell University Press.
- Kretzen F., Schäppi H. (2023), « Eine neue Wende: Gewerkschaften und soziale Bewegungen », *Widerspruch*, n° 42, p. 87-96.
- Lehndorff S., Bosch G., Haipeter T., Latniak E. (2009), « From the "sick Man" to the "Overhauled Engine" of Europe? Upheaval in the German Model », *in* Bosch G., Lehndorff S., Rubery J. (eds.), *European Employment Models in Flux,* London, Palgrave Macmillan, p. 105-130, https://doi.org/10.1057/9780230237001_4.
- Martinelli A. (2021), « Suisse : les enjeux du vote sur l'initiative "Entreprises responsables" en Suisse », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 173, mars, p. 3-16, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/C173-Suisse.pdf.
- Martinelli A. (2023a), « Les impacts sur le syndicalisme de relations de travail de plus en plus défavorables aux salarié·es en Suisse », *Chronique internationale de l'IRES,* n° 181, mars, p. 47-53, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/03/C181_intro-1.pdf.
- Martinelli A. (2023b), « Le management de la frontière dans l'industrie des machines », *in* Sainsaulieu I., Leresche P. (dir.), *C'est qui ton chef ?! Sociologie du leadership en Suisse*, Lausanne, PPUR, p. 211-222, https://bit.ly/4lQ2L5h.
- Matthey B. (2012), « Une police des entreprises aux mains des seuls syndicats ? », *Entreprise romande*, 7 décembre.
- Mias A. (2015), « Autonomie des agents et légitimité de l'inspection du travail », *La nouvelle revue du travail,* n° 7, https://doi.org/10.4000/nrt.2314.
- Molo R. (2010), « La Convention 98 de l'OIT et la liberté syndicale en Suisse », *in* Andermatt A. *et al.* (dir.), *Droit collectif du travail,* Bâle, Helbing Lichtenhahn Verlag, p. 81-96.
- Najy C., Zülch W., Farman D. (2019), *Mesures d'accompagnement et accord institutionnel : 10 propositions pour construire un consensus interne en vue d'un accord institutionnel*, Policy Brief, Foraus, mars, https://bit.ly/4j4TB2a.

- Noack A. M., Hoe A., Vosko L. F. (2020), « Who to inspect? Using employee complaint data to inform workplace inspections in Ontario », *Canadian Public Policy*, vol. 46, n° 3, p. 429-443, https://doi.org/10.3138/cpp.2018-065.
- Oesch D. (2007), « Weniger Koordination, mehr Markt? Kollektive Arbeitsbeziehungen und Neokorporatismus in der Schweiz seit 1990 », *Swiss Political Science Review,* vol. 13, n° 3, p. 337-368, https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2007.tb00081.x.
- Outhwaite O., Martin-Ortega O. (2019), « Worker-driven monitoring – Redefining supply chain monitoring to improve labour rights in global supply chains », *Competition & Change*, vol. 23, n° 4, p. 378-396, https://doi.org/10.1177/1024529419865690.
- Pedrina V. (2018), *De la politique de contingentement à la libre circulation des personnes*, Unia.
- Pedrina V., Schäppi H. (2021), *Die grosse Wende in der Bewerkschaftsbewegung*, Rotpunktverlag.
- Pelizzari A. (2014), « Suisse : les conséquences du vote anti-immigration sur les relations de travail », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 147, septembre, p. 82-95, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/C147-6.pdf.
- Pelizzari A. (2017), « Suisse : les syndicats suisses et le débat sur la "préférence nationale" : vers un nouveau régime migratoire ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 158, juin, p. 56-71, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/C158-5.pdf.
- Pelizzari A. (2022), « Protection de la santé et des revenus : hésitations et réussites syndicales », *in* Rosenstein E., Mimouni S. (dir.), *COVID-19. Les politiques sociales à l'épreuve de la pandémie*, Seismo, p. 193-207, https://doi.org/10.33058/seismo.20747.
- Pelizzari A., Pons-Vignon N., Martinelli A. (2024), « Les inspections du travail face aux transformations du marché du travail », *Rapport final*, n° 82686, Haute école de travail social et de la santé Lausanne, février, https://bit.ly/3RmfNcI.
- Piore M. J., Schrank A. (2018), *Root-cause Regulation: Protecting Work and Workers in the Twenty-first Century*, New York, Harvard University Press.
- Pires R. (2008), « Promoting sustainable compliance: Styles of labour inspection and compliance outcomes in Brazil », *International Labour Review*, vol. 147, n° 2-3, p. 199-229, https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2008.00031.x.

- Rieger A. (2021), *Organisations économiques et patronales en Suisse*, Document de travail, Unia, juin, https://bit.ly/4jujzMU.
- Rieger A., Gallusser D. (2023), *25 Jahre Mindestlohn-Kampagne der Schweizer Gewerkschaften. 1998 bis 2023*, Unia, Oktober, https://bit.ly/4luyMiV.
- Rieger A., Schärer C. (2013), *CCT-CTT-Loi : quelle stratégie ?*, Document interne, Unia.
- Ronconi L. (2010), « Enforcement and compliance with labor regulations in Argentina », *ILR Review,* vol. 63, n° 4, p. 719-736, https://doi.org/10.1177/001979391006300040.
- Schaub L., Cirigliano L. (2020), « Die Unparteilichkeit, Unabhängigkeit und Effektivität der kantonalen Arbeitsinspektorate: Analyse und Forderungen unter besonderer Berücksichtigung der ILO-Konvention Nr. 81 », *Zeitschrift für Arbeitsrecht und Arbeitslosenversicherung-Revue de Droit du travail et d'assurance-chômage*, n° 3, p. 183-200.
- Schweri M., Bolomey L. (2021), *Papyrus. La combinaison gagnante,* Genève, Slatkine.
- Seco (2023*), Rapport sur l'inspection du travail en 2023*, 15 août, https://bit.ly/4ip0GdF.
- Seco (2024), *Rapport FlaM 2023 – Mise en œuvre des mesures d'accompagnement à la libre circulation des personnes entre la Suisse et l'Union européenne*, Rapport d'exécution, 10 juin, https://bit.ly/3RoU3gm.
- Secrétariat du Grand Conseil (2012), *Rapport de la commission législative chargée d'étudier la validité de l'initiative populaire 151. Pour un renforcement du contrôle des entreprises. Contre la sous-enchère salariale*, 12 novembre.
- Sojourner A., Yang J. (2022), « Effects of union certification on workplace-safety enforcement: Regression-discontinuity evidence », *ILR Review*, vol. 75, n° 2, p. 373-401, https://doi.org/10.1177/0019793920953089.
- Steiger-Sackmann S., Guery Schindler M. (2018), « Zusammenspiel der Verfahren vor kantonalen Arbeitsinspektoraten und vor Arbeitsgerichten bei psycho-sozialen Belastungen: Kantonale Unterschiede », *Arbeitsrecht*, vol. 2018, n° 3, p. 183-194, https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/13906.
- Szarlej-Ligner M. (2016), « Les résistances des agents de l'inspection du travail à la reddition de comptes (1980-2013) », *Revue française d'administration publique*, vol. 160, n° 4, p. 1139-1153, https://doi.org/10.3917/rfap.160.1139.

- Trampusch C. (2008), « Von einem liberalen zu einem post-liberalen Wohlfahrtsstaat: Der Wandel der gewerkschaftlichen Sozialpolitik in der Schweiz », *Swiss Political Science Review*, vol. 14, n° 1, p. 49-84, https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2008.tb00096.x.
- USS (1984), *Sécurité et santé au travail*, Union syndicale suisse.
- Visser J., Hayter S., Gammarano R. (2016), « Tendances au niveau des taux de couverture de la négociation collective : stabilité, érosion ou déclin? », *Négociation collective et relations professionnelles. Note d'information*, n° 1, BIT, octobre, https://bit.ly/4lw6zIJ.
- Vogel L. (1998), *La prévention sur les lieux de travail : Suède, Finlande, Norvège, Autriche, Suisse*, Bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité, https://bit.ly/4jVnjb4.
- Vogel L. (2015), *Les rouages de la politique de santé et sécurité dans l'Union européenne. Histoire, institutions et acteurs*, Bruxelles, ETUI, https://bit.ly/44roqu3.
- Vogel L. (2016), « Inspection et syndicats : "rencontre et plus si affinités…" », *HesaMag*, n° 14, p. 18-20, https://www.etui.org/sites/default/files/Hesamag14_FR-18-20.pdf.
- Von Richthofen W. (2002), *Labour Inspection: A Guide to the Profession*, ILO, https://bit.ly/43RYd7Q.
- Vosko L. F. (2020), *Closing the Enforcement Gap: Improving Employment Standards Protections for People in Precarious Jobs*, Toronto, University of Toronto Press.
- Walters D. (2016), « Inspection du travail et santé et sécurité dans l'Union européenne », *HesaMag*, n° 14, p. 12-17, https://bit.ly/4irf70F.
- Walters D., Johnstone R., Frick K., Quinlan M., Baril-Gingras G., Thébaud-Mony A. (2011), *Regulating Workplace Risks: A Comparative Study of Inspection Regimes in Times of Change*, Cheltenham, Edward Elgar, https://doi.org/10.1177/1035304614556037.
- Weil D. (2008), « A strategic approach to labour inspection », *International Labour Review*, vol. 147, n° 4, p. 349-375, https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2008.00040.x.
- Weil D. (2018), « Creating a strategic enforcement approach to address wage theft: One academic's journey in organizational change », *Journal of Industrial Relations*, vol. 60, n° 3, p. 437-460, https://doi.org/10.1177/0022185618765551.

- Weissbrodt R. (2019), *L'intervention des inspecteurs du travail en matière de prévention des risques psychosociaux : effets des contrôles en entreprises et stratégies d'intervention des inspecteurs*, Thèse de doctorat de science politique, Université de Lausanne, https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_3A85CE044EA5.P002/REF.pdf.
- Weissbrodt R., Krsmanovic B., Hannart S. (2021), « Transformation numérique, évolution des risques et efficacité des normes de protection de la santé au travail », *in* Dagron S., Dupont A.-S., Lempen K. (dir.), *Santé et sécurité au travail : À l'heure de l'industrie 4.0*, Éditions juridiques libres, https://arodes.hes-so.ch/record/9239?ln=fr&v=pdf.

Entre les objectifs et le terrain : quelle légitimité des cadres intermédiaires de l'inspection du travail à l'heure de la nouvelle gestion publique ?[1]

Anaïs BONANNO

En étudiant la façon dont les responsables d'unité de contrôle (Ruc) de l'inspection du travail cherchent à entretenir leur légitimité vis-à-vis de leurs subordonné·es, cet article interroge le rôle ambivalent des cadres intermédiaires dans l'opérationnalisation de la nouvelle gestion publique. Dix ans après l'instauration de leurs fonctions, les Ruc se saisissent largement des dispositifs d'évaluation de l'activité ; quant aux agents de contrôle qu'ils encadrent, tout en conservant une forte autonomie professionnelle, ils ont pour beaucoup intériorisé l'idée d'un bien-fondé de la quantification du travail. Pour autant, dans un contexte d'austérité budgétaire, la légitimité d'encadrement des Ruc se construit ailleurs, dans l'appui quotidien aux agents et dans la gestion de la pénurie. Les contraintes temporelles qui en résultent viennent mettre en évidence la cohabitation conflictuelle de deux critères de valeur professionnelle, que de nombreux Ruc résolvent au prix d'une intensification de leur travail.

By studying the ways in which control unit managers (RUC) at the labour inspectorate try to maintain their authority over their subordinates, this article examines the ambivalent role of middle managers in the operationalisation of new public management. Ten years after the inauguration of their role, control unit managers broadly reach for work evaluation measures; as for the control agents under their supervision, while they maintain broad professional independence, many of them have internalised the merits of the quantification of work. However, against a context of budget austerity, the managerial authority of control unit managers is maintained in other ways, in the day-to-day support of agents and management of shortages. The resulting time constraints highlight the uneasy coexistence of two professional value criteria, a tension which many control unit managers resolve at the cost of intensifying their work.

Anaïs Bonanno est docteure en sociologie associée au laboratoire Triangle.

1. L'autrice tient à remercier l'ensemble des membres du comité de lecture de *La Revue de l'IRES* pour leurs retours.

En juin 2022, plusieurs membres de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) publient un rapport destiné à « évaluer la fonction de "responsable d'unité de contrôle" au sein du système d'inspection du travail » (Aubin *et al.*, 2022). En effet, si l'inspection du travail est avant tout composée de 1 700 agents de contrôle[2] qui disposent de pouvoirs coercitifs et répressifs pour faire appliquer le droit du travail dans les entreprises de droit privé, ils et elles sont désormais réuni·es dans des unités de contrôle pilotées par des responsables d'unité de contrôle (Ruc). Ces fonctions, accessibles aux inspecteurs et inspectrices du travail monté·es en grade, existent depuis la réforme « Ministère fort » de 2013. Leur mise en place ne s'est pas faite sans tensions avec les agents de contrôle : le rapport de l'Igas insiste sur les « difficultés » de ces cadres à exercer leurs missions, ce qu'il impute notamment à la permanence d'un climat généralisé de « défiance » et aux moyens hiérarchiques insuffisants dont disposeraient les Ruc.

Cette lecture interne aux relations hiérarchiques, qui cède volontiers à une perspective culturaliste[3], s'avère cependant limitée si l'on isole ces relations des transformations organisationnelles que traverse, comme d'autres services publics, l'inspection du travail. En effet, la création de ce corps de cadres intermédiaires procède d'une séparation entre les fonctions de pilotage et d'exécution qui fait partie des principes de la nouvelle gestion publique (Bezes *et al.*, 2011 ; Demazière *et al.*, 2013). Les Ruc ne sont pas censé·es contrôler, tandis que les agents de contrôle sont désormais restreint·es à cette stricte fonction. Intégré·es dans des « unités de contrôle » de huit à douze agents, elles et ils sont soumis à un regard hiérarchique plus rapproché, dont l'affirmation est concomitante de celle d'une gestion par objectifs. Comme dans de nombreuses autres administrations (Nocenti, 2022), les agents sont censé·es rendre des comptes sur leur respect de ces objectifs. Ce processus ne s'est pas fait sans résistances (Szarlej-Ligner, 2016). Enfin, alors même que les Ruc ne sont pas supposé·es exercer de fonctions de contrôle, les moyens humains de l'inspection du travail, comme ceux d'autres administrations, diminuent fortement, dans une logique d'optimisation des dépenses (Garcia, Pillon, 2021). En équivalent temps plein, on passe d'environ 2 000 agents de contrôle en 2014 à environ 1 600 en 2024, soit une diminution de plus de 20 %[4]. Par conséquent, une section d'inspection sur cinq est vacante en 2024[5]. L'ensemble de ces évolutions a pour effet d'augmenter la charge de travail des agents de contrôle, qui ont parfois deux sec-

2. « Enquête flash sur les effectifs du SIT – synthèse de l'enquête au 31 mars 2024 », Effectifs physiques, Direction générale du travail (SDAT/BPSIT), 2024, p. 1.

3. Pour expliquer les tensions, les rapporteurs de l'Igas invoquent notamment la culture « a-hiérarchique, voire anti-hiérarchique » des agents de contrôle, dont rendraient compte de prétendues « analyses sociologiques » (*ibid.*, p. 19). Ils commettent alors un grave contresens en attribuant ce constat à Marie Szarlej-Ligner, qui réfute précisément cette idée dans sa thèse (Szarlej-Ligner, 2017:389-390).

4. Calcul compliqué par la disparité des chiffres pour une même année selon les sources (Cour des comptes, 2020:89 ; « Enquête flash sur les effectifs du SIT », DGT, 2024, *op. cit.*).

5. Calculs effectués sur la base de l'« Enquête flash sur les effectifs du SIT », 2024, *op. cit*.

tions à leur charge pour compenser les vacances de postes. S'ajoute à cela le sentiment d'une reconnaissance institutionnelle insuffisante de l'implication au travail (Bonanno, 2024).

Ces éléments invitent à relativiser l'exceptionnalité de la relation entre ces agents et leur hiérarchie, d'autant que ce type de résistance concerne de nombreux autres groupes professionnels de la fonction publique (Bezes *et al.*, 2011). Surtout, ils incitent à se pencher sur les pratiques professionnelles de ces cadres intermédiaires aux fonctions encore assez neuves. Des travaux relativement récents cherchent à étendre aux cadres intermédiaires la perspective adoptée pour analyser les *street-level bureaucracies* (Lipsky, 1980). Cette théorie défend l'idée que les agents d'État au contact du public jouent un rôle central dans la production des politiques publiques en raison du pouvoir important dont ils disposent pour interpréter les règles de droit. Comme ces travailleuses et travailleurs, et en dépit des différences de statut, de poste et de secteur, les cadres intermédiaires de la fonction publique sont placé·es dans des situations de travail analogues et sont confronté·es à des enjeux similaires. En particulier, ils endossent un rôle d'interprétation des préceptes de la nouvelle gestion publique auprès des travailleurs de première ligne (Barrier *et al.*, 2015). Ces pratiques leur confèrent un rôle important dans la production des politiques publiques.

L'exercice de ce rôle requiert cependant d'avoir face à ces travailleurs et travailleuses une certaine légitimité d'encadrement. Cet enjeu est d'autant plus important à l'inspection du travail que les inspectrices et inspecteurs étaient jusqu'en 2013 chef·fes de leur service, et que l'instauration des fonctions de Ruc a donné lieu à des contestations. Cette administration apparaît alors comme un cas d'étude stimulant des modalités de construction de la légitimité des cadres intermédiaires, dans un contexte d'affirmation de la nouvelle gestion publique qui inclut une diminution drastique des moyens humains. Quel est le rôle assigné aux Ruc dans les transformations de l'inspection du travail ? Dans un contexte de tension sur les effectifs, comment l'interprètent-ils et comment s'efforcent-ils de garantir leur légitimité auprès des agent·es de contrôle ? Que cela nous dit-il du rapport de ces cadres intermédiaires aux injonctions réformatrices ?

On verra que les cadres intermédiaires de l'inspection du travail participent à l'intériorisation de routines professionnelles ambivalentes. D'une part, ils et elles jouent un rôle dans la légitimation des dispositifs de mesure de la productivité, qui fondent leur valeur professionnelle auprès de leurs supérieur·es. D'autre part, la légitimité, auprès des agents, de ces cadres issu·es du corps qu'ils encadrent, ne peut que se fonder sur l'appui à leur activité quotidienne et sur l'aménagement de leurs contraintes professionnelles. Dès lors, le fait que les Ruc endossent une partie importante des contraintes liées à la nouvelle gestion publique contribue à expliquer l'autonomie professionnelle encore importante dont disposent les agents de contrôle en dépit de l'intensification du travail.

Encadré 1 - **Méthodologie**

Cet article se base sur onze entretiens avec des responsables d'unités de contrôle (Ruc) et seize entretiens avec des agents de contrôle effectués en 2023-2024 dans le cadre d'une recherche postdoctorale[1] portant sur les recompositions managériales à l'inspection du travail (Bonanno, 2024). L'ensemble de ces échanges fait suite à un terrain de plus grande durée et envergure, incluant des observations dans les services : celui-ci a nourri une thèse qui saisit la relation entre l'inspection du travail et ses publics comme angle d'analyse des dynamiques contemporaines d'application du droit du travail (Bonanno, 2023).

Si les agents rencontré·es font partie de neuf départements au total, la majeure partie d'entre elles et eux travaillent dans deux départements fortement urbanisés et peuplés. Les services de contrôle de ces départements comptent chacun plus d'une trentaine d'agents de contrôle, et leur nombre d'unités de contrôle est supérieur à celui de trois quarts des départements français.

1. Cette étude a été réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT-FO. Elle est en libre accès à l'adresse suivante : https://bit.ly/3YO8vPy.

On montrera tout d'abord que les Ruc du début des années 2020 s'approprient largement, quoique de façon différenciée, leur rôle de relais de la gestion par objectifs. Eux-mêmes soumis·es aux injonctions de leur propre hiérarchie, elles et ils s'assurent pour la plupart du respect de ces normes gestionnaires par les agents, ce qui incite ces dernier·es à intérioriser les critères de productivité (I). Dans le même temps, les Ruc tirent leur légitimité par le bas de leur effort pour alléger les contraintes du travail de contrôle, ce qui les conduit à en absorber une partie pour trouver leur place dans les services (II).

I. Les Ruc, pierre angulaire de la quantification de l'activité

Dès 2014, de nombreuses organisations syndicales du ministère du Travail ont estimé que les fonctions de Ruc avaient été instaurées pour asseoir la gestion par objectifs dans les services[6]. La création de ces fonctions va de pair avec l'obligation croissante, pour les agents de contrôle, de rendre des comptes sur leur activité, ce qui a pu être mal accueilli (Szarlej-Ligner, 2016). En effet, chaque agent de contrôle dispose d'un pouvoir

6. « La CGT, le SNUTEF-FSU et SUD font un recours au Conseil d'État contre le décret du 20 mars 2014 modifiant l'organisation de l'inspection du travail », CGT-TEFP, SNUTEFE-FSU, SUD-TAS, 14 novembre 2014, https://bit.ly/3YX4YSm, consulté le 17 février 2025.

discrétionnaire[7] important pour déterminer quelles entreprises inspecter, sur quelles infractions, quelles suites donner aux contrôles, etc. La mise en place d'un pilotage de l'activité et d'une obligation de compte-rendu, que matérialise au quotidien la présence

Encadré 2 - **La réforme « Ministère fort », un tournant dans l'organisation du travail d'inspection**

Amorcée en 2013, la réforme « Ministère fort » transforme en profondeur l'organisation du travail. Jusqu'alors, les inspecteurs du travail (catégorie A) étaient chef·fes de leur service, dont le périmètre était celui d'une section d'inspection. Sur cette section travaillaient en général deux contrôleurs (catégorie B) et deux secrétaires de catégorie C. Après 2013, tous ces agents font partie d'unités de contrôle pilotées par les Ruc et composées d'une dizaine d'inspecteurs et de contrôleurs, chacun·e compétent·e sur une section d'inspection plus réduite.

Les Ruc sont d'ancien·nes inspectrices et inspecteurs du travail monté·es en grade. La plupart accèdent avant tout à ce poste pour obtenir le grade de directeur ou directrice adjointe du travail, mais n'y restent pas : l'ancienneté moyenne dans les fonctions de Ruc est de 3,7 ans en 2021 (Aubin *et al.*, 2022:127). La moyenne d'âge à la prise de poste est de 45,8 ans en 2021 (*ibid.*:127) et la moyenne d'âge des Ruc est de 50 ans en 2024, tandis que celle des agents de contrôle est de 47 ans[1]. En outre, leur ancienneté moyenne dans le corps de l'inspection du travail est de 13,4 ans à la prise de poste, mais près de 30 % d'entre elles et eux ont moins de dix ans d'ancienneté (Aubin *et al.*, 2022:130). Cette fonction est également moins féminisée (49 %) que celle des agents de contrôle (67 %) (*ibid.*:127). Ces caractéristiques moyennes correspondent peu ou prou à celles des Ruc que j'ai rencontré·es : ces six hommes et cinq femmes ont en moyenne 3 ans d'ancienneté dans leurs fonctions et 11 ans d'ancienneté dans le corps de l'inspection du travail à leur prise de poste.

Une autre dimension de la réforme « Ministère fort » est la mise en extinction du corps de contrôleur du travail à l'horizon 2025. Dès 2014, tout·es les contrôleurs et contrôleuses sont appelées à passer un examen interne pour devenir inspectrices. Malgré cela, 82 agents ont encore ce statut en 2024[2]. Pour ne pas effacer leur présence dans les services, on reprendra la catégorie administrative d'« agent de contrôle » qui recouvre à la fois les inspecteurs et les contrôleurs.

1. « Enquête flash sur les effectifs du SIT », 2024, *op. cit.*

2. *Ibid.*

7. Entendu au sens sociologique d'autonomie professionnelle, dans la lignée des travaux sur les *street-level bureaucracies* (Lipsky, 1980 ; Dubois, 2010).

du Ruc dans les espaces de travail, a pu être jugée susceptible de porter atteinte à cette autonomie (Szarlej-Ligner, 2016). Observe-t-on de tels effets dix ans plus tard ?

Si la gestion par objectifs à l'inspection du travail a récemment pris de nouvelles formes, la conformité des agents de contrôle aux priorités de la politique du travail s'est progressivement affirmée comme un enjeu professionnel important pour les Ruc (I.1). Les leviers managériaux dont les cadres intermédiaires disposent pour inciter à cette conformité contribuent à expliquer la légitimité croissante acquise par la mesure chiffrée de la performance. Dès lors, on assiste moins à une entrave directe à l'autonomie professionnelle qu'à une intériorisation au long cours de la légitimité des outils de quantification pour juger de l'activité (I.2).

I.1. La conformité aux objectifs, un enjeu professionnel pour les Ruc

Dans le cadre de l'obligation de résultats impulsée par la loi organique relative aux lois de finances (Lolf)[8] au milieu des années 2000, les agents doivent remplir des objectifs de contrôle. Ces derniers ont évolué dans le temps. Du milieu des années 2000 à 2023, ils prennent la forme de priorités de contrôle, déclinées en « objectifs intermédiaires » dont la majeure partie correspond à des indicateurs chiffrés. C'est le respect de ces priorités, sur lesquelles les agents doivent rendre des comptes, qui est censé refléter « l'efficacité » de l'inspection du travail (Szarlej-Ligner, 2017). À partir du plan national 2023-2025, alors que les moyens humains sont toujours plus restreints, les objectifs managériaux évoluent. Alors que les agents devaient avant tout consacrer une partie de leur activité à des actions prioritaires (Mias, 2015), l'autorité centrale de l'inspection du travail annonce désormais que chaque agent doit réaliser 100 interventions sur site par an, quel qu'en soit l'objectif et quelle que soit la thématique concernée[9]. Autrement dit, le nombre de contrôles devient le problème managérial auquel la chaîne hiérarchique doit répondre. À cet objectif de présence s'ajoutent des campagnes de contrôle annuelles qui entretiennent des formes de priorisation thématique.

Cette inflexion des objectifs managériaux peut de prime abord apparaître comme un desserrement de l'autorité hiérarchique, dans la mesure où les thèmes des contrôles ne sont plus quantifiés. Toutefois, la Direction générale du travail (DGT) et les directions déconcentrées semblent plus vigilantes à la transmission, par les Ruc, du respect des objectifs. En effet, si cela fait partie des missions des Ruc depuis l'instauration de leurs fonctions, ce n'est qu'en 2020 qu'est créé pour eux un véritable parcours de formation. Les nouveaux Ruc le suivent quelques jours par mois parallèlement à leur prise

8. Promulguée en 2001, elle systématise et opérationnalise la mise en œuvre de la nouvelle gestion publique (Bezes, 2005:36).

9. « Plan national d'action du système d'inspection du travail 2023-2025 », Direction générale du travail, novembre 2022, https://bit.ly/4jsPHRy.

de poste. Son volet « management » vise à acquérir « des pratiques managériales efficaces pour susciter l'engagement des équipes et gérer le cas échéant les tensions rencontrées[10] ». Parallèlement, les supérieur·es hiérarchiques des Ruc leur enjoignent, lors de réunions d'équipe hebdomadaires ou bimensuelles, de leur faire remonter les chiffres et contrôles marquants de leur service.

Conformément à ces injonctions, la plupart des Ruc rencontré·es partagent l'idée du bien-fondé de ces 100 interventions annuelles en entreprise. Pour l'une de ces Ruc, en poste depuis trois ans, sa « fonction d'appui » passe notamment par le fait de « repérer les éventuels décrocheurs, pour aussi être là et puis peut-être proposer des pistes ». Elle définit les « décrocheurs » de la façon suivante :

« Quelqu'un qui n'est plus sur le terrain. Ben, on va le voir sur le chrono[11] tout simplement, ou dans SUIT[12]. Quand on va interroger les CREMA[13] – les comptes-rendus de son activité – si on voit qu'il y a deux contrôles par mois, ou deux contrôles par an, on va commencer à se poser des questions, il y a un souci. Donc ce sont des agents de contrôle, or l'objectif premier d'un agent de contrôle, c'est quand même d'être sur le terrain pour contrôler. »

Selon cette Ruc, « l'objectif premier d'un agent de contrôle, c'est quand même d'être sur le terrain pour contrôler ». Elle place donc parmi ses missions principales le fait d'identifier et d'accompagner les agents qui ne respectent pas ces normes quantitatives. Le vocable d'« agent de contrôle », progressivement substitué, dans les années 2010, à celui d'« inspecteur du travail » (catégorie A) et de « contrôleur du travail » (catégorie B) alors que les agents sont relégué·es en bout de chaîne hiérarchique (encadré 2) marque bien le recentrage du travail prescrit sur cette nécessité de « sortir ». En outre, les agents sont incité·es à rédiger des suites, qu'il s'agisse de simples lettres d'observation ou d'usage des moyens coercitifs et répressifs à disposition. C'est ce que souligne une de ses collègues lorsqu'elle évoque l'activité d'un inspecteur de son service :

« (…) Quand il fait le contrôle, qu'il voit qu'il a pris trop de temps à faire la suite, il ne rentre pas son intervention. Du coup, ça n'apparaît pas. Et à chaque fois, Xavier[14] me dit : "Oui, mais il ne sort pas" ; Je dis : "Si, il fait des contrôles". (…) Et j'ai dit [à l'inspecteur] : "Fais-le, parce que comme ça, on va voir que tu fais des interventions." En plus, moi, ça me permet de voir que sur l'UC, j'ai des interventions. Tout le monde est gagnant, si ce n'est qu'effectivement, il faut faire les suites. »

10. INTEFP, « Programme "nouveaux Ruc" pour 2021/2022 », cité dans Aubin *et al.* (2022:56).

11. Les chronos sont les courriers imprimés et classés par ordre chronologique d'arrivée ou de départ.

12. Anciennement Wiki't, qui est devenu SUIT : nom du logiciel de reddition de comptes.

13. Compte-rendu mensuel d'activité.

14. Prénom (pseudonymisé) du chef du pôle Travail de ce département.

Comme cet inspecteur, un certain nombre d'agents se voient reprocher par leur hiérarchie de ne pas avoir apporté de suites à leurs contrôles. Cette Ruc souligne plus bas que l'absence de suite à un contrôle a des effets non seulement sur la continuité de l'action publique, mais aussi sur la valorisation de sa propre activité de cheffe de service : les suites que cet agent pourrait rédiger rendraient « tout le monde » « gagnant ». Les normes professionnelles véhiculées par les Ruc s'entrecroisent avec des enjeux liés à leur propre réputation. En effet, sans que leurs propres objectifs soient aussi clairs et explicites que ceux d'autres cadres du secteur public (Nocenti, 2022), la légitimité des Ruc auprès de leur propre hiérarchie dépend notamment de la conformité des pratiques professionnelles de leurs agents à la politique du travail. Cela est d'autant plus le cas dans le département où travaille cette Ruc : la direction du pôle Travail est proche de la DGT et attachée à démontrer la productivité de ses services.

Plus largement, dans les départements étudiés, la productivité de chacune des unités de contrôle est de notoriété publique. Les normes d'efficacité y sont différemment relayées selon les « configurations organisationnelles » (de Larminat, 2015). Dans le département où travaillent les deux Ruc citées, leurs supérieur·es hiérarchiques, qui coordonnent notamment l'activité des services de contrôle et de renseignement en droit du travail, sont mobilisé·es autour du respect le plus strict des directives de la politique du travail. Ils et elles sont soucieuses de faire remonter à la DGT des données attestant de cette conformité. La légitimité des Ruc vis-à-vis de leurs supérieur·es dépend ainsi notamment de leur capacité à faire remonter des données attestant de l'activité soutenue de leur unité de contrôle. C'est dans ce département que sont aussi relayées des normes plus implicites : les Ruc attendent des agents qu'ils et elles « diversifient » leur activité en variant la technicité des contrôles, leurs thématiques ou le type d'entreprise visé. Une Ruc le souligne lorsqu'elle me décrit le travail d'une ancienne contrôleuse du travail, devenue inspectrice quelques années auparavant :

« Elle ne va pas sur des sujets difficiles, elle va sur des sujets qui sont très faciles. Du coup elle aligne des bâtons, mais je pense qu'il faut ménager les deux en fait. Pour remplir les objectifs de la DGT, il faut clairement à un moment donné faire des contrôles faciles, pour pouvoir se laisser du temps pour faire des sujets plus difficiles sur lesquels il faut aller. (…) Mais moi, du coup, j'essaie aussi de la *challenger*, en lui disant : "C'est bien, mais ça serait bien peut-être que tu ailles sur les entreprises d'un peu plus de 50 salariés, que tu t'intéresses un peu plus à d'autres problématiques, que tu diversifies un peu tes axes de contrôle, etc." »

Alors que cette inspectrice se prévaut d'un nombre d'interventions plus élevé que l'objectif annuel, sa Ruc regrette qu'elle ne fasse que des contrôles « faciles », comme les contrôles de petites boulangeries ou ceux qui concernent l'affichage obligatoire des coordonnées de l'inspection du travail. Elle attend qu'elle se lance dans des contrôles plus complexes d'un point de vue juridique, ou dans des contrôles de grands établissements,

qui peuvent engendrer davantage de questionnements stratégiques tant ils impliquent de se positionner à la fois par rapport aux instances représentatives du personnel et aux représentant·es des directions. Comme cette Ruc, certain·es chef·fes de service relaient des objectifs dont les dimensions quantitative et qualitative sont susceptibles d'entrer en tension. Quels sont les leviers qu'ils et elles mobilisent pour garantir la conformité à ces objectifs ? Ont-ils des effets sur l'autonomie professionnelle des agents ?

I.2. Une quantification de l'activité légitimée par les dispositifs managériaux

Pour garantir le respect de ces objectifs par les agents de contrôle, les responsables d'unité de contrôle s'appuient sur les logiciels de saisie de l'activité. Ceux-ci permettent dans un premier temps d'avoir accès aux données de façon agrégée par unité de contrôle, malgré un boycott important de la part des agents au tournant des années 2010 (Szarlej-Ligner, 2016). Dix ans plus tard, bien que certain·es agents continuent individuellement à ne pas saisir leur activité, comme cela semble être le cas en Seine-Saint-Denis[15], il n'existe pas de mouvement collectif de boycott du logiciel. En revanche, les agents s'arrangent individuellement avec les catégories prescrites du logiciel pour y faire entrer leur activité, dans un contexte où SUIT, le logiciel utilisé depuis 2022 (voir *supra*), permet à la hiérarchie d'accéder à l'activité individuelle des agents, ce qui renforce la dimension évaluative du dispositif[16].

En effet, bien qu'ils ne reflètent pas toujours le travail réel, les chiffres tirés du logiciel font partie des dispositifs mobilisés pour évaluer le travail des agents. Cette évaluation se cristallise dans deux temps forts de leur vie professionnelle : les promotions et les primes annuelles. On se concentrera ici sur ce deuxième enjeu, périodique, autour duquel les logiques de distinction sont prégnantes à l'heure de l'enquête. En effet, en 2014, la refonte des régimes indemnitaires dans la fonction publique[17] aboutit notamment à la mise en place du complément indemnitaire annuel (CIA)[18], qui « permet de reconnaître spécifiquement l'engagement professionnel et la manière de servir

15. Dans ce département, Élisabeth Borne, alors ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, avait commandité une enquête de l'Igas en arguant d'une « dégradation » du « service public » liée aux diverses pratiques de boycott des agents – parmi lesquelles le boycott du logiciel de reddition de comptes. B. Drolez *et al.*, « Contrôle des services de l'Inspection du travail de l'unité départementale de Seine-saint-Denis », 2023, p. 50.

16. Décret n° 2022-771 du 2 mai 2022 portant autorisation du traitement de données à caractère personnel de l'inspection du travail dénommé « SUIT », https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045734012.

17. Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028965911.

18. La dernière prime de ce type, qui était la prime de fonctions et de résultats (PFR), avait été suspendue au ministère du Travail quelques mois après sa mise en place dans le cadre d'un mouvement social important à l'inspection du travail (Szarlej-Ligner, 2017:268-269).

des agents[19] ». Des tensions avec la hiérarchie ou entre collègues peuvent naître lorsque les agents arguent du montant jugé insuffisant de leur CIA au regard de leur investissement au travail, comme c'est le cas entre la Ruc mentionnée dans la section précédente et l'inspectrice à qui elle refuse la prime maximale car elle n'aurait fait que des contrôles « faciles ». En outre, en dépit de la faiblesse relative de la somme que représente cette prime, celle-ci provoque une mise en concurrence des agents, comme en témoigne une inspectrice qui a « eu le max » en termes de prime cette année-là :

« [Le CIA], il faut faire un truc tellement extraordinaire pour l'avoir qu'à la limite, je pourrais préférer ne pas l'avoir que de faire tout ce que je fais pour l'avoir eu. Parce que si tu le rapportes au mois, ce n'est même pas cinquante euros par mois. Donc il faut que tu fasses trois fois plus de boulot [que pour être payée] ton salaire normal. Ça ne vaut pas le coup. Mais ça divise, parce que c'est ta place dans l'organisation. Et puis, même, il y a des injustices : pourquoi ta collègue l'a, et toi tu ne l'as pas ? Parce qu'il n'y en a qu'un des deux qui peut l'avoir. Et toi, si tu ne l'as pas l'année prochaine, alors que tu as tout ça, si tu as toujours aussi bien travaillé, ça ne sera pas juste. En fait, c'est un système qui est démotivant. »

Si certain·es agents affirment, comme cette inspectrice, ne pas se soucier de cette prime en raison de la somme dérisoire qu'elle représenterait, son individualisation met en évidence la conformité inégale des agents aux critères de légitimité professionnelle. L'existence d'une prime inégalement distribuée introduit une forme de hiérarchisation des pratiques professionnelles qui peut conduire à mettre les agents en concurrence. Cet extrait, comme d'autres, conduit à penser que les leviers managériaux d'action des Ruc n'ont pas tant pour effet de contraindre directement l'activité des agents que de participer à leur faire investir la quantification de leur activité comme un support de reconnaissance professionnelle. Plusieurs agents ont ainsi des usages détournés du logiciel. Par exemple, certain·es d'entre eux et elles recodent certaines de leurs activités, comme la réception du public ou l'organisation de réunions, pour faire en sorte que leur investissement professionnel soit valorisé même lorsqu'il ne correspond pas aux prérequis : ils les font donc entrer dans des cases inadaptées pour les voir malgré tout reconnues par leur hiérarchie. Cet exemple témoigne à la fois de la forte marge de manœuvre des agents vis-à-vis de la quantification, et du fait qu'ils et elles mobilisent de façon croissante les logiciels de reddition de comptes pour mettre en évidence leur valeur professionnelle.

La majeure partie des responsables d'unité de contrôle endosse donc le rôle de s'assurer de la conformité des agents aux objectifs de la politique du travail. Elles et ils incitent les agents à respecter les normes de productivité édictées par l'autorité centrale et s'assurent de la mesurabilité de leur travail. Une dimension importante de leur activité

19. Portail de la fonction publique, « Le complément indemnitaire annuel (CIA) » : https://bit.ly/42YN7fj, consulté le 28 février 2025.

consiste donc à traduire les injonctions du nouveau management public à leurs subordonné·es, tout en rendant lisible l'activité de leurs agents à leurs propres supérieur·es hiérarchiques. Bien que l'autonomie professionnelle de ces agents reste plus importante que celles d'autres corps d'inspection, comme celle qui contrôle les installations classées pour la protection de l'environnement (Bonnaud, 2005), elles et ils investissent davantage, soutenu·es par leurs Ruc, la quantification comme support de reconnaissance professionnelle. Si une telle intériorisation existe, c'est donc que les Ruc ont réussi, ces dix dernières années, à asseoir une certaine forme de légitimité de leurs fonctions dans les services. Sur quoi se fonde-t-elle ? Que cela nous dit-il plus largement des modalités de construction d'une légitimité d'encadrement dans un contexte d'austérité budgétaire ?

II. Une légitimité d'encadrement à distance des objectifs

Si les Ruc sont incité·es par leur hiérarchie à se faire intermédiaires de la politique du travail, elles et ils cherchent dans le même temps à limiter cette fonction pour garantir leur légitimité à occuper une fonction de chef·fe de service (II.1). Ce rôle de filtre est apprécié lorsqu'il est perçu par les agents (II.2). Les Ruc s'impliquent également dans l'appui à l'activité de contrôle, y compris en participant à l'absorption de la pénurie de postes (II.3). Leur légitimité auprès des agents est avant tout celle de l'expertise de terrain, comme en témoignent les attentes concernant leur disponibilité aux demandes. Les réponses à cette catégorie d'attentes viennent révéler les contradictions inhérentes à leur rôle managérial (II.4).

II.1. Une activité de tri dans la politique du travail

Les pratiques de relais de la politique du travail sont inséparables de pratiques de tri des prescriptions hiérarchiques. Par ce biais, les Ruc cherchent indissociablement à préserver leurs conditions de travail et à garantir leur légitimité auprès de leurs équipes, qui se plaignent à la fois d'une forte charge de travail liée aux sous-effectifs et d'une insuffisante reconnaissance institutionnelle du travail fourni.

Une première logique de tri, collective, concerne les demandes hiérarchiques qui impliquent un surcroît de travail à la fois pour les Ruc et pour les agents de contrôle. Par exemple, en 2023-2024, première année de mise en place des campagnes nationales et ciblées de contrôle du nouveau plan d'action, les directions départementales sont invitées à ajouter aux campagnes nationales une campagne de contrôle construite au niveau local. Or, dans plusieurs départements, l'encadrement local estime qu'une telle campagne serait de trop, compte tenu de la pénurie d'effectifs et des actions collectives déjà demandées aux agents. C'est ce qu'explique un Ruc en poste depuis une petite dizaine d'années. S'il juge que le dispositif des campagnes de contrôle est particulièrement

« intéressant », il lui semble aussi qu'« il vaut mieux commencer petit et faire les choses correctement » car « c'est très important de faire les choses bien » :

« Campagne locale, on n'en a pas fait l'année dernière. Il faut dire que déjà, un, on a un contexte de sous-effectifs très important. On s'est dit : "On va déjà faire les deux campagnes nationales. Ça sera déjà bien." Il y avait tout le redécoupage, on va déménager aussi. À un moment donné, ça ne sert à rien de se fixer pour objectif de multiplier les actions collectives si on ne peut pas les faire derrière. Donc, on a juste fait les deux campagnes. C'est déjà très bien. »

Le dispositif des campagnes de contrôle, qui s'ajoute à l'objectif de 100 interventions annuelles par agent, implique de produire une documentation technique, juridique voire stratégique abondante, dont les cadres du pôle Travail puis les Ruc sont censé·es faciliter l'appropriation. L'organisation d'une nouvelle campagne de contrôle implique qu'ils et elles effectuent un travail d'animation d'équipe et de transmission d'informations à leurs subordonné·es et à leur hiérarchie. Or, dans ce département où un poste sur trois est vacant, l'ampleur des sous-effectifs, auxquels s'ajoutent un redécoupage du périmètre géographique des sections d'inspection et la perspective d'un déménagement des locaux, dissuade les Ruc de mettre en œuvre une nouvelle campagne. En outre, l'absence de direction de pôle Travail pendant plusieurs mois a ajouté aux Ruc une partie du travail de redescente des informations sur la campagne, ce qui les a dissuadé·es d'impulser un nouvel effort coordonné au niveau local.

Cette forme, ponctuelle, de tri des prescriptions nationales et régionales peut s'inscrire dans l'adoption d'un rôle d'encadrement plus général, qui consiste à limiter le volontarisme hiérarchique en adaptant les prescriptions aux contraintes et pratiques professionnelles des agents. C'est le cas dans un autre département, où une seule Ruc a été rencontrée :

« [La direction du pôle Travail] est souple ; je crois qu'elle l'est aussi par nécessité, parce que, comme on est très, très loin des 100 interventions… On a vraiment une philosophie de soutien des équipes. Je me rends compte que tous, on va chercher à justifier, à dire pourquoi. On soutient… Enfin, on va défendre ces agents. Enfin, bon, en partie, parce que ceux qui ne font pas, ils ne font pas. »

Cette Ruc, qui me signalait un peu plus tôt que son département était « le plus mauvais de toute la région », affirme que ses supérieur·es hiérarchiques et ses collègues Ruc, tout en relayant l'objectif des 100 interventions annuelles par agent, s'adaptent à la faible productivité comptable de leurs subordonné·es en ne se posant pas dans des « logiques de mise en cause personnelle ». Ces deux exemples de pratiques de filtre, situées dans des départements différents, montrent la latitude dont disposent les Ruc – et *a fortiori* les équipes de direction – pour s'approprier leur rôle dans la plupart des départements. Si la gestion par objectifs est relayée de toutes parts, la préservation des conditions de

travail peut impliquer pour les Ruc, qui, rappelons-le, sont issu·es du corps des agents qu'ils encadrent, de s'adapter aux pratiques professionnelles des agents.

II.2. Un filtrage attendu des agents de contrôle

Cette pratique est plus ou moins perceptible par les agents de contrôle. Si le filtrage des prescriptions peut consister, comme dans les deux cas exposés ci-dessus, à décider de ne pas demander aux agents de faire certaines choses, il implique aussi parfois d'en faire d'autres à leur place ou sans le leur dire, ce qui incite un grand nombre d'agents rencontré·es à se demander « ce que font les Ruc » ou « à quoi servent les Ruc ». Dans le même temps, les agents, y compris celles et ceux qui sont jugé·es les plus performant·es, valorisent ces pratiques de filtrage lorsqu'ils et elles les constatent. En témoigne le discours que tient une inspectrice du travail mutée quelque temps avant notre entretien. Elle avait auparavant passé une petite dizaine d'années dans un département dont l'équipe de direction redescendait de façon systématique l'ensemble des demandes de la DGT et poussait fortement les agents à s'y conformer. Cela avait occasionné pour elle des problèmes de santé :

« Je pense qu'ici, [les Ruc] amortissent énormément. Et je pense qu'ils prennent sur eux beaucoup d'ordres qu'ils ne font pas redescendre. Beaucoup de remontées statistiques dont ici, ils n'ont aucune connaissance alors que dans [l'ancien département], on leur dit : "Il faut que tu me donnes ça à telle date parce que j'ai telle remontée à faire", tu vois. Ici, à mon avis, ils font les remontées sans le dire à personne. Ou ils ne les font pas. (…) Je pense qu'ils prennent souvent sur eux et qu'ils défendent souvent nos chiffres. »

La mobilité géographique que cette inspectrice a connue l'incite à supputer que les Ruc du département dans lequel elle a été mutée endossent un rôle de filtre des demandes de leur propre hiérarchie pour « préserver [les agents] d'une pression sur l'objectif ». En particulier, ils et elles ne lui demandent pas d'actions de contrôle qui soient directement indexées sur des enjeux de communication interne et externe immédiate. À l'inverse, selon elle, son ancienne équipe de direction véhiculait un prescrit hiérarchique sans l'adapter aux différents agents, s'assurer de leur capacité à recevoir la consigne ni reconnaître leur implication. Cette inspectrice déplore notamment s'être vue plusieurs fois confier des sections en intérim[20] par sa Ruc ou par la direction du pôle Travail par l'intermédiaire de simples mails d'information, sans s'assurer de sa capacité à absorber cette charge de travail supplémentaire, c'est-à-dire en faisant, selon ses termes, « l'économie de la bienséance ». Comme l'illustre cet extrait, lorsque les agents apprécient le tri effectué par leurs supérieur·es dans ce que ces dernier·es leur demandent, ils et elles valorisent la capacité de leurs ancien·nes homologues à garder en tête leurs contraintes

20. Les sections en intérim sont des sections assurées par un agent en plus de sa section principale. Dans le cadre des sous-effectifs, il est fréquent que les agents assurent des sections en intérim.

professionnelles et leurs efforts pour absorber la charge de travail et gérer la pénurie de moyens. Une inspectrice du travail apprécie ainsi chez un de ses anciens Ruc, qui investit sa posture d'encadrement de façon minimale, le fait d'« av[oir] la même vision que nous de ce que doit être un inspecteur et une inspectrice du travail » :

« Donc, si la direction… Enfin, clairement, si on ne faisait pas nos actions collectives ou si on ne remplissait pas Wiki't, il n'allait rien nous dire. Si on nous faisait chier là-dessus, il allait nous défendre. »

La « vision » qu'évoque cette inspectrice consiste notamment à « défendre » les agents : ce terme, qui revient fréquemment dans les entretiens, montre que les agents de contrôle attendent des Ruc qu'ils et elles fassent valoir auprès de leurs propres supérieur·es les difficultés quotidiennes de l'activité de contrôle, plutôt que de concentrer ces échanges sur la conformité aux objectifs. En l'espèce, et comme celle des cadres de santé (Divay, Gadéa, 2015), la fonction de Ruc semble institutionnellement peu paramétrée pour remplir ce genre de missions. Certes, les Ruc prennent en charge un rôle d'organisation du travail, voire de demande de moyens humains lorsque, chaque année, se négocie la répartition des postes alloués à chaque département entre unités de contrôle. Pour autant, la charge de travail de chacun·e des agents semble intangible. En particulier, dans un contexte où l'agrandissement progressif des sections est utilisé par l'autorité centrale comme un moyen de diminuer leur nombre[21], réduisant mécaniquement le nombre de sections vacantes, les plaintes relatives à la trop grande disparité de charge de travail selon les sections d'inspection ne semblent pas prises en compte. C'est ce que souligne une inspectrice, en poste depuis moins de trois ans, qui a tenté de signaler lors de son entretien la charge de travail trop importante de sa section :

« [Citant de mémoire les commentaires qu'elle a ajoutés à son compte-rendu d'entretien professionnel] : "Et j'ajoute – encore une fois, parce que [ma Ruc] ne l'a pas noté, alors que je lui ai dit de le noter – que la section de Tournol[22] est extrêmement lourde. Elle mériterait qu'on se penche dessus pour la redécouper, sachant qu'un peu d'anticipation ne ferait pas de mal". Il y a un centre commercial qui va sortir à Tournol – c'est un gros chantier que j'avais, avec dix grues, il y aura des commerces et des bureaux, donc on va avoir encore des salariés en plus. Et elle ne l'avait pas mis ! Moi, je l'ai mis dans mon truc… »

Cette inspectrice regrette que, malgré son insistance en entretien professionnel, sa Ruc ne fasse jamais remonter que son territoire de rattachement génère une très forte charge de travail – notamment car sa proximité avec les bureaux de l'inspection du travail occasionne un grand afflux de demandes de salarié·es – et qu'il serait nécessaire

21. Le nombre de sections d'inspection diminue donc de près de 10 % entre 2016 et 2024. Calculs effectués par l'auteure sur la base de « Tableau de bord », DGT, 2018, p. 5 ; « Enquête flash sur les effectifs du SIT», DGT, 2024.

22. Nom (pseudonymisé) d'une des principales villes du département, dont le périmètre est celui de cette section d'inspection.

d'en réduire le périmètre. Elle profite alors de l'entretien d'évaluation pour apposer au compte-rendu, à la place de sa Ruc, un commentaire manuscrit sur ce point.

Ainsi, tout en ayant eux et elles-mêmes davantage intériorisé le rôle de la quantification dans la reconnaissance de la valeur professionnelle, les agents valorisent les pratiques de filtrage des Ruc. Celles-ci leur apparaissent comme une façon de préserver leur sens au travail face à des objectifs gestionnaires. Ces derniers peuvent leur sembler régis par des logiques de communication étrangères à leurs normes de qualité professionnelle. Elles et ils attendent des Ruc que ces dernier·es relaient ces normes à leur hiérarchie et lui expriment la nécessité d'une augmentation des moyens d'inspection, rôle rarement endossé par les Ruc. Dans un contexte où certaines dimensions de la politique du travail sont jugées augmenter de façon inconsidérée la charge de travail, ces attentes s'accompagnent d'une définition des qualités de Ruc comme soutiens à l'activité quotidienne.

II.3. La mise au service de l'activité : un pilier de la légitimité

Dans la continuité de cette valorisation du tri des objectifs managériaux, un autre enjeu de légitimité professionnelle des cadres intermédiaires concerne l'absorption de la pénurie de postes. Alors que le plan de recrutement mis en place par la DGT semble être à la fois de courte durée et insuffisant, aboutissant à près d'un quart de sections vacantes en 2023 (Cour des comptes, 2024:82), la plupart des Ruc rencontré·es réalisent l'intérim d'une des sections vacantes dans leur unité de contrôle plutôt que de demander à leurs agents d'en prendre la charge.

Ces pratiques peuvent correspondre à deux logiques qui s'articulent parfois. Une partie des Ruc, minoritaires et sur lesquel·les nous ne nous concentrons pas dans cet article, consacrent l'essentiel de leur temps à contrôler les établissements de la section dont ils et elles assurent l'intérim. Ces Ruc investissent leurs fonctions d'encadrement de façon minimaliste : ils et elles se concentrent sur l'organisation du travail des agents mais ne leur font redescendre aucune des prescriptions hiérarchiques et n'évaluent pas leur travail. Cette posture, semblable à celle des cadres intermédiaires en service de probation « en roue libre » vis-à-vis des dispositifs d'évaluation (de Larminat, 2015:7273), semble procéder bien plus de la socialisation professionnelle antérieure à la prise de poste et mériterait une analyse propre. Elle met en évidence la marge de manœuvre de certain·es Ruc vis-à-vis de leur propre encadrement.

D'autres Ruc, plus nombreux et nombreuses, s'impliquent davantage dans le relais des objectifs, tout en considérant qu'il est nécessaire de contribuer à l'effort collectif de résorption des sous-effectifs pour se garantir une certaine légitimité au sein des services. Sur la section dont ils et elles assurent l'intérim, ces Ruc se contentent le plus souvent d'assurer les obligations incompressibles, comme la prise de décisions

administratives et les enquêtes liées aux accidents graves ou mortels. C'est ce qu'exprime un Ruc en poste depuis plusieurs années, qui a quasiment toujours eu des intérims depuis sa prise de poste :

« Moi, j'ai toujours considéré que je devais prendre ma part pour être exemplaire. Et quand on est exemplaire, c'est plus facile après d'emporter l'adhésion de ses agents, la fidélité de ses agents face à une charge de travail qui est accrue. Et en même temps, ça permet aussi de rester vraiment au contact des problématiques de terrain et de ne pas perdre de vue la réalité de l'exercice des missions. Donc, tout cela vient renforcer à la fois la légitimité dans la fonction de Ruc et aussi l'autorité par rapport au reste des agents qui sont dans votre service. »

Ce Ruc conserve une pratique de terrain pour montrer son implication dans le collectif de travail en ne déléguant pas le surcroît de travail lié à la pénurie à ses subordonné·es. Cette activité lui permet aussi de revendiquer une expertise pratique auprès des agents. Cette conception de l'intérim comme gage de légitimité de l'encadrement se retrouve, sans être formulée en ces termes, chez les agents de contrôle. Dans la lignée du rôle d'amortisseur des demandes hiérarchiques qu'ils et elles souhaitent leur voir endosser, les agents attendent que les Ruc les aident à gérer la pénurie de moyens matériels et humains provoquée par les réorganisations successives de l'institution. C'est ce que souligne une inspectrice dont la Ruc a cessé d'assurer des sections par intérim :

« Elle nous a dit qu'elle arrêtait parce qu'il fallait qu'elle pense à elle et qu'elle se préserve. Sauf que quand elle ne fait pas l'intérim, c'est nous qui le faisons, en fait. »

Mais cette attente vis-à-vis des Ruc s'explique aussi de façon générale par la conception qu'ont les agents de la légitimité de l'encadrement. Un inspecteur d'une quinzaine d'années d'expérience, entré comme contrôleur, regrette que le ministère veuille réduire le « cadre de proximité » qu'est le ou la Ruc à un·e « manager » qui ne « fait pas de terrain » :

« Quand tu es cadre de proximité, il faut mettre les mains dans le cambouis. Il faut avoir une certaine légitimité de terrain parce que tu restes proche du terrain. Je compare ça à d'autres entreprises avec des commerciaux : si la personne a cinq commerciales à gérer, s'il ne fait que du management mais qu'il ne va jamais sur le terrain, à un moment donné, il y a une dichotomie entre ce qu'il demande et le retour de ses équipes. »

Cet inspecteur, qui aimerait être inscrit au tableau d'avancement pour passer au grade de directeur-adjoint du travail dans les prochaines années et n'exclut pas de prendre un poste de Ruc, défend une définition des Ruc comme « cadres de proximité ». Ce poste ne peut selon lui être occupé sans continuer à « aller sur le terrain », car c'est l'activité qui crée la légitimité. Cette expérience continue du contrôle débouche sur un autre pilier de leur légitimité, qu'est la réponse aux sollicitations des agents.

II.4. La disponibilité aux agents : un enjeu révélateur des logiques contradictoires de la nouvelle gestion publique

Ces attentes d'implication des Ruc dans la gestion des sous-effectifs renvoient également souvent à des attentes en matière d'outillage technique, juridique et stratégique. Celles-ci constituent en fait, de façon transversale aux agents rencontré·es, leur principale attente vis-à-vis de l'encadrement intermédiaire. La qualité d'un·e Ruc est évaluée à l'aune de sa disponibilité aux agents et des compétences de divers ordres par lesquelles il ou elle est susceptible de les appuyer. L'inspecteur précédemment cité, qui différenciait management et encadrement de proximité, loue ainsi les qualités de sa précédente Ruc lorsque je lui demande s'il avait coutume de s'adresser à elle pour lui poser des questions :

« Oui, oui. Porte ouverte, toujours… Voilà, toujours avenante dès que tu venais la questionner sur des points juridiques, sur des stratégies de contrôle, qui répond très vite aussi, si on a une problématique juridique, une question… Enfin, presque dans l'après-midi, dans l'heure qui vient, elle cherche la solution, elle prend des renseignements et elle peut t'apporter quelque chose. Toujours pertinente aussi sur les suites que tu as pu donner [à tes contrôles]. »

Cet inspecteur, comme d'autres de ses collègues, apprécie la disponibilité de son ancienne Ruc, matérialisée par sa rapidité de réaction. Il valorise également la pertinence de ses réponses, tant d'un point de vue juridique que stratégique. C'est en effet bien l'articulation des deux éléments qui est valorisée : en sens inverse, plusieurs agents rencontré·es regrettent de ne pas avoir de Ruc assez compétent·e pour les appuyer dans leur activité. Ces commentaires relatifs aux compétences sont le plus souvent indexés sur des reproches relatifs à l'insuffisante implication dans l'activité de contrôle : la légitimité accordée aux Ruc repose sur leur capacité à être à la fois disponibles pour recevoir les questions des agents, et compétent·es pour y répondre. Autrement dit, leur légitimité, comme celle d'autres encadrant·es intermédiaires (Benedetto-Meyer *et al.*, 2021:6), est appréciée à partir du terrain. Dès lors, loin de faire partie d'un groupe professionnel « anti-hiérarchique » pour lequel la notion d'encadrement serait un « tabou » (Aubin *et al.*, 2022:35), la plupart des agents attendent de leurs Ruc qu'ils et elles disposent du temps et des compétences utiles pour les appuyer dans leur activité, tout en étant soucieux, comme d'autres agents au contact du public, que leur pouvoir discrétionnaire soit respecté (Lipsky, 1980). Cette utilité part pour eux et elles d'une attention à leurs propres problématiques, contraintes et charge de travail, plus qu'aux prescriptions de l'autorité centrale.

Cette attente rejoint les aspirations des Ruc. Tous et toutes font entrer dans leurs missions celle de l'appui aux agents, et valorisent à ce titre la disponibilité à leur égard. De même, parmi les tâches que plusieurs d'entre eux et elles souhaiteraient avoir davantage le temps de faire figurent avant tout des missions qui pourraient permettre d'épauler

plus les agents dans l'exercice de leurs missions, comme l'animation collective ou le repérage de certaines tendances du tissu socio-économique local. C'est le cas d'une Ruc récemment entrée en poste :

« Mon rôle, il est quand même de faciliter… le travail des agents. Si, par exemple, j'ai un collègue qui vient me voir, il me dit : "Tiens, voilà, j'ai fait un courrier d'observation, j'ai fait une décision, est-ce que tu peux la relire parce que je ne suis pas trop content de la formulation ?", des choses comme ça. "Est-ce que tu peux me dire ce que tu en penses ?" Ça, ça va être ma priorité. »

Pour cette Ruc, la priorisation des tâches « tourné[es] vers les agents » lui permet d'honorer les « marques de confiance » qu'ils et elles lui accordent, et donc d'entretenir cette confiance. Cela lui permet aussi de « [s']épanouir dans [s]on boulot ». Toutefois, ce poste d'encadrement intermédiaire semble plus paramétré pour soutenir la politique du travail que l'activité quotidienne des agents. Cette aspiration peut donc entrer en tension avec les attentes de la hiérarchie vis-à-vis des Ruc, comme la valorisation de l'activité de l'unité de contrôle (UC) et son animation selon les critères définis par le haut.

Dans ce cadre, la mise en disponibilité est susceptible d'accroître la charge de travail. En témoigne le cas d'une Ruc d'une quarantaine d'années en poste depuis deux ans. La pénurie d'effectifs l'a menée très tôt à assumer à la fois une section d'inspection en intérim et la responsabilité par intérim d'une unité de contrôle : sa charge de travail théorique a dès lors triplé, accentuant en pratique les dilemmes de priorisation, alors même qu'elle venait de prendre son premier poste de Ruc. Parallèlement à cela, et malgré l'hostilité à laquelle elle a dû faire face de la part de certain·es agents négativement marqué·es par les pratiques de la Ruc précédente, cette Ruc a eu à cœur d'être la plus disponible possible. Comme la Ruc précédemment citée, elle conçoit « le poste de Ruc comme un appui pour les soulager, leur libérer du temps », tout en souhaitant prouver son utilité à ses collègues pour assurer sa légitimité.

Cette stratégie induit une forte cadence de travail, qui découle de sa double mise en disponibilité vis-à-vis des demandes de sa hiérarchie locale et de celles des agents de contrôle : son activité de travail est morcelée par les demandes multiples et variées de ses collègues, mais aussi de sa hiérarchie, qui est également susceptible d'attendre des réponses très rapides à ses demandes de remontées d'informations. Une grande partie de son temps est occupée par des réunions, qui ont lieu à tous les étages de la transmission d'informations liées à la politique du travail, et qu'elle considère comme une des dimensions les plus chronophages de son activité. Pourtant, c'est surtout sur le poids que représentent les demandes des agents qu'elle insiste : elle affirme être le plus souvent interrompue « tous les quarts d'heure » par des agents qui font parfois « la queue » devant son bureau. Malgré cette double contrainte, elle continue à garder sa « porte ouverte » :

« Le fait qu'on vienne me voir, ça veut dire que j'ai une légitimité. (…) Je me dis, c'est ça qui fait aussi que c'est parce qu'on vient me voir que je crée une forme de légitimité dans le poste. Enfin, si je ne suis pas là et qu'on ne vient pas me voir, je ne sers plus à rien pour les collègues. »

Ces pratiques d'obtention du consentement à l'encadrement se rapprochent du *scut work* effectué dans d'autres contextes professionnels (Huising, 2014). Cette expression, que l'on pourrait traduire par « travail ingrat », désigne les tâches peu valorisantes que certain·es professionnel·les réalisent pour ceux et celles qu'ils et elles inspectent afin d'entretenir par là leur autorité sur eux et elles (*ibid.*). Une Ruc me confie ainsi avec satisfaction qu'un inspecteur de son service lui a relaté qu'il avait exhorté ses collègues à atteindre leurs objectifs pour « aider » leur Ruc « parce que quand même, [la Ruc] ne nous embête pas trop, alors il faut y aller ». Elle déclare cependant qu'elle « s'essouffle » car les pratiques des agents ne sont pas aussi conformes aux objectifs qu'elle le souhaiterait. Pour autant, ce mode d'obtention du consentement au travail lui tient à cœur : elle ne souhaite pas changer d'« approche » et devenir un « chefaillon ». La notion de *scut work* permet d'analyser cette disponibilité élargie de certain·es cadres comme une stratégie d'intensification du travail et de minoration de leurs propres conditions de travail afin d'entretenir leur légitimité auprès de leurs subordonné·es. Il s'agit par ce biais d'obtenir le consentement de ces dernier·es au management par objectifs, ce type de management étant lui-même garant de la légitimité des Ruc auprès de leur hiérarchie.

Conclusion

Le cas de l'inspection du travail est riche d'enseignements pour saisir le rôle ambivalent des cadres intermédiaires dans l'opérationnalisation de la nouvelle gestion publique et ses effets sur le rapport au travail. Dans les services étudiés, la plupart des responsables d'unité de contrôle s'approprient de façon plus ou moins assidue le rôle prescrit de traducteur de la gestion par objectifs. Le collectif de direction construit au niveau départemental, au premier chef duquel figure la direction du pôle Travail, semble jouer un rôle important dans l'incarnation du rôle prescrit, bien qu'y entrent aussi des logiques de trajectoire professionnelle et de rapport au métier de contrôle. Dans le même temps, la légitimité d'encadrement de ces ancien·nes agents de contrôle se construit à distance de ce rôle prescrit. Elle peut impliquer de filtrer des informations descendantes ou remontantes, de rester proches du terrain en poursuivant une activité de contrôle – toujours bienvenue au vu du taux de vacance des sections – ou encore de se rendre disponibles aux demandes des agents. Ces facteurs de légitimité mettent d'autant plus en évidence le poids de la charge de travail et du manque de reconnaissance dans le rapport des agents de contrôle à leur métier, comme dans d'autres secteurs de la fonction publique (Pudal, Sinigaglia, 2024). Dans le même temps, les agents de contrôle

de l'inspection du travail conservent une autonomie professionnelle plus importante que d'autres corps d'inspection affectés par des mesures de rationalisation, comme celle des installations classées pour la protection de l'environnement (Bonnaud, 2005). Cela leur laisse notamment une certaine latitude dans leur stratégie auprès des entreprises.

Paradoxalement, c'est en préservant certaines dimensions de l'autonomie professionnelle de leurs subordonné·es que les responsables d'unité de contrôle cherchent à obtenir leur conformité aux objectifs fixés par l'autorité centrale. L'engagement dans cette démarche est cependant susceptible d'accroître fortement leur charge de travail. En effet, dix ans après la réforme « Ministère fort », et bien que la gestion par objectifs soit davantage légitime dans les services, une tension demeure entre les critères de valeur professionnelle promus par l'autorité centrale et ceux qui prédominent dans la culture professionnelle des agents. Cette tension vient s'incarner dans le travail des cadres intermédiaires qui essaient d'articuler les deux dimensions. Comme pour les cadres de santé (Divay, Gadéa, 2015) ou les chef·fes d'établissement (Barrère, 2013), la gestion du temps et la hiérarchisation des tâches deviennent des enjeux centraux dans le « travail d'articulation » entre les impératifs gestionnaires et les contraintes du travail quotidien (Benedetto-Meyer *et al.*, 2021). Leurs pratiques et dilemmes professionnels viennent ainsi mettre en évidence l'irréductibilité des contraintes professionnelles à la quantification, dans un contexte de sous-effectifs.

Références bibliographiques

- Aubin C., Drolez B., Gervais V. (2022), « Évaluation de la fonction de "responsable d'unité de contrôle" dans le système d'inspection du travail », *Rapport Igas*, 2021-074R, juin, https://bit.ly/4jWhREs.
- Barrère A. (2013), *Sociologie des chefs d'établissement : les managers de la République*, Paris, Puf.
- Barrier J., Pillon J.-M., Quéré O. (2015), « Les cadres intermédiaires de la fonction publique. Travail administratif et recompositions managériales de l'État », *Gouvernement et action publique*, vol. 4, n° 4, p. 9-32, https://doi.org/10.3917/gap.154.0009.
- Benedetto-Meyer M., Hugot N., Ughetto P. (2021), « Connaître et reconnaître le travail des managers de proximité », *Sociologies pratiques*, vol. 42, n° 1, p. 1-9, https://doi.org/10.3917/sopr.042.0001.
- Bezes P. (2005), « Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact du New Public Management », *Informations sociales*, n° 126, p. 26-37, https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2005-6-page-26.htm.
- Bezes P., Demazière D., Bianic T. L., Paradeise C., Normand R., Benamouzig D., Pierru F., Evetts J. (2011), « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 3, p. 293-348, https://doi.org/10.4000/sdt.8348.
- Bonanno A. (2023), *Des guichets aux contrôles. L'inspection du travail et ses publics dans la mise en conformité au droit*, Thèse de doctorat en sociologie, ENS de Lyon, https://theses.fr/2023ENSL0014.
- Bonanno A. (2024), *L'inspection du travail à l'épreuve des recompositions managériales et des tensions sur les moyens*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT-FO, décembre, https://bit.ly/3Y08vPy.
- Bonnaud L. (2005), « Au nom de la loi et de la technique. L'évolution de la figure de l'inspecteur des installations classées depuis les années 1970 », *Politix*, n° 69, p. 131-161, https://doi.org/10.3917/pox.069.0131.
- Cour des comptes (2020), *Le bilan de la transformation de l'inspection du travail. Exercices 2014 à 2019*, Communication à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale, avril, https://bit.ly/4iJjrs5.

- Cour des comptes (2024), « La création des Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets) et des Directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) », *Observations définitives*, S2024-0237, https://bit.ly/4iCGa9h.
- de Larminat X. (2015), « Conducteurs ou passagers ? Les cadres intermédiaires des services de probation face aux réformes pénitentiaires », *Gouvernement et action publique*, vol. 4, n° 4, p. 55-80, https://doi.org/10.3917/gap.154.0055.
- Demazière D., Lessard C., Morrissette J. (2013), « Introduction. Les effets de la Nouvelle Gestion Publique sur le travail des professionnels : transpositions, variations, ambivalences », *Éducation & Sociétés*, vol. 32, n° 2, p. 5-20, https://bit.ly/3Gx8f4J.
- Divay S., Gadéa C. (2015), « Aggiornamento managérial des établissements publics et dynamiques professionnelles. Éléments d'analyse à partir de l'évolution des cadres de santé », *Gouvernement et action publique*, vol. 4, n° 4, p. 81-99, https://doi.org/10.3917/gap.154.0081.
- Dubois V. (2010), « Chapitre 10. Politiques au guichet, politique du guichet », *in* Borraz O., Guiraudon V. (dir.), *Politiques publiques 2. Changer la société*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 265-286, https://doi.org/10.3917/scpo.borra.2010.01.0265.
- Garcia S., Pillon J.-M. (2021), « Pour une socio-économie de l'État en recomposition », *Revue française de Socio-économie*, vol. 27, n° 2, p. 33-51, https://doi.org/10.3917/rfse.027.0033.
- Huising R. (2014), « To hive or to hold? Producing professional authority through scut work », *Administrative Science Quarterly*, vol. 60, n° 2, p. 263-299, https://doi.org/10.1177/0001839214560743.
- Lipsky M. (1980), *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russell Sage Foundation.
- Mias A. (2015), « Autonomie des agents et légitimité de l'inspection du travail », *La nouvelle revue du travail,* n° 7, https://doi.org/10.4000/nrt.2314.
- Nocenti B. (2022), « Les formes d'organisation du travail dans les administrations publiques. Quelle managérialisation de l'État, des hôpitaux et des collectivités locales ? », *Travail et Emploi,* n° 168, p. 87-114, https://bit.ly/3EOYWMT.
- Pudal R., Sinigaglia J. (2024), *Le nouvel esprit du service public*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.

- Szarlej-Ligner M. (2016), « Les résistances des agents de l'inspection du travail à la reddition de comptes (1980-2013) », *Revue française d'administration publique*, vol. 160, n° 4, p. 1139-1153, https://doi.org/10.3917/rfap.160.1139.
- Szarlej-Ligner M. (2017), *Socio-histoire de l'Inspection du travail : une administration comme une autre ?*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Nantes, https://theses.fr/2017NANT2009.

Comités d'entreprise européens : enjeux du Brexit et de la nouvelle directive

Brexit et comités d'entreprise européens : un enjeu de négociation

Anna FRISONE, Marcus KAHMANN, Patrick WITZAK, Federico FUCHS, Kevin GUILLAS-CAVAN, Marco HAUPTMEIER et Markus HERTWIG

La décision du gouvernement britannique de sortir de l'Union européenne (UE) a remis en question l'application de la législation européenne pour les entreprises opérant au Royaume-Uni, y compris la législation régissant les comités d'entreprise européens (CEE). Ainsi, les entreprises multinationales basées au Royaume-Uni doivent transférer leur CEE dans un État membre de l'Union. En outre, les accords de CEE des entreprises multinationales opérant au Royaume-Uni peuvent être renégociés à la baisse par rapport à la représentation de ce pays. Cet article interroge l'impact du Brexit sur les CEE à travers une enquête comparative au niveau international, basée sur 64 cas d'entreprises multinationales et 16 monographies d'entreprise détaillées. Elle met la focale sur les processus de (re)négociation des accords de CEE au sein des entreprises légalement affectées par le Brexit et montre une distribution différenciée des résultats réglementaires de ces négociations selon le pays d'implantation du CEE.

The British government's decision to leave the European Union (EU) cast doubts over the application of European legislation for businesses operating in the United Kingdom, including the legislation governing European Works Councils (EWC). As a result, multinational businesses based in the UK have to transfer their EWC to a member state. Additionally, EWC agreements in multinationals operating in the UK may be renegotiated downward with regard to the representation of the country. This article examines the impact of Brexit on EWCs through a comparative analysis at an international level, based on 64 multinationals and 16 detailed monographs of businesses. It focuses on the EWC agreement renegotiation processes in businesses legally impacted by Brexit, and reveals an uneven distribution of regulatory outcomes of these negotiations depending on the country in which the EWC is established.

Anna Frisone est chercheure postdoctorante à l'Ires, Marcus Kahmann est chercheur à l'Ires, Patrick Witzak est chercheur postdoctorant à l'Université de Bochum, Federico Fuchs est chercheur à l'Université d'Oxford, Kevin Guillas-Cavan est chercheur associé à l'Ires, Marco Hauptmeier est professeur à la Cardiff Business School, Markus Hertwig est professeur à l'Université de Bochum.

Les comités d'entreprise européens (CEE) ont été introduits par l'Union européenne (UE) dans le cadre d'efforts entrepris pour accompagner la libéralisation du marché d'une dimension sociale, conformément au traité de Maastricht de 1994. La directive 94/45/CE sur les CEE en constitue l'instrument réglementaire essentiel : elle accorde aux représentant·es du personnel des entreprises multinationales (EMN) opérant en Europe des droits de consultation et d'information leur permettant de défendre les intérêts des salarié·es européen·nes auprès de la direction des entreprises (encadré 1). Si les CEE sont avant tout des institutions de représentation des salarié·es en Europe, de nombreux employeurs les ont également adoptés comme mécanismes de gestion des relations professionnelles au sein de leurs entreprises (Marginson *et al.*, 2004 ; Haipeter *et al.*, 2019).

Jusqu'au Brexit, le Royaume-Uni jouait un rôle dans les CEE au même titre que tous les autres pays de l'UE : des CEE étaient établis dans les multinationales avec siège social au Royaume-Uni et des membres britanniques étaient inclus dans la plupart des CEE existants. Depuis le 31 janvier 2020, le pays n'est plus membre ni de l'UE ni de l'Espace économique européen (EEE ; encadré 1). Bien qu'un accord de partenariat économique et de coopération ait été signé, incluant une « clause de non-régression » pour la protection des normes de travail, son interprétation reste débattue.

Le Brexit affecte les CEE de plusieurs manières. D'abord, ils peuvent ne plus remplir les deux conditions de seuil spécifiées par la directive. Dans ce cas, l'existence-même du CEE est menacée. Les comités d'entreprise des sociétés européennes (CEE-SE ; voir *infra*, note 3, p. 68) sont confrontés à un défi similaire, en fonction des seuils d'existence qu'ils ont négociés individuellement. Ensuite, les EMN basées au Royaume-Uni doivent transférer leur CEE pour être soumis à la législation d'un État membre de l'Union. Enfin, le Brexit a ouvert une « fenêtre d'opportunité » permettant aux EMN européennes ayant des opérations au Royaume-Uni de renégocier leur accord de CEE, en réduisant potentiellement le nombre de mandats ou les droits des représentant·es du Royaume-Uni.

La décision britannique a remis en question la validité de la législation européenne pour les entreprises basées ou opérant au Royaume-Uni, y compris la législation régissant les CEE. Les EMN opérant dans l'UE n'ont plus l'obligation de garder le Royaume-Uni dans le périmètre de leur CEE, pour autant, les représentant·es du personnel au sein des CEE existants ont le plus souvent insisté auprès des directions pour négocier la continuité d'une représentation britannique[1]. Les motifs pour garder des membres britanniques au sein de l'instance et le Royaume-Uni dans son périmètre d'information-consultation sont divers. Cela permet :

1. Soulignons que les cas dans lesquels des membres du CEE ont contesté la présence des Britanniques (afin de récupérer leurs sièges, par exemple) sont rares. Dans notre échantillon, ces débats n'ont jamais abouti à une position en faveur de leur « exclusion » ou d'une « limitation » de leurs droits. De ce point de vue, les attitudes des élu·es des CEE se distinguent de celles, plus variées, des directions centrales.

Encadré 1 - **Les comités d'entreprise européens**

Les CEE sont une instance d'information et de consultation des salarié·es sur des enjeux transnationaux (notamment les restructurations) dans les entreprises multinationales opérant dans l'UE et l'Espace économique européen (EEE)[1]. Développés initialement dans les années 1980 à travers de contacts informels entre leurs représentants de différents pays européens, ces instances ont été institutionalisées dans les années 1990 avec la directive européenne 94/45/CE sur les CEE. Celle-ci a été modifiée en 2009 par la directive 2009/38/CE. Une nouvelle révision est en cours.

Les EMN concernées par la directive sont celles ayant « au moins 1 000 salariés dans les États membres et au moins 150 salariés dans chacun d'au moins deux États membres ». La mise en place d'un CEE se fait, à la demande de la direction ou de 200 salariés, à travers la négociation d'un accord constitutif par un « groupe spécial de négociation » (GSN). Celui-ci précise les entreprises comprises dans le périmètre du CEE, les moyens financiers à sa disposition ainsi que ses modalités de fonctionnement (fréquence et durée des réunions, attributions du bureau restreint, nombre de représentants par pays, etc.). En 2025, on compte environ 1 200 CEE actifs en Europe.

1. Les 27 États membres de l'UE et trois des quatre États membres de l'Association européenne de libre-échange (AELE) : Islande, Liechtenstein et Norvège.

- à l'ensemble du CEE de continuer à être informé des opérations du groupe dans ce pays ;
- de déclencher le droit du CEE à l'information-consultation en cas de restructurations touchant aussi les effectifs britanniques ;
- aux représentant·es britanniques d'obtenir des informations et d'accéder aux leviers d'action dont ils et elles ne disposent pas au niveau national ;
- la protection de compétences au sein du CEE car les représentant·es britanniques peuvent être à l'avant-garde dans certains domaines (par ex. les normes de santé et sécurité) ;
- aux membres du CEE de se montrer uni·es vis-à-vis de la direction et de maintenir des relations de travail parfois très étroites et éprouvées.

De leur côté, les directions générales peuvent être d'accord avec le maintien de l'intégrité du CEE si elles valorisent le dialogue social au niveau transnational comme élément de leur approche en termes de ressources humaines (RH), utile aussi à la collecte et diffusion d'informations parmi la fonction RH de différents pays. Souvent, le *business as usual* permet d'afficher une attitude pro-européenne et inclusive. Toute-

fois, elles peuvent être amenées à chercher à capitaliser sur le Brexit en réduisant le périmètre de l'information-consultation de l'instance et en faisant des économies par la réduction du nombre de sièges au CEE.

Il existe peu de travaux empiriques sur la façon dont le Brexit a été géré par les CEE et l'impact qu'il a eu. Pour autant, la population concernée est considérable. En effet, avant le Brexit, plus de 70 % des CEE ont des représentant·es du Royaume-Uni, tandis qu'environ 16 % de l'ensemble des CEE opère sous le droit national britannique (De Spiegelaere, Jagodziński, 2020). Selon l'Institut syndical européen (ETUI), au-delà des EMN européennes, environ un quart des entreprises dont le siège social se trouve en dehors de l'EEE (par exemple les entreprises japonaises ou américaines) et qui y sont actives avaient désigné leur filiale britannique comme « représentante » et avaient établi leur CEE conformément au droit britannique (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2017). Encore en 2018, près de la moitié des comités de CEE comptant des représentant·es britanniques n'avaient pas élaboré de solutions (De Spiegelaere, Jagodziński, 2020).

Cet article comble le manque d'enquêtes sur la gestion et l'impact du Brexit sur les CEE à travers une étude de cas comparative au niveau international[2]. Celle-ci comprend une enquête basée sur 64 cas d'EMN. Elle met la focale sur les processus de (re) négociation des accords de CEE au sein des entreprises légalement affectées par le Brexit. Étant donné que le Brexit a remodelé le cadre juridique et réglementaire des CEE, nous adoptons une perspective de théorie institutionnelle et des organisations pour aborder les changements réglementaires au sein de ces instances (Scott, 2001 ; Streeck, Thelen, 2005 ; Micelotta *et al.*, 2017 ; Hardy, Maguire, 2017).

Les parties suivantes présentent une brève revue de littérature (I) et exposent le cadre théorique et méthodologique (II). Les résultats empiriques sont ensuite présentés (III) et discutés (IV), avant une réflexion conclusive.

I. État de la recherche : fonctionnement des CEE et résilience face aux crises

Depuis les années 1990, une vaste littérature sur les CEE s'est développée, se concentrant sur six thèmes principaux, qui touchent également en partie la présente étude (Hann *et al.*, 2017)[3]. D'abord, les premières recherches ont analysé le contexte histo-

2. Cette recherche a été menée par trois équipes, respectivement en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. L'équipe française, composée d'Anna Frisone, Marcus Kahmann (Ires) et Kevin Guillas-Cavan (Pro Neos), a été financée par l'Agence nationale de la recherche (ANR). Markus Hertwig et Patrick Witzak (Université de la Ruhr Bochum) ont reçu le soutien de la Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Enfin, l'équipe composée par Marco Hauptmeier, Louis Lines (Cardiff Business School) et Federico Fuchs (Université d'Oxford) a été financée par le Economic and Social Research Council (ESRC).

3. Depuis 2004, les comités d'entreprise de la société européenne ont été introduits en tant que mécanismes d'information et de consultation à l'échelle européenne, avec des droits et des fonctions similaires à ceux des CEE. La présente étude ne fait cependant pas de distinction systématique entre ces deux instances.

rique et le contenu de la directive sur les CEE ainsi que les processus politiques qui ont conduit à cette législation. Deuxièmement, la recherche a examiné la mise en œuvre de la directive et le fonctionnement des CEE, y compris les différences entre les entreprises (Gilman, Marginson, 2002). Troisièmement, la littérature a mis en lumière les rôles de différents acteurs, en particulier les représentant·es des salarié·es (Lecher *et al.*, 1999 ; 2001), tel·les que les membres des comités d'entreprise européens, les fédérations syndicales européennes et les syndicats nationaux. Ces études ont interrogé l'efficacité de la représentation des CEE et ont développé des typologies allant de CEE participatifs aux CEE symboliques (Lecher *et al.*, 1998). Quatrièmement, la recherche s'est consacrée aux activités des CEE, par exemple en matière de représentation des intérêts des salarié·es, de négociation collective, de coopération et de mobilisations transnationales, ainsi qu'aux tentatives des directions d'utiliser les CEE à leurs propres fins (Greer, Hauptmeier, 2015 ; da Costa *et al.*, 2010). Cinquièmement, des études récentes ont analysé les CEE en tant qu'acteurs dans un système multi-niveaux de relations professionnelles nationales et transnationales et ont mis en lumière les interactions entre ces niveaux (Hertwig, 2016 ; Pulignano, 2017 ; Haipeter *et al.*, 2019). Sixièmement, la littérature considère le CEE comme une institution en évolution, dont le développement est influencé par les acteurs impliqués (Waddington, Kerckhofs, 2003).

I.1. Structures et méthodes de travail des CEE

De nombreuses études soulignent l'importance, d'une part, de relations et de modèles d'interaction parmi les membres du CEE et d'autre part d'un secrétaire engagé (Lecher *et al.*, 2001). Une interaction et une communication constantes favorisent une culture du CEE qui crée de la confiance, des points de vue partagés et des attentes communes. Telljohann *et alii* (2010) et Whittall *et alii* (2007) montrent qu'une vision commune influence positivement l'action des membres du CEE et renforce la solidarité, la compréhension et la confiance, ce qui favorise une action unie face à la direction de l'entreprise.

La fonction RH et la direction de l'entreprise en tant que principaux partenaires d'interaction sont essentielles pour comprendre le fonctionnement du CEE (Lecher *et al.*, 2001 ; Hauser-Ditz *et al.*, 2016). Les stratégies d'entreprise et l'attitude envers la représentation des salarié·es influencent l'activité et le succès du CEE (Mählmeyer *et al.*, 2017).

Les institutions nationales constituent un autre facteur central, car elles offrent des droits et ressources et fixent des normes culturelles qui façonnent les attentes et le comportement des acteurs. Cela fait du CEE un mélange de différentes pratiques nationales, les managers ainsi que les membres du CEE partageant les habitudes culturelles de leurs institutions nationales respectives. Il existe également des différences sectorielles, par exemple entre les CEE de l'industrie manufacturière et ceux du commerce de détail

Encadré 2 - **CEE et syndicats**

En tant qu'instance d'information et de consultation des salariés dans les EMN, le CEE n'est pas un organe syndical à proprement parler. En raison de la diversité des modèles de représentation des salarié·es dans l'entreprise en Europe, la directive européenne ne prévoit pas d'approche uniforme pour déterminer les représentant·es du personnel siégeant au sein de l'instance (la partie managériale est désignée par voie hiérarchique). Néanmoins, elle demande aux États membres de déterminer les modalités d'élection ou de nomination des membres des CEE. Chaque accord constitutif de CEE évoque les calculs pour l'attribution des sièges des représentant·es nationaux des salarié·es et renvoie aux différents systèmes locaux pour leur élection/nomination.

Il y a trois modèles principaux d'accès au mandat de membre de CEE :

- élection/nomination par le *works council* (organe non syndical ; ex. : Allemagne, Autriche, Pays-Bas) ;
- élection/nomination par les syndicats d'entreprise (ex. : France, Italie, Suède) ;
- élection/nomination par l'ensemble des salarié·es (ex. : Royaume-Uni, Irlande, Bulgarie).

Cette diversité de sources de légitimité est l'une des raisons pour laquelle les fédérations syndicales européennes veillent à ce que les CEE n'empiètent pas sur les prérogatives des syndicats nationaux, notamment en matière de négociation collective. Les syndicats interviennent de multiples manières dans la vie des CEE : ils incitent à leur création, accompagnent la négociation de l'accord constitutif ou d'autres accords et mettent à disposition des ressources (juridiques ; de formation). Dans ce travail d'accompagnement, les fédérations sectorielles européennes jouent un rôle très important. Ainsi, IndustriALL Europe (chimie et métallurgie), la plus importante fédération en termes de nombre de CEE dans son domaine, désigne pour chaque CEE un coordinateur ou une coordinatrice syndical·e en charge du suivi. En janvier 2021, les fédérations sectorielles européennes avaient publié un guide sur la façon d'aborder le Brexit dans les discussions avec le management afin de maintenir en place la représentation britannique.

(Lecher *et al.*, 2001 ; Marginson *et al.*, 2004). Des études sur le développement des CEE montrent que tant les représentant·es des salarié·es que les membres de la direction développent, par l'expérience, des effets d'apprentissage et des dépendances de sentier qui façonnent les activités des CEE (Gilman, Marginson, 2002 ; Hauser-Ditz *et al.*, 2016).

Des recherches récentes montrent que les CEE font partie d'une structure transnationale à plusieurs niveaux dans les entreprises, ce qui souligne l'importance de l'articulation des différents niveaux et organes de représentation (Hertwig, 2016 ; Haipeter *et al.*, 2019). De nombreux CEE dépendent fortement des ressources et des droits des organes ou des syndicats nationaux. Dans certains contextes nationaux, comme cela a été montré pour le cas de l'Allemagne, le ou la secrétaire de CEE peut avoir plusieurs rôles, par exemple celui de représentant·e syndical·e local·e, de président·e du comité d'entreprise local ou national et de membre du conseil de surveillance. Des acteurs et ressources aux niveaux mondial, européen, national et local sont associés par ce biais aux ressources propres au CEE, ce qui en fait un effort commun plutôt que le résultat d'un acteur unifié et cohérent.

La possibilité qu'un CEE ait accès à des ressources externes, potentiellement importantes pour ses activités et spécifiquement dans le cadre des renégociations de son accord constitutif, dépend de son usage de l'expertise garanti par les accords-mêmes, mais aussi des liens de l'organe avec les organisations syndicales. L'existence et l'intensité de ces liens varient largement : alors que les membres français aux CEE sont désignés par les organisations syndicales présentes dans l'entreprise, ce n'est pas le cas pour les membres britanniques ou allemands. La proximité d'un CEE aux organisations syndicales, et donc à leurs ressources, est façonnée d'un côté par les systèmes nationaux d'accès au mandat de membre du CEE (encadré 2), et de l'autre, par le lien des membres des CEE (surtout les secrétaires) avec les responsables des secteurs internationaux des organisations syndicales nationales et des fédérations européennes.

I.2. Brexit et réactions du CEE dans des situations de crise

D'un point de vue analytique, le Brexit représente une crise pour les CEE, car il remet en question leur base juridique et son application. La recherche sur les CEE en situation de crise, comme la crise financière de 2008-2009, montre que de telles situations intensifient l'activité des comités. Toutefois, les recherches font la distinction entre activité et résultat : les accords qui peuvent être signés sont à analyser à la lumière des exigences organisationnelles dues aux crises, aux restructurations ou à l'opposition de la direction de l'entreprise (Mählmeyer *et al.*, 2017). Les négociations d'accords à l'échelle européenne des entreprises multinationales ont parfois échoué en raison de structures faibles, de différences culturelles ou de manque de cohésion parmi les membres élus de l'instance (Hertwig, 2015). La solidarité s'est maintenue dans certains CEE (Carley, Hall, 2006) tandis qu'ailleurs, la méfiance a rendu l'intégration difficile (Mählmeyer *et al.*, 2017).

Plusieurs données confirment l'idée que le Brexit entraîne d'importants défis pour les CEE : premièrement, l'incertitude juridique est grande en ce qui concerne la validité des accords basés sur le droit britannique (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2017). Deuxièmement, une enquête a constaté qu'un dirigeant sur cinq s'occupant du CEE a une attitude négative à l'égard de l'utilité globale de l'instance (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2017). C'est pourquoi ces entreprises pourraient utiliser le Brexit comme une fenêtre d'opportunité pour renégocier les accords sur le CEE dans un sens restrictif, défavorable aux intérêts des salarié·es. Or, il n'y a pas de données sur le statut et le contenu de telles négociations au sujet du Brexit. Troisièmement, il est possible que les entreprises tentent d'appliquer au Royaume-Uni des modèles de représentation déjà établis pour certains pays non membres de l'UE et de réduire ainsi les droits des salarié·es ou des membres britanniques. Les mandats d'invité au sein des CEE, qui ont été mis en place dans certaines entreprises pour leurs filiales suisses par exemple, pourraient servir de modèle. Dans ce cas, les membres suisses n'ont pas de droit formel à être membres du CEE ; ils et elles ne disposent que de droits d'information au sein de l'organe. Cependant, jusqu'à présent, il n'existe pas non plus de données fiables sur cet aspect (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2017).

Dans le cadre du Brexit, les structures et les droits des CEE sont donc l'objet de processus de négociation ; par ailleurs, les CEE sont des institutions établies qui présentent une dépendance au sentier. Dans la section suivante, nous examinerons ces aspects d'un point de vue théorique.

II. CEE et négociations à la suite du Brexit : cadre d'analyse

Pour comprendre les effets du Brexit sur les CEE, nous analysons tout d'abord les changements intervenus dans les CEE de certaines entreprises : quels changements sont apparus dans le cadre réglementaire des CEE, c'est-à-dire dans les accords de CEE spécifiques à l'entreprise, les structures formelles et les droits de participation, et comment peut-on catégoriser ces évolutions ? Afin d'appréhender différents types de changements, nous utilisons une typologie comprenant quatre types d'évolutions (II.1). Deuxièmement, l'étude vise à expliquer les changements observés : quels sont les facteurs et les mécanismes clés à l'origine des évolutions mentionnées ci-dessus ? Comment ces évolutions sont-elles liées aux processus de négociation entre les acteurs impliqués (II.2) ?

II.1. Approche institutionnelle et approche par les acteurs

Nous utilisons l'institutionnalisme historique pour analyser les types d'évolutions qui se produisent dans les CEE, considérés en tant qu'institutions (Streeck, Thelen, 2005). Comme les changements dans les structures institutionnelles et organisation-

nelles sont le résultat d'échanges sociaux, de négociations et de conflits entre les groupes d'acteurs impliqués dans les CEE, nous utilisons également un modèle de négociation basé sur les acteurs comme élément théorique. Ces approches théoriques sont souvent utilisées dans la recherche sur les relations professionnelles pour analyser comment les acteurs négocient sur la base de leurs intérêts et de leurs orientations (par exemple Katz *et al.*, 2017).

Les CEE en tant qu'institutions et organisations

Les CEE peuvent être considérés comme des organisations ayant une certaine structure, un objectif clair, des règles d'adhésion, des hiérarchies et une division du travail. En même temps, ce sont des structures institutionnelles composées d'éléments réglementaires, normatifs et cognitifs. Le pilier réglementaire de Scott fait référence aux règles concrètes et formelles codifiées par les lois et la législation (Scott, 2001). Dans les relations professionnelles, il renvoie aux institutions publiques telles que les gouvernements ou les tribunaux au niveau national, tandis que la Commission européenne et la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) remplissent des fonctions similaires au niveau de l'UE. En ce qui concerne les CEE, la directive 2009/83/CE, la loi de transposition nationale correspondante, leurs accords constitutifs ainsi que les avenants négociés dans l'entreprise représentent les éléments réglementaires propres de cette institution. Le Brexit, en modifiant le pilier réglementaire, a impacté la base juridique initiale des CEE. Ainsi, plusieurs conséquences sont possibles : 1) les conditions de seuil pour l'existence d'un CEE peuvent ne plus être remplies, ce qui peut impliquer la disparition du CEE ; 2) les salarié·es britanniques peuvent ne plus être autorisé·es à prendre un mandat au sein du CEE, ce qui conduit à leur exclusion complète ou à la limitation de leurs droits.

Stabilité et changement des institutions

L'institutionnalisme historique a conçu la manière dont les institutions évoluent au fil du temps. Nous proposons ici une typologie pour classer les différents impacts possibles du Brexit sur les CEE : 1) stabilité ; 2) limitation ; 3) exclusion/dissolution et 4) innovation (tableau 1). Les trois derniers développements décrivent une trajectoire de changement institutionnel.

L'institutionnalisme historique part généralement de l'hypothèse d'une stabilité institutionnelle et d'une « dépendance au sentier » en l'absence de changements perturbateurs (Thelen, 1999, 2004). Or, le Brexit représente un choc exogène. Toutefois, si tant la direction de l'entreprise que les membres du CEE décident de valoriser la coopération et l'échange, un CEE peut être stabilisé même dans le contexte du Brexit (Jepperson, 2021 ; Lawrence *et al.*, 2011).

Le changement institutionnel intervient généralement à des tournants historiques, par exemple sous l'effet de chocs externes ou de bouleversements tels que des changements de majorité politique ou du climat social (par exemple Capoccia, Kelemen, 2007). Par « limitation », nous entendons une limitation des droits des membres du Royaume-Uni (Lawrence, Suddaby, 2006). L'« exclusion » et l'« extinction » se réfèrent d'une part à l'exclusion des membres britanniques du CEE sans qu'ils et elles puissent garder aucun lien formel avec l'organe, d'autre part à sa dissolution complète (où l'exclusion des membres britanniques empêche d'atteindre le seuil minimal d'existence du CEE). L'« innovation » désigne en revanche une évolution qui découle des négociations autour du Brexit, au cours de laquelle le CEE est revalorisé par de nouveaux éléments. Il peut s'agir par exemple d'une extension des compétences ou des ressources du CEE ; de nouvelles procédures, par exemple de nouvelles formes de participation, un élargissement du champ d'application du CEE par l'intégration de pays ou de sites qui n'y étaient pas représentés auparavant.

Tableau 1 - **Typologie des formes de développement du CEE à la suite du Brexit**

Type de développement institutionnel	Impact/changement de la réglementation ou des droits
1. Stabilité	1. Les membres britanniques restent au sein du CEE avec les mêmes droits qu'avant le Brexit (par exemple droit de vote, accès à la formation, frais de déplacement, participation à l'ensemble des réunions).
2. Limitation	2. Le Royaume-Uni reste au sein du CEE, mais avec des droits limités (par exemple droit à l'information, mais pas de vote) ou un nombre de représentant·es restreint.
3.a. Exclusion	3.a. Les membres britanniques sont exclu·es du CEE et n'ont plus aucun lien formel avec ce dernier ;
3.b. Dissolution	3.b. L'exclusion des membres britanniques empêche le dépassement du seuil minimal pour l'existence du CEE et amène donc à sa dissolution complète.
4. Innovation	4. Maintien des membres britanniques et amélioration des conditions de travail du CEE (par exemple, extension des droits ou des domaines thématiques, augmentation du nombre de sièges, inclusion de nouveaux pays, réunions ou ressources supplémentaires).

Source : compilation des auteur·es.

II.2. Le Brexit en tant qu'objet de négociation et facteurs d'influence sur l'action du CEE

Les relations professionnelles sont empreintes d'asymétries structurelles de pouvoir et de conflits entre le capital et le travail. Aussi l'analyse des dynamiques présentées dans notre typologie nécessite-t-elle d'examiner de près les négociations. Nous partons du

constat que de nombreux processus de négociation ont lieu dans les entreprises dans le contexte de la mise en œuvre du Brexit. Sur la base de leurs intérêts et orientations respectives et à l'aide de différentes ressources de pouvoir, les acteurs tentent de faire valoir leurs intérêts dans les négociations. En conséquence, les développements au sein des CEE peuvent être considérés comme le résultat de rapports de force entre acteurs (Lawrence *et al.,* 2011 ; voir déjà Lecher *et al.*, 1998). La perspective que nous adoptons est que les changements au sein des CEE résultent d'une série de processus de négociation interdépendants, dans lesquels les acteurs, ainsi que le contexte et la situation, jouent un rôle important (Strauss, 1978).

Les recherches menées jusqu'à présent ont également identifié plusieurs facteurs qui influencent les structures et les activités d'un CEE. Ils jouent aussi dans les négociations autour du Brexit. Certains facteurs sont liés aux acteurs, d'autres à la structure (par exemple Witzak, 2016 ; Hann *et al.*, 2017).

Tableau 2 - **Facteurs impactant les structures et les activités d'un CEE**

Facteurs liés aux acteurs	Facteurs liés aux structures
■ Direction : stratégies, attitudes (envers le CEE et les opportunités offertes par la crise que constitue le Brexit) et ressources de pouvoir	■ Structure et culture de l'entreprise
■ CEE : stratégies, culture/identité culturelle, ressources de pouvoir	■ Situation économique de l'entreprise (crise, restructurations, fusions-acquisitions…)
■ Stratégies/soutien des syndicats	■ Historique (parcours, expérience passée avec le CEE…)
■ Salarié·es (dans différents pays/unités productives…)	■ Institutions (nationales et internationales)

Parmi les facteurs liés aux acteurs, un premier groupe concerne les stratégies de la direction et les attitudes envers le CEE qui s'avèrent majeures : en effet, le fait, par exemple, qu'il soit accepté ou non comme partenaire d'interaction (ou même de négociation) détermine ses possibilités d'action (par exemple Marginson *et al.*, 2004 ; Greer, Hauptmeier, 2015). Une direction d'entreprise ayant une attitude négative envers le CEE pourrait utiliser le Brexit comme une occasion de l'affaiblir. Le CEE peut développer aussi ses propres intérêts et stratégies. Des CEE forts, coordonnés et unis, avec une identité (européenne) et une culture commune (da Costa *et al.*, 2010), auront probablement plus de facilité à négocier la « stabilité » ou même à saisir l'opportunité d'une innovation institutionnelle. Les stratégies des syndicats peuvent aussi être importantes à cet égard, ainsi que la présence d'acteurs engagés. Des secrétaires de CEE forts, entretenant de bonnes relations avec la direction, les syndicats et les salarié·es, constituent un atout. Enfin, un degré élevé d'articulation entre différents niveaux (européen et national) de

la représentation du personnel permet la mise en commun de ressources de pouvoir, renforçant les leviers à disposition des CEE.

Les facteurs liés à la structure se réfèrent à l'entreprise multinationale elle-même, car elle peut être considérée comme l'environnement direct du CEE (Hauser-Ditz *et al.*, 2016). L'activité, la structure et la culture d'une entreprise exercent une grande influence sur la manière dont un CEE agit. Par exemple, les restructurations ou les fusions-acquisitions exigent que le CEE réagisse. En revanche, dans les entreprises qui ne sont pas confrontées à des conflits d'ampleur, il est moins important que le CEE soit actif (Mählmeyer *et al.*, 2017). Un CEE est aussi mobilisé davantage lorsque son entreprise est en difficulté financière. En outre, les institutions et les différentes cultures de relations professionnelles au niveau national se sont avérées importantes pour comprendre comment les CEE agissent. Dans la recherche sur les CEE (et dans la recherche sur les variétés du capitalisme ; Hall, Soskice, 2001), on a constaté des influences marquées du pays d'origine (Hertwig, 2015). De même, on s'attend à des différences entre les pays étudiés ici.

Encadré 3 - **Méthodologie : comparaison entre l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni**

Notre recherche repose sur une étude de cas comparative internationale (Yin, 2018), qui se concentre sur les multinationales dont le CEE pré-Brexit a été établi en Allemagne, en France ou au Royaume-Uni (plus trois cas basés en Irlande et en Belgique).

Deux critères guident le choix des trois pays principaux. En premier lieu, l'Allemagne et la France ont été retenus car la plupart des entreprises multinationales ayant un CEE y ont leur siège social. Le Royaume-Uni a été, quant à lui, sélectionné en raison du contexte de Brexit : toutes les entreprises multinationales opérant dans l'UE qui avaient établi leur CEE au Royaume-Uni ont été appelées à le déplacer dans un pays membre de l'UE. Deuxièmement, les trois pays considérés sont représentatifs de modèles spécifiques de relations professionnelles (par ex. Gumbrell-McCormick, Hyman, 2017). Si l'Allemagne présente un modèle de « partenariat social » avec des rapports très institutionnalisés entre employeurs et syndicats qui ont par ailleurs un rôle important dans la mise en place des politiques publiques, la France représente un groupe de pays avec un syndicalisme pluraliste, un développement de la négociation collective plus faible et un rôle régulateur de l'État plus important. Le Royaume-Uni enfin se caractérise par un modèle volontariste où la négociation collective est prépondérante et les pouvoirs publics se sont longtemps abstenus de définir des normes substantielles d'emploi à travers la loi. Ces différentes configurations nationales ont un poids significatif sur les négociations autour du Brexit et en particulier sur la permanence du Royaume-Uni dans le périmètre des CEE.

La construction de l'échantillon des entreprises analysées s'est faite en deux étapes. Entre 2021 et 2023, nous avons mené 23 entretiens avec des expert·es académiques et des cabinets de conseil ainsi qu'avec des représentant·es de syndicats nationaux et européens. En complément, des demandes par e-mail et des recherches sur LinkedIn ont été effectuées afin de déterminer le maintien ou non des membres britanniques du CEE dans les entreprises concernées. Lorsque cela était possible, des entretiens ont également été menés avec des secrétaires de CEE et des représentant·es britanniques de CEE. Sur la base de ces premières données qualitatives, nous avons pu classer 64 cas de CEE selon le devenir institutionnel du pilier réglementaire.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à un examen approfondi de 15 cas, choisis parmi notre échantillon initial, d'entreprises représentatives des différents débouchés institutionnels du Brexit et dont le CEE est régi respectivement par la législation allemande, française et britannique (6 cas français, 5 allemands, 4 britanniques). En 2023 et 2024, 97 entretiens ont été menés. Dans la mesure du possible, les secrétaires de CEE, des experts qui accompagnent les CEE, les directions d'entreprises (souvent les responsables RH) et plusieurs membres de CEE (en particulier les britanniques) ont été interrogés. Lors de ces entretiens, l'accent a été mis sur les changements structurels et pratiques au sein des CEE avant et après le Brexit. Les personnes interviewées ont également été questionnées sur le déroulement des négociations sur les changements réglementaires et sur le rôle des acteurs. Les 16 monographies d'entreprise ont été enrichies par une analyse de contenu (Mayring, 2010) de l'accord constitutif de chaque CEE et de ses avenants ainsi que d'autres données (articles de la presse spécialisée, par exemple).

III. Résultats : des négociations hétérogènes selon les CEE

Tout d'abord, nous proposons un bref aperçu quantitatif de notre échantillon de CEE concernés par le Brexit et entreprenons une comparaison entre les zones géographiques de référence que sont la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et le groupe Autres (États-Unis, Japon, Irlande, Belgique) (III.1). Les cas d'entreprise de notre échantillon sont classés dans cette section selon le « représentant légal européen » qu'elles avaient choisi pour leur CEE avant le Brexit. Dans la plupart des cas, le pays de représentation légale correspond au siège social des entreprises : cela est la situation typique des entreprises françaises et allemandes. En revanche, de nombreuses EMN qui avaient choisi le Royaume-Uni comme représentant légal dans l'UE pour établir leur CEE ont leurs sièges sociaux en dehors de l'UE (souvent aux États-Unis).

Ensuite, nous nous concentrons sur la France et présentons les résultats de trois études de cas qui reflètent les différents résultats de négociation constatés empiriquement (III.2).

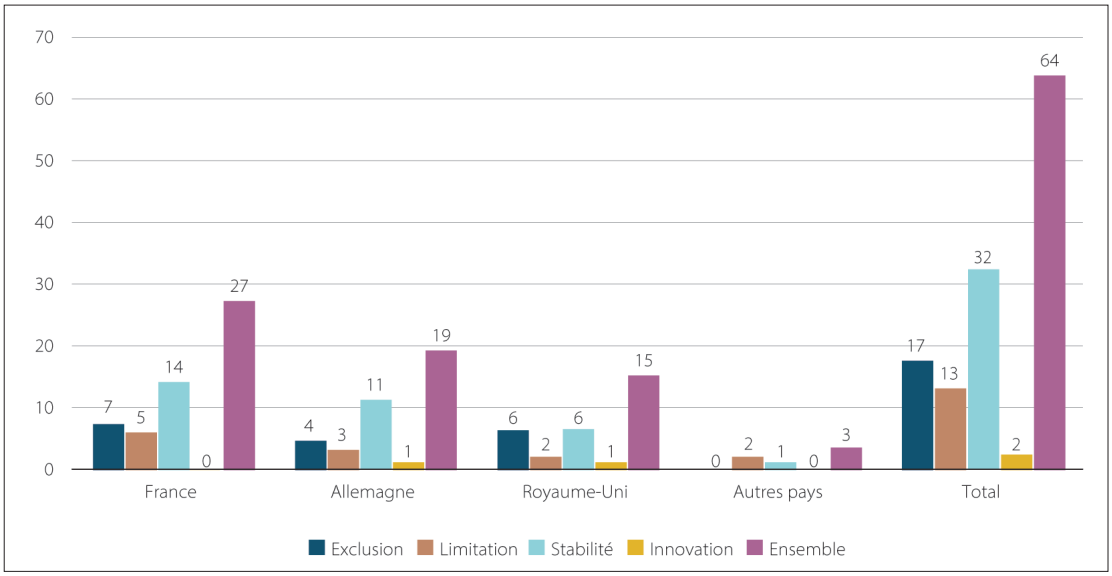
III.1. Les CEE et le Brexit dans les données quantitatives : un aperçu international

Le graphique 1 montre la distribution des résultats des négociations dans notre échantillon global en fonction du pays représentant légal pour le CEE des EMN.

Dans 32 des 64 entreprises multinationales enquêtées, les négociations ont abouti à la permanence (avec droits intacts) des représentant·es britanniques au sein des CEE. La « stabilité » s'avère alors le résultat dominant.

Dans 17 cas, les directions ont choisi, comme elles l'expliquent aux membres du CEE, de « suivre la loi, rien que la loi » en excluant le Royaume-Uni et ses représentant·es du CEE. L'« exclusion » relève typiquement d'une décision unilatérale prise par le management en dépit de l'opposition du CEE. Dans certains cas, le manque de participation des membres britanniques (car partisans du Brexit ou juste peu actifs) a pu contribuer à justifier la décision finale du management de les exclure.

Graphique 1 - **Distribution des résultats des négociations autour du Brexit**



Champ : EMN ayant leurs CEE établis (pré-Brexit) en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et dans d'autres pays (Irlande et Belgique).

Note : dans la mesure où nous n'avons pas rencontré de situations d'« extinction », cette catégorie est absente.

Lecture : dans le cas de la France, 14 CEE sont restés dans la même configuration (stabilité), 7 ont fait l'objet d'exclusion.

Source : auteurs.

Un nombre de cas plus limité mais significatif relève de la « limitation ». Dans 13 EMN, le Brexit a été utilisé par le management comme une « fenêtre d'opportunité » pour renégocier (et détériorer) partiellement les conditions d'existence des CEE. La « limitation » permet aux directions de réduire les contraintes (informationnelles et financières) liées à la représentation britannique, tout en limitant les dégâts potentiellement portés aux relations sociales par l'« exclusion ».

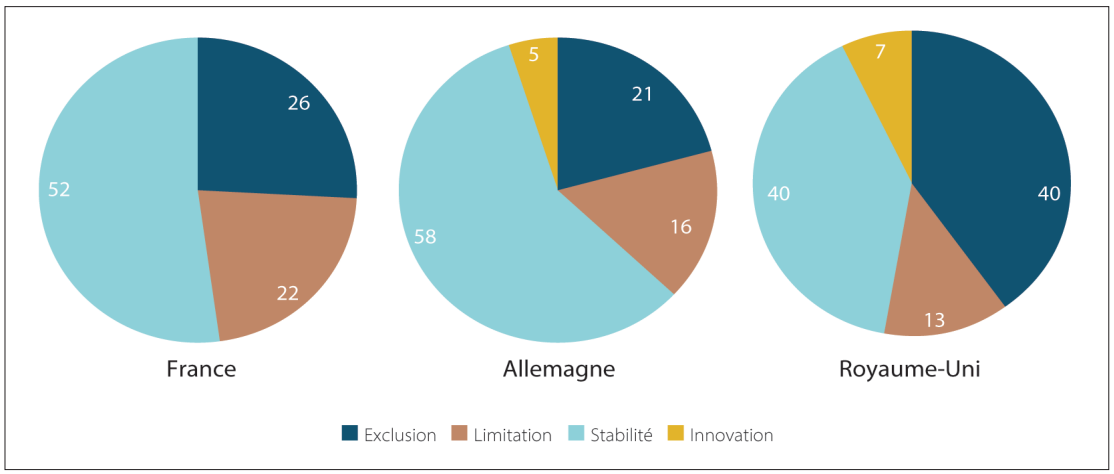
Dans deux EMN, la fenêtre d'opportunité produite par le Brexit a été utilisée pour élargir le CEE à d'autres États extra-UE, tels que l'Ukraine, la Suisse ou la Turquie. Dans ces (rares) cas d'« innovation », direction et membres du CEE ont ainsi pu converger sur une interprétation du rôle de l'instance allant au-delà du périmètre prévu par la réglementation européenne, se montrant ainsi attentives à la circulation d'information et à l'intégration à l'échelle plus globale du groupe.

Enfin, l'« extinction » n'apparaît dans aucun de nos cas de l'échantillon. Les entretiens avec différents acteurs syndicaux confirment qu'il s'agit d'un résultat d'une extrême rareté.

Le graphique 2 montre que le poids respectif de ces différents résultats d'aménagement des CEE à la suite des négociations varie entre les trois pays principalement considérés. Dans notre analyse, un élément explicatif qui émerge renvoie aux différents modèles de relations professionnelles nationales et en particulier au degré d'articulation entre instances de représentation nationales et CEE (Haipeter *et al.*, 2019).

Graphique 2 - Part des types de résultat des négociations sur la représentation britannique aux CEE en France, Allemagne et Royaume-Uni

En %



Champ : EMN ayant leurs CEE établis (pré-Brexit) en France, en Allemagne, au Royaume-Uni.
Lecture : en France, 52 % des négociations ont abouti à la « stabilité » de l'instance.
Source : auteurs.

La « stabilité » est le scénario prépondérant parmi les EMN dont le siège social est en Allemagne, où le management est habitué aux dynamiques nationales de codétermination et où les CEE sont souvent reliés aux comités de groupe, bénéficiant ainsi de leviers supplémentaires dans la négociation.

La « stabilité » est le résultat principal des négociations des CEE autour du Brexit aussi dans les EMN françaises, mais dans une moindre mesure par rapport à l'Allemagne (52 contre 58 %). La part de cas d'« exclusion » (26 contre 21 %) et de « limitation » (22 contre 16 %) est plus élevé qu'en Allemagne. Il semble qu'en France le management hésite moins à imposer des décisions unilatérales de manière intransigeante. Les entretiens de notre étude suggèrent que cela pourrait être lié à un manque de cohésion des équipes de représentant·es du côté français en raison du pluralisme syndical, mais peut-être plus fondamentalement au manque de leviers d'action du CEE dans les EMN françaises, à cause de son degré d'intégration plus faible avec les instances nationales.

Les CEE qui jusqu'au Brexit étaient basés au Royaume-Uni ont dû être transférés dans un pays membre de l'UE. Cela a entraîné de nombreux contentieux judiciaires. Parmi les EMN de l'échantillon basées au Royaume-Uni, les résultats des négociations sont contrastés : « stabilité » et « exclusion » représentent chacune 40 % des cas[4]. Cela pourrait suggérer qu'institutionnellement, la représentation des salarié·es serait moins forte au Royaume-Uni qu'en Allemagne et en France, laissant davantage de latitude au management.

III.2. Développements au sein des CEE et résultats des négociations : trois cas d'EMN françaises

Les données quantitatives fournissent des informations sur les résultats réglementaires des négociations de CEE autour du Brexit, leur répartition, et renseignent sur les développements déclenchés dans les CEE. Elles ne permettent cependant pas d'éclairer les négociations à travers lesquelles ces résultats ont été obtenus. Ces processus sont examinés ci-après, d'un point de vue qualitatif, à l'aide de trois études de cas de CEE dont le siège social d'entreprise se situe en France. Ils représentent respectivement des cas de « stabilité », de « limitation » et d'« exclusion » après le Brexit.

Étude de cas n° 1 (Water) : une stabilité qui perdure

Water est une entreprise multinationale basée en France qui opère dans le domaine de la gestion de l'eau et des déchets. Elle est présente dans 40 pays à travers le monde. L'histoire récente du groupe est marquée par son rachat par son plus grand concurrent,

4. Ici, on considère comme « stables » les CEE qui, malgré le changement législatif dû à l'obligation de se transférer du Royaume-Uni à un pays membre de l'UE, ont maintenu leur nombre de représentant·es britanniques et leurs pleins droits.

la multinationale de gestion des déchets et de l'eau Waste, début 2022. À l'issue de cette opération, une « nouvelle » société Water a été créée à partir des activités restantes, dans le but de former un groupe durable. Il se compose d'activités liées à l'eau et aux déchets en France ainsi que d'actifs internationaux, notamment en Afrique et en Inde. En Europe, la France et le Royaume-Uni sont les pays les plus importants en termes d'effectifs. Au total, Water a perdu 50 000 emplois au profit de Waste. Elle ne compte plus que 35 000 emplois dans le monde.

Le CEE de Water

Le CEE de Water a été créé en 2013, mais il existait des précurseurs liés à des fusions antérieures de l'entreprise. La prise de contrôle par Waste ayant eu un impact significatif sur la taille, les activités et la géographie du groupe, il a été décidé en 2022 de renégocier l'accord constitutif de l'instance sans en modifier les fondamentaux. Le CEE qui en résulte est dominé par des représentant·es français·es : sur les 15 sièges, 8 reviennent à la France et 2 au Royaume-Uni. Les dispositions de l'accord sur les réunions du CEE sont généreuses en comparaison de celles d'autres comités. Chaque membre a droit à des cours de langue ainsi qu'à trois jours de formation par an. L'accord prévoit deux réunions plénières annuelles (en présentiel) du comité. Des réunions extraordinaires peuvent également être convoquées. L'accord prévoit aussi la création de groupes de travail (actuellement : santé et sécurité, décarbonisation, inflation). Les interactions entre les membres du CEE sont denses. Son bureau, composé du secrétaire, d'un suppléant français, d'un membre anglais et d'un membre espagnol, se réunit tous les deux mois. Entre les sessions plénières, les membres du CEE échangent régulièrement en ligne.

Le dialogue social au sein du CEE est unanimement décrit par la direction et les membres du CEE comme étant de très bonne qualité. Chaque session plénière réunit le PDG, le directeur des ressources humaines (DRH) ainsi que les directeurs de certaines divisions. Selon le secrétaire français du CEE, les deux parties « écoutent, recherchent des compromis et s'efforcent de comprendre les positions de l'autre ». Malgré la domination numérique des Français, le CEE est une instance soudée, porteuse d'une identité européenne.

« Ils [les membres du CEE] s'assurent effectivement de parler d'une voix, pour représenter le comité européen, et non pas pour représenter tel ou tel pays. Et ça, c'est quelque chose qui – je ne l'avais même pas forcément réalisé avant de le verbaliser – est assez fort. Donc voilà : les Français ne parlent pas pour la France, les Roumains ne parlent pas pour la Roumanie, c'est… Ils parlent pour le comité européen[5]. »

5. Entretien des auteur·es avec les DRH Europe de Water.

Le CEE, mis en place après l'offre publique d'achat (OPA), se distingue de ses prédécesseurs par ses ambitions et le niveau d'engagement de tous ses acteurs. La réorganisation du groupe a été suivie par le CEE. Alors que la négociation collective ne relève pas des prérogatives des CEE, Water l'a mise en place dans ce cadre. Au moment des entretiens, l'accord transnational sur la santé et la sécurité a été renégocié ; une négociation sur l'égalité des chances a suivi. À travers ces accords, la direction Europe cherche à influencer les politiques RH nationales par un socle de droits partagés.

« Les accords européens qui avaient été signés [avant l'OPA] étaient plus des principes, des engagements… Mais ce n'étaient pas forcément des accords créateurs de droits immédiats… Après l'OPA, on a eu tout ce qui s'appelle la consultation sur notre nouvel *operating model* [modèle opérationnel]. Donc vraiment, toute notre organisation au niveau européen. C'est dans ce cadre-là qu'on a vraiment été amené à discuter au fur et à mesure avec eux du poids qu'ils comptaient prendre dans cette nouvelle organisation… Et je pense sincèrement qu'on l'a pris en compte : on le voit par la vivacité des réunions, leur volume… Et aussi par la vivacité du dialogue social. Parce que juste après cette constitution de CEE [en 2022], on s'est engagé à rentrer dans des négociations importantes. On arrive à la clôture de notre première négociation sur la santé-sécurité en Europe. C'est un bel accord, qui normalement devrait être signé fin septembre, et là pour le coup, ce sont vraiment des droits directement opposables par les collaborateurs à toutes les sociétés en Europe[6]. »

Négociations dans le contexte du Brexit

En décembre 2018, la direction et le CEE conviennent que le Royaume-Uni resterait un membre à part entière du CEE de Water après la promulgation du Brexit. Un *addendum* est apporté à l'accord de CEE.

« Ça a été très simple, parce que le Royaume-Uni, c'est un pays très important pour Water, avant et encore actuellement, et du coup… Post-Brexit, mais même avant, il a été décidé de comment on fait pour maintenir, aussi bien du côté de la direction que du côté des membres, le Royaume-Uni et ses représentants au sein de l'instance. Donc on a décidé tout de suite de faire un avenant à notre accord, stipulant que pour nous, on maintenait nos collègues et le pays… dans l'instance[7]. »

Au moment de l'OPA, comme les activités historiques britanniques de Water devaient être reprises par Waste, les représentant·es britanniques ont dû quitter le CEE en 2020. Cependant, en août 2022, l'autorité britannique de la concurrence et des marchés a finalement exclu cette opération. Waste a été obligée de mettre en vente ses activités britanniques avec ses 6 000 salarié·es et Water les a rachetées. Cette opération a

6. *Ibid*.

7. Entretien des auteur·es avec le secrétaire du CEE de Water, CGT.

permis au nouveau groupe d'accroître la taille de ses activités internationales et de réorienter son portefeuille vers le traitement et le recyclage des déchets.

L'acquisition des activités britanniques par le nouveau groupe Water a été accueillie avec beaucoup d'enthousiasme par les ancien·nes représentant·es britanniques qui sont membres du syndicat Unite. Contrairement aux militant·es du GMB chez Water qui se désintéressent du CEE malgré l'opposition officielle de leur syndicat au Brexit (Freyssinet, 2017), ils et elles voient beaucoup d'intérêt à continuer à s'y engager et à négocier des accords transnationaux.

« Ils [les membres du GMB] n'y croient pas… J'ai parlé à leurs dirigeants et à leurs délégués syndicaux, et ils sont totalement en désaccord avec le comité d'entreprise européen, parce qu'ils disent que ce n'est pas un [véritable] organe de négociation. Ils ne voient pas la situation dans son ensemble. Pour moi, il s'agit plutôt d'un organe de négociation, car nous discutons d'accords, d'accords européens, avec la direction générale. Et nous apportons des modifications à ces accords. À mes yeux, c'est donc très important. Pour moi, c'est une sorte de négociation. Et cela aide tout le monde autour de la table et dans les différents pays, car nous pouvons alors mettre en œuvre ces changements dans nos propres pays. C'est donc très important pour moi[8] ».

L'acquisition a coïncidé avec la discussion sur le nouvel accord de CEE de Water. Le secrétaire du CEE, qui bénéficiait du soutien unanime de l'instance sur cette question, et la direction ont immédiatement convenu que le Royaume-Uni devait (à nouveau) être représenté avec tous les droits au sein du CEE. Il a également été convenu que les membres britanniques devaient être présents lors des négociations sur le nouvel accord de CEE, même si cela signifiait que la délégation française perdait deux sièges au sein du groupe spécial de négociation (GSN).

Pour la direction, les considérations en termes de poids stratégique (recyclage), de proximité réglementaire et d'innovations sociales ont été décisives dans sa décision de stabiliser la représentation britannique.

« L'Angleterre, c'est un pays qui a un poids très fort chez nous, dans nos stratégies. C'est un pays qui a choisi de ne plus faire partie à un moment donné de l'Union européenne. Pour autant, les collaborateurs de ce pays n'ont jamais choisi de ne plus avoir le bénéfice de nos accords collectifs [européens]. Et pour nous, ils restent nos collaborateurs et des collaborateurs très proches en termes de culture, en termes de métier, en termes de législation européenne, parce que l'Angleterre a gardé énormément des principes européens applicables en droit du travail. Donc à un moment, c'est le parti-pris du pragmatisme. De se dire : "Ok, il y a ce qu'il se passe au niveau politique, mais pour nous, au niveau de notre politique sociale, ça ne change rien. Et on va continuer

8. Entretien des auteur·es avec un membre britannique du CEE de Water, Unite.

pour que ça ne change rien. Et on a beaucoup à apprendre de ce pays, qui nous apporte beaucoup, parce qu'ils ont des politiques assez ambitieuses en matière sociale, parce que Water UK (…) a une forte politique en matière sociale, donc ils nous apportent aussi." Et en fait, ça s'est fait très naturellement. Et on était content que les représentants anglais viennent[9]. »

Toutefois, les représentant·es britanniques initialement envoyé·es au CEE après la reprise, qui n'étaient pas syndiqué·es, n'étaient pas ceux et celles qui siégeaient au CEE auparavant, et qui l'étaient. Après une plainte formelle déposée par les ancien·nes représentant·es syndiqué·es par l'intermédiaire de leur syndicat national (Unite) et de leur fédération syndicale européenne (EPSU) pour contester cette décision, la direction a accepté de réintégrer les membres syndiqués d'origine dans le CEE.

Le nouvel accord de CEE a été finalisé en novembre 2022. Il couvre les filiales de Water dans les pays de l'UE et de l'EEE, ainsi que les pays candidats à l'UE. Il stipule également que, « exceptionnellement et après une décision conjointe de la direction et de la majorité du CEE », les pays ayant des liens historiques avec l'UE et comptant plus de 1 000 salarié·es peuvent également être considérés comme relevant du champ d'application de l'accord. Toutefois, l'accord ne fait aucune référence spécifique au Royaume-Uni : la décision d'inclure le Royaume-Uni dans le CEE est donc plus facilement réversible. En même temps, cela ouvre potentiellement le CEE à d'autres pays non membres de l'UE. La discussion sur l'élargissement du champ d'application du CEE a jusqu'à présent été bloquée par la direction. Elle affirme que l'entreprise doit encore se développer au niveau international avant qu'un tel débat puisse avoir lieu.

Étude de cas n° 2 (Compute) : la limitation comme résultat d'un compromis entre représentants salariés et direction

Compute est une EMN de services et de conseils en technologies de l'information dont le siège est en France, avec 105 000 salarié·es dans 69 pays. Elle a été fondée à la fin des années 1990. En 2005, elle devient une société européenne (SE). Compute est une référence dans le secteur, notamment grâce à une série de fusions avec ses concurrents. Toutefois, le rythme soutenu des acquisitions réalisées au cours des dernières décennies ne correspondait pas à un processus d'intégration industriel cohérent. La situation financière de l'entreprise s'est détériorée, au point que des négociations pour la vente de l'entreprise (et de ses dettes) ont été menées, sans succès jusqu'à présent. La publication des dernières données financières de l'entreprise en 2024 a été retardée au-delà du délai officiel, ce qui a suscité l'inquiétude des investisseurs et investisseuses et des salarié·es. Finalement, l'entreprise a déclaré qu'elle finalisait un accord avec ses créancier·es, tan-

9. Entretien des auteur·es avec le DRH Europe de Water.

dis qu'un soutien provisoire d'un groupe de banques, de détenteurs d'obligations et de l'État français avait été mis en place. La stratégie qui a conduit à l'extension rapide du périmètre des activités de Compute est aujourd'hui ouvertement critiquée à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Le CEE-SE de Compute

Le premier accord de CEE de Compute est signé en 2007. À l'époque, il est promu par la direction elle-même, qui investit dans l'expansion de l'entreprise et souhaite présenter le groupe comme résolument international. L'accord est renouvelé et amélioré en 2012 : selon l'expert qui a travaillé à la négociation de l'accord actuellement en place, les dispositions de l'accord original sont très bonnes en comparaison de celles d'autres comités. Le CEE comprend 15 pays, représentés par 27 membres titulaires et 27 suppléant·es (attribué·es proportionnellement à l'effectif de chaque pays). L'accord couvre les frais de déplacement, de traduction dans toutes les langues parlées au sein du CEE ainsi que d'un·e ou plusieurs expert·es. Il précise que le temps consacré par les membres du CEE au comité d'entreprise doit être considéré comme du temps de travail, que ce temps s'ajoute à celui potentiellement consacré aux engagements syndicaux nationaux et que les membres du CEE bénéficient également de quatre jours de formation par an.

Le management du groupe (direction et DRH) a connu un renouvellement important au cours des dernières années, avec un impact significatif sur la qualité du dialogue social. La gestion des RH s'est écartée de l'ancienne approche « française » des relations professionnelles pour s'orienter vers une approche plus anglo-américaine. Alors que, pendant longtemps, les membres du CEE avaient un accès direct à la direction, le départ du P-DG en 2019 a changé la donne. La nouvelle direction favorise désormais des réunions de CEE en ligne et le directeur des ressources humaines, qui s'auto-définit comme le *gatekeeper* (« portier »), filtre désormais l'accès aux décideurs. Il précise :

« Je fais partie du petit groupe, des quatre personnes qui aident à diriger l'entreprise. Ils [les élus au CEE] ont un accès direct à la direction. Il arrive souvent que nous invitions le P-DG à discuter avec eux, ou le directeur financier, ou encore le directeur des opérations. Mais cela passe toujours par moi. Ils n'ont pas la possibilité d'y accéder directement sans passer par le processus officiel[10]. »

En 2020, la nouvelle direction prend la décision de résilier unilatéralement l'accord CEE-SE[11]. L'expert allemand contacté par le secrétaire du CEE-SE pour aider le groupe spécial de négociation est très surpris par cette initiative :

10. Entretien des auteur·es avec le DRH de Compute.

11. Comité d'entreprise européen d'une société européenne.

« Il est inhabituel, voire exceptionnel, que l'entreprise résilie l'accord précédent. C'est très, très rare. (…) Normalement, c'est plutôt l'inverse qui se produit : les élus sont mécontents de la qualité, du fonctionnement, et ils veulent obtenir un meilleur accord, alors ils le résilient. Mais dans ce cas, c'est l'entreprise qui a pris cette décision[12]. »

Après un premier échec des négociations sur un nouvel accord, la direction dissout le CEE-SE en avril 2021. Celui-ci porte plainte contre sa dissolution, appuyé par les comités d'entreprise du groupe dans six pays, ainsi que par de nombreux syndicats. En juin 2021, le tribunal départemental compétent rejette cette demande. Cette décision fait l'objet d'un appel qui impose à la direction de Compute de revenir à la table des négociations avec un groupe spécial pour discuter d'un nouvel accord. Les négociations sont difficiles et intenses, durent un an et sont conclues à la toute dernière minute, au risque que l'accord prévoie le strict minimum, selon les dispositions légales.

Négociations dans le contexte du Brexit

La négociation sur le changement de situation des membres britanniques se déroule pendant la discussion sur la création d'un nouveau CEE après le différend juridique décrit ci-dessus. Jusque-là, le Royaume-Uni occupait trois sièges et bénéficiait de tous les droits d'information-consultation. Compte tenu de la situation de pandémie de Covid-19, la quasi-totalité des réunions de négociation se tient à distance, rendant impossible tout échange nuancé et non officiel. Le GSN est unanime sur sa volonté de maintenir les membres britanniques et leurs suppléant·es au sein du CEE-SE et de garantir leurs pleins droits. Du côté de la direction, la négociation est menée par le nouveau DRH, originaire des États-Unis, et par une vice-directrice française plus diplomate et plus à l'aise avec les relations professionnelles européennes. Au départ, la direction veut exclure complètement le Royaume-Uni :

« Le CEE-SE était très, très grand : le même nombre de pays, plus le Royaume-Uni, plus la Suisse, et de nombreux délégués de chaque pays. Nous devions le réduire. À la fois pour maîtriser les délais et les coûts[13]. »

L'objectif de ce DRH est de réduire la taille du CEE-SE qui compte plus de 30 membres, officiellement afin d'accélérer les procédures d'information-consultation. Toutefois, à un autre moment il laisse entendre que le Brexit lui donne l'occasion de cibler une représentation, celle des Britanniques, qui s'exprime beaucoup.

« Je pense que la seule chose [était] que le Royaume-Uni avait auparavant quatre ou cinq délégués, qui étaient toujours actifs et s'exprimaient beaucoup. (…) Moins de voix ont permis d'être un peu plus précis et interactifs[14]. »

12. Entretien des auteur·es avec un expert CEE-SE.

13. Entretien des auteur·es avec le DRH de Compute.

14. *Ibid.*

Le processus de négociation est difficile. Au-delà de la question de la présence du Royaume-Uni et de la Suisse (ayant, depuis l'accord 2012, le même statut que les pays de l'UE), ne pas parvenir à un accord conduirait le CEE-SE à avoir un accord basé sur le droit, avec beaucoup moins de garanties que l'ancien. Le DRH reste longtemps sur sa position initiale d'exclure complétement les membres britanniques et suisses. Même si les membres du comité considèrent le maintien du Royaume-Uni comme crucial, le pouvoir de négociation du GSN est limité. Les représentant·es britanniques n'en font pas partie, mais disent comprendre les difficultés de leurs collègues à défendre leur statut dans le processus global de négociation d'un accord. L'expert impliqué dans la négociation explique :

« [Le DRH] a été très clair : si le temps s'écoule, il n'y aura pas d'accord, ce sera juste le minimum légal. C'est pourquoi nous avons continué à négocier jusqu'à la toute dernière minute. Et bien sûr, nous avons fait des concessions, nous avions des priorités et, alors qu'au départ la permanence du Royaume-Uni était une priorité, au point que certains disaient : "Nous ne signerons pas d'accord sans le maintien total du Royaume-Uni", ce sujet a été sacrifié à la fin, au profit d'un compromis[15]. »

Finalement, un accord est trouvé avec la direction, qui amène à une « limitation » du statut des représentant·es britanniques et suisses. Désormais, les deux pays ne sont autorisés à désigner qu'un seul membre chacun avec un statut d'« invité·e » au CEE-SE. Le représentant britannique restant commente l'issue décevante de la négociation :

« Je pense que c'est un compromis. Vous savez, je pense que le groupe spécial de négociation a plaidé avec force pour que nous soyons maintenus. Je pense qu'il s'agit finalement d'un compromis. Je suppose que ce compromis est davantage du côté de la direction que du côté des salariés. Mais cela nous a permis de rester… même avec des capacités réduites, et certainement dans une position d'impuissance. (…) Je suppose que c'est mieux que rien. Ce n'est pas ce que je souhaitais et je ne pense pas non plus que ce soit ce que méritent mes collègues [britanniques]. »

Plus tard dans l'entretien, il pointe le mépris de la part de la direction :

« C'est juste qu'ils [ont dit] : "Oh, nous ne sommes pas obligés de vous garder, donc nous ne le ferons pas." Vous voyez ? Et pour moi, c'est préjudiciable. C'est vraiment préjudiciable. Quel message cela envoie-t-il aux salariés ? Cela envoie vraiment un mauvais message aux salariés, à savoir que l'entreprise se fiche complètement d'eux[16]. »

Le représentant français au CEE-SE dénonce le résultat de la négociation :

15. Entretien des auteur·es avec un expert CEE-SE.

16. Entretien des auteur·es avec un membre britannique invité au CEE-SE de Compute.

« C'est peut-être (tout simplement) le résultat d'un rapport de force, et, comme vous l'évoquez, le résultat d'une concession. Ça ne coûte pas cher. Avoir un observateur au lieu de plusieurs représentants britanniques… Observateur qui est souvent en distanciel… Bon. Si cela peut faire plaisir aux représentants du personnel, sans avoir d'impact ni financier ni… en termes de décisions sur le groupe… voilà[17]. »

Depuis la mise en œuvre du nouvel accord, les conditions de fonctionnement du CEE-SE se sont détériorées. Celui-ci n'obtient plus aucune information concernant le Royaume-Uni à cause de l'exclusion du pays du champ d'application transnational de l'accord. Ce manque d'informations sur les opérations d'outre-Manche concerne, d'ailleurs, une partie importante des activités du groupe, étant donné que le Royaume-Uni est le troisième pays en Europe (géographique) en termes d'emploi. En outre, le Royaume-Uni et la Suisse sont passés de quatre à deux membres au total et leur statut d'« invité » implique qu'ils et elles ne peuvent pas voter et qu'ils et elles ne sont invité·es qu'aux réunions ordinaires du CEE-SE.

Étude de cas n° 3 (Supply) : un cas d'exclusion

Supply SE est le septième plus grand fabricant de pièces automobiles au monde et le premier pour les intérieurs de véhicules et la technologie de contrôle des émissions polluantes. Pendant longtemps, Supply est resté sous le contrôle d'un grand constructeur automobile français. En 2021, il devient indépendant. En Europe, il emploie 45 000 salarié·es, dont 13 000 en France et 11 000 en Allemagne. Le Royaume-Uni ne compte que deux usines employant au total 400 personnes. En février 2024, Supply annonce la suppression de 10 000 emplois en Europe dans le cadre d'un effort visant à accroître les marges dans la région. Cette décision reflète les vastes retombées de l'évolution du marché automobile vers des modèles électriques, qui oblige les fournisseurs à se réinventer.

Le CEE-SE de Supply

L'accord CEE de Supply a été mis en place pour la première fois en 2003. Des accords de suivi ont ensuite été conclus en 2007, 2012 et 2016. Cependant, le CEE reste très dépendant du constructeur automobile français qui détient longtemps la majorité des parts de l'entreprise. Ce n'est qu'en 2019, lorsque le CEE est transformé en CEE-SE, qu'il obtient finalement des droits substantiels en matière d'information-consultation. Le CEE-SE compte 25 membres issus de 14 pays. Il se réunit une fois par an. Le comité restreint compte sept membres et se réunit quatre fois par an. La France et l'Allemagne sont les pays les plus importants. Le CEE-SE a le droit de désigner un·e syndicaliste et un·e expert·e-comptable. Il existe également un budget de formation. L'entreprise finance des cours d'anglais pour les membres du CEE-SE.

17. Entretien des auteur·es avec un membre du CEE-SE de Compute, CGT.

Cependant, la communication entre les membres du CEE-SE est difficile car beaucoup d'entre eux, y compris le secrétaire du CEE-SE, ne parlent pas couramment l'anglais. Leur participation est inégale. La méfiance entre elles et eux pose également un problème. Ces facteurs affectent le fonctionnement interne du comité, qui ne se coordonne pas entre les réunions, n'agit pas collectivement et n'a pas encore débattu sur le processus de restructuration en cours. La direction utilise principalement le CEE-SE pour faire circuler l'information mais pas vraiment comme un outil de dialogue social. Il est difficile d'obtenir des informations sur les restructurations transnationales.

« Ce qui est prévu dans l'accord [du CEE] est respecté. Mais on ne peut pas dire qu'il existe un partenariat social qui mise pour ainsi dire sur un équilibre social, qu'il s'agisse de prendre en compte les idées des représentants des travailleurs, qu'il existe une politique d'information… Donc on ne peut pas vraiment dire qu'il y ait un partenariat social. Pour le nouveau programme… qui supprime plus de 10 000 emplois en Europe – la direction dit qu'il n'y a pas de consultation du CEE, parce que ce sont des mesures nationales. Les réunions sont toujours très courtes à cause de la barrière de la langue et il y a donc peu de place pour un échange de qualité entre les différents syndicats. Supply n'est donc pas un exemple de partenariat social vivant, ni au niveau national [en Allemagne] ni au niveau européen[18]. »

Négociations dans le contexte du Brexit

Lorsqu'en 2018, l'accord CEE-SE est négocié pour acter la scission avec le constructeur automobile français, la direction refuse de maintenir le (seul) membre britannique à bord. Cette décision est prise malgré l'opposition du GSN, exprimée à l'unanimité par les membres du CEE-SE. Le GSN présente deux arguments en faveur du maintien du membre britannique : un argument de solidarité, fondé sur les liens de longue date avec lui, et un argument d'intérêt, soulignant que le CEE est un moyen de rester informé sur les conditions d'emploi au Royaume-Uni, par rapport aux normes européennes.

L'argument de la direction pour justifier son refus est essentiellement formel : puisque le Brexit a entraîné la disparition de toute obligation légale d'inclure le Royaume-Uni dans le CEE, il n'est pas nécessaire de le maintenir impliqué :

« Aucune raison valable… Ils ne sont pas obligés, donc ils ne le feront pas… Par contre, on a eu un petit avenant pour l'inviter [l'ancien membre britannique du CEE] un an à notre première réunion, à la mise en place du nouveau comité européen. Et puis après, c'était fini[19]. »

18. Entretien des auteur·es avec le coordinateur du groupe IndustriALL Europe, permanent IG Metall.

19. Entretien des auteur·es avec le secrétaire du CEE-SE de Supply, FO.

En outre, la direction exprime sa crainte que le Royaume-Uni soit utilisé comme un cheval de Troie pour élargir le périmètre du CEE-SE dans le futur. Le secrétaire du CEE-SE avait déjà demandé l'élargissement du périmètre de l'instance à la Croatie et à la Slovénie (avant leur entrée dans l'UE), ainsi qu'à la Turquie et à la Suisse lors des renégociations de l'accord en 2010. À l'époque, la direction avait refusé.

Il est frappant de constater que l'attitude du membre britannique face à son exclusion du CEE-SE est passive lors des négociations au sein du GSN. Il ne prend pratiquement pas la parole lors des réunions et refuse d'adopter une position claire sur la présence du Royaume-Uni : c'est principalement aux autres membres qu'il revient de la revendiquer. Aux yeux du secrétaire du CEE-SE, cela est lié au fait que le représentant est un partisan du Brexit. L'absence de position claire de sa part est utilisée par la direction comme un argument supplémentaire contre le maintien du Royaume-Uni.

« On avait [au GSN] un représentant qui n'était pas très actif. Qui venait là en tant que spectateur, et ne posait pas trop de questions… Il avait voté pour le Brexit et il ne voulait plus que l'Angleterre reste au niveau de l'Europe. On a insisté. On a fait quatre réunions : on a insisté pendant trois réunions. En disant qu'une de nos lignes directrices, c'était le maintien de l'Angleterre dans le comité européen. Et vu la réaction du membre anglais, qui était pour, pas pour, on ne savait pas exactement quelle était sa position, on avait même demandé à ce qu'il intervienne pendant la négociation en disant que l'Angleterre devait rester dans le comité européen… Il ne prenait jamais la parole, donc c'était moi qui était obligé de parler en son nom, en disant : "l'Angleterre doit absolument rester", etc. (…) À un moment donné, à la fin, la direction m'a dit : "mais je ne comprends pas. Le représentant anglais qui est présent aux négociations ne demande rien. C'est vous qui insistez"[20]. »

À l'exception de la première réunion du nouveau CEE-SE, le représentant britannique n'a plus jamais été invité. De même, l'exclusion du Royaume-Uni du champ d'application de l'accord signifie qu'aucune information officielle sur le Royaume-Uni n'est plus partagée par la direction. Le secrétaire continue à envoyer certaines informations à l'ancien représentant britannique, mais ne reçoit plus aucune réaction.

IV. Discussion : facteurs explicatifs des résultats des négociations selon les différents pays

Notre analyse empirique des 64 cas de résultats des négociations de CEE observés en France, Allemagne et Royaume-Uni (plus le groupe Autres pays) révèle deux aspects : premièrement, il existe des différences entre les pays en ce qui concerne l'impact du Brexit sur les CEE. La « stabilité » domine dans les CEE allemands (IV.1), tan-

20. *Ibid.*

dis qu'en France, une prédominance de « stabilité » s'accompagne dans des proportions importantes de « limitation » et d'« exclusion » (IV.2). Dans les CEE qui étaient au Royaume-Uni, on relève une polarisation entre « stabilité » et « exclusion » (IV.3). Deuxièmement, les chemins menant au résultat varient, mais des facteurs spécifiques expliquent ces évolutions.

IV.1. CEE allemands

L'analyse des cas allemands montre que le pilier réglementaire des CEE a été maintenu dans la majorité des cas (58 % ; voir *supra*, graphique 2). La plupart du temps, le Brexit est traité par un avenant à l'accord du CEE, qui garantit aux membres britanniques du CEE le maintien des pleins droits et un nombre de mandats inchangé. Dans la plupart des cas, le Brexit est traité comme un sous-point dans les réunions régulières, sans cycles de négociation séparés. Dans quelques cas, des négociations sur le rôle des représentant·es britanniques s'avèrent conflictuelles tout en conduisant à la « stabilité ».

Une explication de l'importance de la « stabilité » est la culture de la codétermination allemande (« partenariat social » ou « partenariat conflictuel » ; Kahmann, 2019). Tout d'abord, la direction de l'entreprise et les représentant·es des salarié·es, qu'on peut retrouver dans les CEE dont le ou la représentant·e légal·e se trouve en Allemagne, interagissent dans le but de trouver des compromis acceptables pour les deux parties. Les secrétaires de CEE allemands sont souvent expérimenté·es en matière de coopération avec le management, contournent souvent la gestion intermédiaire des RH et négocient directement avec la direction de l'entreprise. En outre, dans les cas de « stabilité » allemands, le chevauchement des rôles des acteurs est frappant : les président·es de CEE sont souvent en même temps membres de longue date du comité d'entreprise (*Betriebsrat*) sur un site de l'entreprise, membres du comité de groupe (*Konzernbetriebsrat*) ou du comité central d'entreprise (*Gesamtbetriebsrat*) et parfois membres du conseil de surveillance de l'entreprise, ce qui fait de l'articulation entre les institutions un processus fluide (Haipeter *et al.*, 2019). Cela signifie également que les comités d'entreprise allemands peuvent mettre à l'ordre du jour des thèmes issus du CEE lors des cycles de négociation nationaux ou locaux, ce qui fournit des ressources de pouvoir dont les CEE ne disposaient pas à l'origine (Hertwig, 2016).

IV.2. CEE français

Dans les CEE de droit français, on trouve dans notre échantillon une courte majorité de cas de « stabilité » (52 % ; voir *supra*, graphique 2). Les facteurs qui l'assurent diffèrent cependant de ceux qui jouent en Allemagne : en raison de l'absence de droits de codétermination, les rapports de force entre la direction de l'entreprise et les salarié·es sont plus déséquilibrés. Le résultat des négociations au sein des CEE dépend plus

fortement de l'attitude de la direction vis-à-vis de la représentation transnationale des salarié·es et du CEE en particulier. La « stabilité » est atteinte lorsque la direction de l'entreprise considère le CEE comme une échelle pertinente de dialogue social. Cette attitude se renforce lorsqu'elle accorde un intérêt stratégique aux sites britanniques à cause d'investissements importants ou de leur intégration forte avec les activités continentales. Dans ces conditions, la pleine participation des membres britanniques au CEE fournit à la direction un canal de communication direct avec les salarié·es britanniques.

La « limitation » et l'« exclusion » jouent un rôle mineur quoique significatif dans les EMN françaises. La restriction des droits des représentant·es britanniques au CEE résulte souvent de négociations au cours desquelles la direction de l'entreprise menace d'abord d'exclure le Royaume-Uni. Face à celle-ci, les salarié·es peuvent réussir à obtenir des concessions, de sorte qu'un·e représentant·e britannique puisse participer en tant qu'invité·e, sans droit de vote. Pour le CEE, cela signifie toutefois une perte d'informations sur les activités de l'entreprise au Royaume-Uni, car le changement de statut du ou de la représentant·e s'accompagne aussi de l'exclusion du pays du périmètre transnational de l'accord. Plusieurs raisons peuvent être identifiées pour expliquer le chemin vers la « limitation » ou même l'« exclusion » dans les EMN françaises. La limitation des droits de représentation au sein du CEE ou leur exclusion complète sont favorisées par la faible importance du Royaume-Uni pour l'entreprise et le nombre réduit de salarié·es dans ce pays. Un deuxième facteur qui joue en faveur de la « limitation » et de l'« exclusion » est la faible participation des représentant·es des travailleurs et travailleuses britanniques. Dans certains cas, aucun membre britannique n'a été désigné pour le CEE pendant une longue période. Cela facilite l'introduction par la direction d'un statut d'invité·e ou l'exclusion des membres britanniques. Le manque de participation du ou de la représentant·e britannique est parfois accompagné aussi par un manque de volonté d'intégration de la part du ou de la secrétaire du CEE, dans un processus de prise de distance réciproque.

Les « exclusions » se produisent, plus spécifiquement, là où le dialogue social était déjà très faible avant le Brexit et où le CEE était un organe plutôt symbolique. Dans ces configurations, on constate un manque d'activisme des représentant·es britanniques ainsi qu'un manque de coopération avec les autres membres du comité. La direction de l'entreprise peut alors facilement justifier l'« exclusion » en déclarant vouloir respecter strictement le droit.

IV.3. CEE britanniques

Après le Brexit, les entreprises ayant un CEE basé au Royaume-Uni ont dû désigner un pays de l'UE comme représentant légal et y transférer leur comité. L'Irlande a souvent été choisie, car elle offre un accès aux marchés britannique et européen et possède un

système juridique similaire mais moins développé en matière de CEE. Certaines entreprises ont cependant opté pour des pays disposant d'une infrastructure institutionnelle plus importante pour les relations professionnelles transnationales (par exemple Pays-Bas ou Allemagne).

Dans notre échantillon, l'évolution institutionnelle de ce groupe est très polarisée, se départageant de manière équilibrée entre « stabilité » et « exclusion ». La « stabilité » se produit ici, généralement, dans un cadre de changement législatif entraînant le transfert de la représentation légale du CEE vers un pays de l'UE avec une nouvelle juridiction applicable. Dans un cas exceptionnel (que nous avons inclus en tant que cas d'« innovation »), les tribunaux britanniques ont permis au CEE de continuer à exister selon le droit britannique malgré le Brexit. De ce fait, cette entreprise gère deux CEE parallèles selon le droit britannique et le droit allemand. Cela pourrait constituer un précédent pour d'autres cas aussi.

Conclusion

Le Brexit a un impact potentiel considérable sur la représentation britannique dans les CEE. Dans toutes les entreprises que nous avons étudiées, des changements ont été apportés pour s'adapter à la nouvelle situation réglementaire. Ces changements ont été précédés de négociations plus ou moins importantes entre les salarié·es (CEE, syndicats) et la direction, parfois à l'aide de cabinets de conseil externes.

En ce qui concerne les changements réglementaires, il existe une grande diversité de résultats. Dans la plupart des cas, le CEE est resté stable, car le nombre de représentant·es britanniques et leurs droits ont été maintenus. Cependant, dans de nombreux cas, nous avons constaté une limitation des droits et du nombre de sièges, voire dans certains cas l'exclusion des membres britanniques. Dans de rares cas, les multinationales ont montré la voie de l'innovation institutionnelle, par exemple en assouplissant les dispositions pour inclure d'autres pays qui n'étaient pas représentés au sein du CEE auparavant.

Alors que la « stabilité » est le modèle dominant dans notre échantillon, il existe des différences notables entre les pays et les multinationales dans la manière d'y arriver, reflétant les divergences des cultures nationales en matière de relations professionnelles et de droits institutionnels accordés aux représentant·es des travailleurs (Ferner, Hyman, 1998). L'évolution des accords sur les CEE fait l'objet de négociations. On peut distinguer deux modèles fondamentaux de ces négociations : premièrement, les cas où les salarié·es et la direction de l'entreprise ont intérêt à maintenir le CEE, la « stabilité » n'étant pas remise en question par la direction. Le deuxième modèle est celui d'une situation d'intérêts contradictoires, dans laquelle les négociations ont été conflictuelles

et marquées par des asymétries de pouvoir, amenant souvent à des compromis autour de la « limitation ».

Les résultats de notre étude indiquent quatre facteurs principaux qui influencent fortement le maintien des représentant·es britanniques au sein des CEE. Premièrement, les institutions nationales qui confèrent des droits légaux à la participation des travailleurs et travailleuses ainsi que les cultures nationales et d'entreprise sont pertinentes ; par exemple, la culture du système allemand de « partenariat conflictuel » a eu une influence positive, favorisant le maintien de la « stabilité » du CEE.

Deuxièmement, et en partie en lien avec le premier point, la direction de l'entreprise est un facteur décisif qui influence le résultat des négociations sur le Brexit. Dans les cas de « stabilité », les salarié·es réussissent à maintenir le *statu quo* en raison : 1) d'une attitude positive de la direction envers le CEE ; 2) d'une culture coopérative des relations professionnelles ; 3) de ressources de pouvoir que le CEE a pu utiliser en articulation avec d'autres niveaux de représentation des salarié·es. Les derniers cas désignent une situation dans laquelle la direction anticipe le pouvoir des représentant·es et s'abstient d'exiger une limitation des droits du CEE.

Troisièmement, la part de la main-d'œuvre au Royaume-Uni et l'importance des sites britanniques pour la production globale de l'entreprise exercent une influence positive sur le maintien des délégué·es britanniques au CEE, car dans certains de ces cas, la direction semble considérer le CEE comme un instrument facilitant la communication entre le siège et les sites étrangers. Par conséquent, la structure de l'entreprise influence l'attitude de la direction vis-à-vis du CEE : un degré élevé d'intégration des sites britanniques dans les opérations de l'entreprise ou un effectif britannique important rendent intéressant pour la direction le maintien du CEE en tant qu'instrument de communication et d'intégration (voir aussi Kotthoff, 2006).

Quatrièmement, un niveau élevé de participation et de confiance parmi les membres du CEE, en particulier des représentant·es britanniques et du ou de la secrétaire, exercent une influence positive avérée. L'engagement et l'implication des salarié·es sont des aspects importants. Lorsque les travailleurs et travailleuses manquent d'intérêt ou que les secrétaires de CEE ne sont pas prêt·es à soutenir les représentant·es britanniques, il est facile pour la direction de l'entreprise de décider de limiter les droits ou d'exclure le Royaume-Uni.

Soulignons enfin les apports de l'enquête au regard des théories du changement institutionnel. D'abord, elle invite à nuancer les approches qui l'expliquent en termes de *critical junctures*[21] et de dépendance de sentier. Si le Brexit représente un choc exogène pour le pilier réglementaire de l'institution CEE, l'enquête montre que, dans un nombre

21. Ruptures majeures, soudaines et exogènes, qui impactent l'équilibre des institutions (Capoccia, 2016).

significatif de cas, les acteurs ont à la fois tout intérêt et les moyens de stabiliser cette institution. Ils et elles le font en s'appuyant sur ses piliers normatifs et cognitifs. Ce résultat pourrait accréditer l'hypothèse selon laquelle certains acteurs sont, à travers leurs pratiques, capables de compenser l'érosion du pilier règlementaire de l'institution. Là aussi, l'enquête invite à un jugement nuancé, à condition qu'on adopte une perspective de plus long terme. Dans plusieurs de nos cas, on observe que la position initiale des directions centrales a évolué vers davantage d'« exclusion ». C'est notamment le cas dans les EMN qui avaient prévu une période d'observation au moment des premières négociations autour du Brexit. Nous n'avons constaté dans aucun de nos cas une évolution vers une re-stabilisation de l'institution. Autrement dit, une fois que l'« exclusion » ou la « limitation » de la représentation britannique est actée, il semble difficile d'y revenir.

Références bibliographiques

- Capoccia G., Kelemen R. D. (2007), « The study of critical junctures: Theory, narrative, and counterfactuals in historical institutionalism », *World Politics*, vol. 59, n° 3, p. 341-369, https://doi.org/10.1017/s0043887100020852.
- Capoccia G. (2016), « Critical junctures and institutional change », *in* Mahoney J., Thelen K. (ed.), *Advances in Comparative-Historical Analysis. Strategies for Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 147-179, https://doi.org/10.1017/CBO9781316273104.007.
- Carley M., Hall M. (2006), *European Works Councils and Transnational Restructuring*, Eurofound, Dublin, https://bit.ly/3Ubua4L.
- da Costa I., Rehfeldt U., Müller T., Telljohann V., Zimmer R. (2010), « Les accords-cadres européens et internationaux : nouveaux outils pour des relations professionnelles transnationales », *La Revue de l'IRES*, n° 66, p. 93-116, https://bit.ly/3ekoRdc.
- De Spiegelaere S., Jagodziński R. (2020), « Are European Works Councils ready for Brexit? An inside look », *ETUI Policy Brief*, 6/2020, https://bit.ly/4lSvjtM.
- Ferner A., Hyman R. (eds.) (1998), *Changing industrial relations in Europe*, Oxford, Blackwell.
- Freyssinet J. (2017), « Royaume-Uni : les syndicats et le Brexit », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 158, septembre, p. 3-13, https://goo.gl/o3mLif.
- Gilman M., Marginson P. (2002), « Negotiating European Works Councils: Contours of constrained choice », *Industrial Relations Journal*, vol. 33, n° 1, p. 36-51, https://doi.org/10.1111/1468-2338.00218.
- Greer I., Hauptmeier M. (2015), « Management whipsawing: The staging of labor competition under globalization », *ILR Review*, vol. 69, n° 1, p. 29-52, https://doi.org/10.1177/0019793915602254.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2017), « What about the workers? The implications of Brexit for British and European labour », *Competition & Change,* vol. 21, n° 3, p. 169-184, https://doi.org/10.1177/1024529417698514.
- Haipeter T., Hertwig M., Rosenbohm S. (2019), *Employee Representation in Multinational Companies: The Articulation of Interests in Multilevel Action Fields*, London, Palgrave Macmillan, https://doi.org/10.1007/978-3-319-97559-7.

- Hall P., Soskice P. (2001), *Varieties of Capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Hann D., Hauptmeier M., Waddington J. (2017), « European Works Councils after two decades », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 23, n° 3, p. 209-224, https://doi.org/10.1177/0959680117715190.
- Hardy C., Maguire S. (2017), « Institutional entrepreneurship and change in fields », *in* Greenwood R., Oliver C., Lawrence T. B., Meyer R. E. (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism,* London, Sage, p. 261-280, https://doi.org/10.4135/9781446280669.n11.
- Hauser-Ditz A., Hertwig M., Pries L., Rampeltshammer L. (2016), *A Solution for Transnational Labour Regulation? Company Internationalization and European Works Councils in the Automotive Sector*, Frankfurt-am-Main, Peter Lang, https://doi.org/10.3726/978-3-653-06272-4.
- Hertwig M. (2015), « European Works Councils and the crisis: Change and resistance in cross-border employee representation at Honda and Toyota », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 53, n° 2, p. 326-349, https://doi.org/10.1111/bjir.12027.
- Hertwig M. (2016), « Widening the lens: A structuration theory perspective on European Works Councils and transnational labour relations », *Industrial Relations Journal,* vol. 47, n° 5-6, p. 473-491, https://doi.org/10.1111/irj.12158.
- Jepperson R.L., Meyer J.W. (2021), *Institutional Theory: The Cultural Construction of Organizations, States, and Identities*, Cambridge, Cambridge University Press, https://doi.org/10.1017/9781139939744.
- Kahmann M. (2019), « Allemagne : partenariat sans conflit ? Conflit sans partenariat ? Un débat sur l'état des relations professionnelles », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 165, mars, p. 19-33, http://bit.ly/2OH8bEC.
- Katz H.C., Kochan T.A., Colvin A. (2017), *An Introduction to U.S. Collective Bargaining and Labor Relations,* Ithaca, Cornell University Press, https://doi.org/10.7591/9781501713880.
- Kotthoff H. (2006), *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats: Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*, Berlin, Sigma.
- Lawrence T. B., Suddaby R. (2006), « Institutions and institutional work », *in* Clegg S. R., Hardy C., Lawrence T.B., Nord W.R. (eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*, London, Sage, p. 215-254, https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7.

- Lawrence T., Suddaby R., Leca B. (2011), « Institutional work: Refocusing institutional studies of organization », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n° 1, p. 52-58, https://doi.org/10.1177/1056492610387222.
- Lecher W., Nagel B., Platzer H.-W. (eds.) (1998), *Die Konstituierung europäischer Betriebsräte: Vom Informationsforum zum Akteur? Eine vergleichende Studie von acht Konzernen in Deutschland, Frankreich, Grossbritannien und Italien*, Baden-Baden, Nomos.
- Lecher W., Platzer H.-W., Rüb S., Weiner K.-P. (eds.) (1999), *Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung: Eine Studie zur Europäisierung der Arbeitsbeziehungen,* Baden-Baden, Nomos.
- Lecher W., Platzer H.-W., Rüb S., Weiner K.-P. (eds.) (2001), *Verhandelte Europäisierung: Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte-zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik*, Baden-Baden, Nomos.
- Mählmeyer V., Rampeltshammer L., Hertwig M. (2017), « European Works Councils during the financial and economic crisis: Activation, stagnation or disintegration? », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 23, n° 3, p. 225-242, https://doi.org/10.1177/0959680116685951.
- Marginson P., Hall M., Hoffmann A., Müller T. (2004), « The impact of European Works Councils on management decision-making in UK and US-based multinationals: A case study comparison », *British Journal of Industrial Relations,* vol. 42, n° 2, p. 209-233, https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00312.x.
- Mayring P. (2010), « Qualitative Inhaltsanalyse », *in* Mey G., Mruck K. (eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, Wiesbaden, VS, p. 601-613, https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_42.
- Micelotta E., Lounsbury M., Greenwood R. (2017), « Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda », *Journal of Management*, vol. 43, n° 6, p. 1885-1910, https://doi.org/10.1177/0149206317699522.
- Pulignano V. (2017), « Articulation within (and across) trans-national workplaces and the role of European Works Councils », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 23, n° 3, p. 261-276, https://doi.org/10.1177/0959680116685955.
- Scott W. R. (2001), *Institutions and Organizations*, 2d ed., London, Sage.

- Strauss G., Feuille P. (1978), « Industrial relations research: A critical analysis », *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol. 17, n° 3, p. 259-277, https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1978.tb00137.x.
- Streeck W., Thelen K. (eds.) (2005), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford, Oxford University Press, https://doi.org/10.1093/oso/9780199280452.001.0001.
- Thelen K. (1999), « Historical institutionalism in comparative politics », *Annual Review of Political Science*, vol. 2, n° 1, p. 369-404, https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.369.
- Thelen K. (2004), *How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press, https://doi.org/10.1017/cbo9780511790997.
- Waddington J., Kerckhofs P. (2003), « European Works Councils: What is the current state of play? », *Transfer*, vol. 9, n° 2, p. 322-339, https://doi.org/10.1177/102425890300900211.
- Whittall M., Knudsen H., Huijgen F. (eds.) (2007), *Towards a European Labour Identity. The Case of the European Works Council*, London, Routledge, https://doi.org/10.4324/9780203934067.
- Witzak P. (2016), « Theoretische Ansätze in der Eurobetriebsratforschung. Theoretische Ansätze in der Eurobetriebsratforschung », *Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung*, n° 02, https://doi.org/10.6104/DBSF-2016-02.
- Yin R. K. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed., London, Sage.

Paroles d'acteurs : quel bilan du dialogue social dans les comités d'entreprise européens à la veille de la nouvelle directive ?

Dans le contexte de révision de la directive sur les comités d'entreprise européens (CEE), l'équipe de recherche Ires du projet « European Works Councils after Brexit: Institutional Stability, Change and Demise in Transnational Employment Relations (EWCaB) » a organisé le 3 avril 2025 une table ronde rassemblant expert·es et acteurs des CEE à l'Ires. Elles et ils ont été invités à fournir à la fois des éléments de bilan du dialogue social dans les CEE et à identifier les leviers d'action nécessaires pour maintenir et développer l'activité des comités européens.

Against the backdrop of an amendment to the European Works Councils (EWC) directive, IRES' research team as part of the project "European Works Councils after Brexit: Institutional Stability, Change and Demise in Transnational Employment Relations (EWCaB)" organised a round table on April 3rd, 2025 bringing together experts and EWC actors at IRES. They were invited to both provide appraisals of social dialogue within EWCs and identify the necessary levers of action to maintain and develop the activity of EWCs.

Les comités d'entreprise européens (CEE) ont été institués en 1994 par la directive 94/45/CE[1]. Elle cherche à répondre à l'expansion considérable des entreprises multinationales (EMN), qui s'accompagne d'une multiplication des cas de restructurations avec leurs corollaires de menaces sur l'emploi et de chantage à la délocalisation. La directive oblige alors à négocier la constitution d'un CEE dans les EMN qui emploient au moins 1 000 travailleurs à l'intérieur de l'Espace économique européen[2] et au moins 150 travailleurs dans au moins deux États membres de l'Union européenne (UE).

La directive existe désormais depuis plus de 35 ans. Son adoption est à l'origine d'une importante dynamique de création de CEE. Selon la base de données de l'European Trade Unions Institute (ETUI, Institut syndical européen), en 2025 il existe environ 1 200 CEE et comités de société européenne (SE). Mais leur nombre plafonne malgré une très importante réserve d'EMN non couvertes. Aussi, des obstacles institutionnels à l'information et la consultation des représentants du personnel ainsi qu'à la négociation collective persistent à ce niveau.

Ces constats ont amené la Commission européenne à réviser la directive CEE en 2009 (directive « refonte »). Une nouvelle révision, réclamée par la Confédération européenne des syndicats (CES) et le Parlement européen mais combattue par le patronat européen, se profile depuis 2024 et est censée être promulguée à l'automne 2025[3]. Cela signifie qu'elle devrait être transposée en droit national avant fin 2027. La révision devrait supprimer l'exemption accordée aux accords « pré-directive » (article 13), élargir la notion d'information-consultation, améliorer les ressources disponibles (réunions, expertise), clarifier la définition des « questions transnationales », faciliter l'accès à la justice et renforcer les sanctions contre l'EMN en cas de non-respect de la directive.

Outre ces évolutions réglementaires, les EMN et leurs CEE sont confrontés aussi à d'importantes mutations d'ordre économique et politique. La crise économique qui a suivi le crash du système financier en 2008-2009 ainsi que l'effondrement des chaînes de valeur mondiales pendant la crise sanitaire liée au Covid-19 ont mis sous pression l'emploi. Le télétravail a bousculé les relations sociales ainsi que les instances de représentation, y compris au niveau des CEE. La sortie du Royaume-Uni de l'UE montre que la montée des nationalismes peut porter atteinte à son intégrité, nécessitant des réponses à l'égard de la représentation des salariés britanniques (Frisone *et al.*, dans ce numéro). De nouvelles normes environnementales interrogent par ailleurs les EMN sur leurs façons de produire et leurs produits. De même, la guerre commerciale mondiale et

1. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX:31994L0045.

2. L'Union européenne (UE) plus – depuis 2009 – la Norvège, l'Islande et le Liechtenstein.

3. Rehfeldt U. (2025), « Union européenne : la deuxième révision de la directive sur les comités d'entreprise européens : un parcours semé d'embûches », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 191, septembre, p. 37-55, https://ires.fr/wp-content/uploads/2025/09/C191_3.pdf.

la déréglementation des Gafam mises en œuvre par l'administration Trump les amène à reconsidérer leurs investissements, avec des conséquences encore difficiles à prédire pour l'emploi en Europe.

Dans ce contexte mouvementé dans lequel évoluent les CEE, l'équipe de recherche Ires du projet « European Works Councils after Brexit: Institutional Stability, Change and Demise in Transnational Employment Relations (EWCaB)[4] » a organisé le 3 avril 2025 une table ronde rassemblant expert·es et acteurs des CEE à l'Ires. Elles et ils ont été invités à fournir à la fois des éléments de bilan du dialogue social dans les CEE et à identifier les leviers d'action nécessaires pour maintenir et développer l'activité des comités européens. Y ont participé :

- Caroline Blot (Secrétaire fédérale Europe et International, FGMM-CFDT) ;
- Bruno Demaître (Conseiller politique senior en charge des CEE, IndustriALL) ;
- Anne Lelong-Nakhlé (Directrice Relations sociales internationales, Orange) ;
- Marie Meixner (Consultante Syndex et Professeure associée à l'Université Paris Nanterre).

Cette table-ronde a été animée par Kevin Guillas-Cavan, consultant chez Pro Neos, chercheur associé à l'Ires.

Quel bilan du dialogue social européen depuis la mise en place des CEE ?

Kevin Guillas-Cavan : *Les recherches telles que celles menée par l'Ires sur l'impact du Brexit[5] montrent que les comités d'entreprise européens sont très plastiques : certains se caractérisent par un dialogue social authentique, d'autres ont un rôle plus symbolique. Marie Meixner, en tant qu'experte du dialogue social transnational, comment jugez-vous l'évolution de la qualité du dialogue social européen ? Constatez-vous des effets d'apprentissage depuis la directive de 1994, ou même depuis une date antérieure ?*

Marie Meixner

Malgré mon engagement dans la cause des comités européens, je ne tiendrai pas un propos d'un grand optimisme sur le bilan des apprentissages collectifs en termes d'européanisation du dialogue social dans les entreprises. Je vais procéder par l'angle que je connais le mieux : celui de l'expertise. Il me semble que c'est un bon point d'entrée, qui dit des choses plus générales sur le fonctionnement des comités d'entreprise européens.

4. Projet mené par l'Ires en partenariat avec l'Université de la Ruhr Bochum et l'Université de Cardiff. Pour en savoir plus : https://bit.ly/4mtUByX.

5. *Ibid.*

Aujourd'hui, un grand nombre d'entreprises qui tombent sous la directive (voir *supra*) n'ont pas d'accord de comité d'entreprise européen. Parmi celles qui en ont, de nombreux accords ne prévoient pas de recours à l'expertise, bien que ce droit figure dans la directive européenne. Ainsi, dans le cabinet dans lequel je travaille, on reçoit régulièrement des appels de comités européens qui voudraient avoir une expertise, mais pour qui celle-ci n'est pas inscrite dans l'accord. Quand ces conditions minimales sont remplies, on observe aussi une très grande hétérogénéité dans les règles, dans les pratiques et dans le fonctionnement de ces comités.

Selon les accords, les règles concernant l'expertise peuvent être très variées. Par exemple, certains comités d'entreprise européens ont un droit à l'expertise en matière de réorganisation, de restructuration en cas de licenciements collectifs ; d'autres l'ont de manière générique sur la durée d'un mandat d'un comité d'entreprise. Le budget pour financer le recours à l'expertise peut s'avérer parfois très limité – voire restrictif – au regard des pratiques d'honoraires des cabinets ; certains accords prévoient en revanche une prise en charge par l'employeur des missions de l'expert.

Dans les pratiques de mobilisation de l'expertise, il peut aussi y avoir des situations très différentes. Certains comités d'entreprise européens qui ont un droit à l'expertise ne mobilisent pas ce dispositif. D'autres le mobilisent davantage par habitude ; on y a droit, on le fait. Enfin, l'expertise peut être vraiment intégrée dans une stratégie du comité d'entreprise européen, que ce soit du côté des représentants du personnel ou des directions des relations sociales.

Lorsqu'on dépasse ce constat général et nuancé pour regarder ce qu'il se passe à l'échelle de collectifs de comités d'entreprise européens précis, comme ceux que j'accompagne depuis des années, on observe que, là aussi, il n'y a pas d'apprentissage linéaire. La vie du comité dépend d'un voire de deux *leaders* : d'un secrétaire de comité européen, avec une équipe de bureau, d'une part, et de l'autre de la direction sociale, du management. En fonction des personnes qui vont et qui viennent, la vie du comité et le recours à l'expertise peuvent être très différents. Cela se traduit par des différences sensibles en termes de qualité de l'information, ou de qualité des interlocuteurs qu'on peut rencontrer dans le cadre de l'expertise.

Pour finir, j'aimerais mettre en avant deux apprentissages, qui sont fortement en lien avec la directive comités d'entreprise européens.

L'européanisation du dialogue social est à mes yeux un des enjeux fondamentaux vers lesquels ces comités peuvent permettre d'avancer. Or il y a des expériences intéressantes de ce point de vue. J'ai quelques exemples en tête où des comités de droit français, avec un grand nombre de représentants français, ont choisi d'avoir un ou une secrétaire d'une autre nationalité. Et cela donne des résultats intéressants, y compris en termes d'information-consultation. Cette prérogative, qui est au cœur de la directive et

du comité européen, parle en effet aux représentants français qui la connaissent bien, mais n'évoque pas grand-chose aux autres. Le fait d'avoir une équipe de secrétariat avec un Français et un non-Français qui copilotent cette procédure invite donc à l'innovation. À un alignement des représentations du rôle que le CEE va devoir jouer à travers un partage de ces représentations. Cela devient, dans de telles constellations, un travail en soi, à travers ce pas de côté qu'il y a à faire.

J'ai pu observer des cas où des éléments de négociation s'invitent dans la procédure d'information-consultation, pas sur les rémunérations ou sur les grands classiques des relations sociales, mais par exemple en cas d'avis sur un projet de restructuration, qui reste un grand moment d'apprentissage des relations sociales. Un comité qui dit à l'employeur : « Nous, on aimerait bien poursuivre cette analyse qu'on a pu faire par une enquête. Est-ce que vous seriez d'accord pour mettre à disposition des moyens pour qu'une enquête soit menée par le comité d'entreprise européen en échange de l'avis qu'on va vous remettre dans le délai qui vous convient le mieux ?», c'est un exemple de négociation qui s'invite dans la consultation.

Quelle influence des modèles nationaux de relations sociales sur les CEE ?

Kevin Guillas Cavan : Vous soulevez un point important, Marie. L'étude de l'Ires (Frisone et al.*, dans ce numéro) montre notamment que le pays dans lequel se trouve le siège social de la multinationale joue un rôle important dans le fonctionnement des comités européens d'entreprise. Anne Lelong-Nakhlé, observez-vous une influence du modèle français de relations sociales sur la manière dont le comité européen d'Orange fonctionne ? Et si c'est le cas, de quoi ce modèle français est-il porteur au niveau transnational ? Est-ce que cette influence nationale se renforce, disparaît, se maintient ?*

Anne Lelong-Nakhlé

Cette influence nationale est indéniablement présente chez Orange. Le comité d'entreprise européen regroupe 25 membres, qui représentent 17 pays. Chaque pays est représenté par un seul membre, sauf la France, qui en compte six. Cette représentation constituée, même sans majorité numérique, donne à la France un poids important. Cette règle de composition du comité nous pose des questions par les effets de seuil qu'elle implique. On a un seuil très bas, donc des petits pays qui sont représentés : un membre peut représenter 30 personnes en Grèce ou 9 000 salariés en Pologne. C'est quelque chose qu'il faut qu'on revoie.

Le comité européen fonctionne souvent comme le troisième étage de la consultation. On a une première consultation en comité d'entreprise, puis en comité central France, et puis en comité de groupe européen. C'est perçu comme cela, et, côté direction, c'est une chose sur laquelle on veut travailler. Enfin, on a aussi maintenant quelques consultations qui ne passent qu'au comité de groupe européen parce qu'elles ne concernent pas la France.

Dans l'ensemble, l'empreinte française est importante, notamment en matière d'information-consultation : c'est une prérogative des Français. Marie Meixner évoquait les représentations mentales : celle des représentants français, vu d'Orange, c'est : « Nous avons le pouvoir d'être informés et consultés, de donner un avis éclairé, et c'est important ». Et ils n'hésitent pas à s'opposer à la direction. Au sein du comité européen d'Orange, cette culture est très présente. Quelques représentants récemment élus, qui viennent des pays scandinaves ou de pays d'Europe centrale, peuvent être assez étonnés de la façon dont ça se passe : je ne suis pas sûre que cela corresponde à leur modèle de dialogue social.

Je ne sais pas s'il y a un effet d'apprentissage. Je ne pense pas que la culture syndicale française soit le modèle pour tous les représentants du CEE. D'ailleurs, tous nos représentants ne sont pas syndiqués. Dans nos pays opérateurs télécom importants, les représentants ont plutôt une culture syndicale forte, sont parfois des permanents syndicaux ; dans les petits pays, on a des représentants non syndiqués, ou alors qui ont des petits mandats. C'est difficile de créer et faire vivre ce collectif. On n'arrive pas à recruter de nouveaux représentants dans tous nos pays. Par exemple, sur certaines activités nouvelles type data, intelligence artificielle (IA), cybersécurité, on interroge les filiales pour leur proposer d'envoyer un représentant, ce qu'ils refusent. On a vraiment cet enjeu d'attractivité, ainsi que celui du renouvellement des générations, qui n'a pas encore été abordé. On a une question de renouvellement des compétences, et de création d'une culture commune.

On souhaite, à l'occasion d'un renouvellement de notre accord constitutif, que la culture française ne prenne pas plus de place. Je pense qu'on reverra les dispositifs d'information-consultation et de représentation, en cherchant à donner plus de place aux autres cultures. Pour l'avenir de notre comité européen, nous aurions tout intérêt à favoriser l'émergence d'une culture un peu différente, avec des outils à faire évoluer : plus de communication au fil de l'eau que de grands moments, comme celui de la plénière, qui donne lieu à des déclarations, des prises de parole. Je pense à quelque chose de moins ancré dans ce qu'on connaît en France. La pratique syndicale chez Orange est peut-être particulière par rapport à celle des autres entreprises françaises, mais voilà ce que je peux dire en quelques mots pour tenter de répondre à votre question.

Les CEE sont-ils équipés pour résister aux incertitudes économiques et réglementaires ?

Kevin Guillas-Cavan : Depuis quelques années, l'environnement économique et règlementaire dans lequel les comités d'entreprise européens évoluent est mouvant : crise financière de 2008-2009, Brexit, crise sanitaire... De nouveaux chocs ou de nouvelles crises ne sont pas à exclure, comme le suggère l'actualité économique liée au nouveau mandat de Donald Trump.

Caroline Blot, en tant qu'instances de dialogue transnational, les comités européens d'entreprise sont-ils bien armés pour résister à un choc qui pourrait survenir ? Si non, quels leviers pourraient ou devraient être mobilisés pour augmenter leur résilience face à de tels chocs ?

Caroline Blot

Je suis formatrice pour les comités européens dans ma fédération de la métallurgie (FGMM-CFDT), mais aussi pour l'Institut syndical européen (ETUI). Je peux former n'importe quel comité européen, de n'importe quel secteur, les problématiques sont les mêmes partout : qu'on vienne de l'industrie, des services, de la construction, ou autre, les membres rencontrent les mêmes difficultés. C'est de ce point de vue de formatrice que je vais tâcher de répondre à votre question. En préalable, quelques informations de cadrage. Il y a à peu près 1 200 comités européens au niveau interprofessionnel en Europe. Marie Meixner le disait, les situations sont très hétérogènes. Il y a des accords qui ont été conclus avant la directive de 1994, des accords qui y sont soumis, d'autres liés à la directive de 2009 (voir *supra*). On retrouve aussi des forums, qui ne s'appellent même pas comité d'entreprise européen : on a l'impression d'être dans des agoras où on ne fait que passer des informations.

Les comités d'entreprise européens sont-ils armés pour faire face à un choc ? Certainement pas tous, on le conçoit compte tenu de cette hétérogénéité. Il y a certes de bons accords. Mais quand je fais une formation, je pose toujours deux questions : comment mettre en place un comité d'entreprise européen ? Comment le faire vivre ?

En effet, il faut qu'il vive, cet accord. De nombreux accords ne fonctionnent pas, sont en train de mourir. Parce qu'il y a une méconnaissance de l'instance par leurs propres membres, désignés ou élus pour y siéger, et qui ne connaissent pas leurs droits. Ils ne le regardent même plus, ne savent plus lire leur accord qui est trop vieux. Donc les vieux accords, il faut les remettre en place, les refaire vivre et pousser l'ensemble des acteurs à les renégocier. Des vieux accords de 2006, 2005, ou antérieurs à la directive, ça ne va plus.

Les directions d'entreprise doivent aussi reconnaître que les CEE doivent vivre avec leur temps. La structure du groupe change, la situation géopolitique est inquiétante : il faut que les directions bougent. Mais le CEE doit bouger aussi, anticiper et accompagner ce changement : c'est ce qu'on se dit quand on est en formation de comité d'entreprise européen. Il ne faut pas être mis devant le fait accompli, quand on est membre d'un comité européen, et que la direction fasse confiance. Je le dirai au comité européen d'Orange la semaine prochaine : il faut faire en sorte que le CEE soit un partenaire important pour la direction, qu'on soit dans une logique gagnant-gagnant. Il ne faut pas que le CEE soit un poids, ni pour la direction, ni pour ses membres.

En plus de la méconnaissance de l'instance par les membres représentants du personnel, les CEE pâtissent de la mauvaise formation des directions. De nombreuses directions ne savent pas à quoi sert un comité d'entreprise européen. Je fais souvent des formations auxquelles assistent des membres de la direction, ce qui ne pose pas de problème : elles sont nécessaires, aussi côté directions, pour appréhender les fondamentaux des accords de CEE, comment on les met en place, comment on les fait vivre. Elles permettent aussi de mesurer tout leur potentiel. Il arrive que des accords-cadres européens aient été négociés, à côté de l'accord constitutif, sur l'égalité professionnelle, l'IA ou le télétravail : plein de choses peuvent être mises en place pour faire vivre l'instance. Il faut faire en sorte que pour la direction, ce soit une chance d'avoir plein de pays autour de la table en une seule fois, plusieurs fois par an. Car c'est une chance.

La notion de confidentialité peut poser problème. Les directions sont réfractaires à partager l'information, ce dont elles ne doivent pas avoir peur. Il faut faire vivre l'instance, dans le sens où les membres des CEE sont aussi tenus par la confidentialité dans leur propre CSE. Cette confiance, c'est important.

La question que vous m'avez adressée est celle de l'action. Comment faire pour rendre ces instances plus solides et résilientes face aux chocs ? Les leviers résident dans les points négatifs que je viens de citer.

- D'abord, il faut une procédure d'information-consultation qui fonctionne. Il faut qu'elle soit mentionnée dans l'accord et respectée. Si l'accord est trop flou à ce sujet, il convient de faire un avenant et de pousser les membres des CEE et les directions à faire en sorte que l'instance fonctionne mieux. Si à chaque fois qu'une information-consultation bloque, que la direction est mécontente parce que la procédure est trop longue, et que les membres du CEE ne comprennent rien à cette procédure, la meilleure chose à faire, c'est de faire un avenant pour clarifier la procédure.

- Il faut une meilleure cohésion du comité d'entreprise européen, une solidarité transnationale. Et aussi, ne pas pousser la direction à encourager la compétition entre les membres. Souvent, on véhicule l'idée que la Pologne récupère des emplois qu'on a enlevé à l'Allemagne, par exemple. On ne peut pas se réjouir des pertes d'emploi dans un

pays, même si on récupère ces emplois. Ces situations créent une compétition entre les membres, et donc des dissonances.

▪ Autre point : il est important de respecter l'accord qu'on a mis en place. Trop souvent, l'accord n'est plus respecté, ça va dans tous les sens. Il faut recadrer les débats et rappeler ce qui est prévu dans l'accord, demander pourquoi il n'est pas respecté : par exemple, quand la direction organise tout en visioconférence alors que l'accord prévoit 2 heures en présentiel – on entend de plus en plus ce genre de choses dans les retours des membres.

▪ La formation des membres et des directions, c'est important. *In fine*, l'enjeu est aussi de responsabiliser les organisations syndicales nationales sur le fait de former les membres des CEE. Ceux-ci ne sont pas tous syndiqués, selon les législations nationales en vigueur. Mais quand il n'est pas obligatoire d'être syndiqué pour être membre d'un comité d'entreprise européen, on en informe les directions : « On a tant de sièges au CEE pour la Pologne, par exemple. Merci d'organiser les élections ». Et ensuite on prévoit une formation. Il faut que les directions locales jouent le jeu aussi, ce qui, trop souvent, n'est pas le cas. Souvent, on demande à la direction centrale : « S'il vous plaît, aidez-nous parce que ce n'est pas respecté, la direction locale ne comprend pas l'instance et ne veut pas qu'un membre vienne au comité européen ». Il faut aussi éduquer les directions locales pour que l'instance fonctionne.

▪ Enfin, l'expertise est importante. Il faut faire valoir ce droit, qu'on oublie souvent. J'entends des représentants découvrir qu'ils ont droit à un expert, alors que leur CEE fête ses 10 ans. Alors je les interpelle : « Vous avez ce droit, pourquoi ne l'utilisez-vous pas ? Faites appel à votre expert économique ! » Trop souvent, c'est un problème de culture, on ne sait pas ce qu'est un expert économique. Un Français va dire : « Oui, génial, on fait appel à des experts économiques », alors qu'un Allemand sera bien plus réticent. C'est, encore une fois, une culture et une formation à avoir : on doit prévoir d'expliquer aux membres qu'ils ont droit à cette expertise.

Pour terminer, d'un point de vue pratique, j'ai formé les membres d'un comité européen il y a deux semaines. Ce qui ressort tient en quelques points, que j'ai en partie déjà évoqués. Comment l'instance fonctionne-t-elle ? Il faut qu'il y ait une bonne information-consultation. Comment gère-t-on la confidentialité ? Quel est le rôle du comité restreint ? A-t-il un réel pouvoir ? Quel rôle lui donne-t-on ? En effet, faire fonctionner toute l'instance, ça peut être plus compliqué : il faut faire confiance au comité restreint. Comment faire évoluer un accord ? Maintenant qu'il est en place, a-t-on le droit de le bouger un peu ? Comment gérer la communication entre les niveaux local et européen ? Comme Anne Lelong-Nakhlé l'évoquait tout à l'heure, les procédures d'information-consultation à la française sont un frein pour les directions ; en même temps, on ne sait pas trop comment une telle procédure peut se dérouler. Comment ça

se passe au niveau local ? Faut-il attendre que le niveau local ait terminé sa consultation pour en démarrer une au niveau européen ? Y-a-t-il une concomitance des informations ? À chaque fois que je fais une formation, ces points ressortent : « L'information-consultation ne marche pas, et avec la confidentialité, on est perdus ; au nom de la confidentialité, on n'a accès à rien, donc à quoi sert-on ? ». Si ce qui se passe au niveau européen ne redescend pas au niveau national, les membres du CEE vont être très mal vus. On va leur dire : « Tu es parti dans je ne sais pas quel pays pendant trois jours, on ne t'a pas vu, tu ne nous a rien redescendu au niveau du CSE : qu'est-ce que tu fais ? À quoi tu sers ? ». En tant que direction, il faut donc prendre ses responsabilités et dire : « Bien sûr, on redescend l'information au niveau du CSE, et vice-versa ».

Quel futur pour la négociation collective par les CEE ?

Kevin Guillas-Cavan : Caroline Blot a évoqué la question des accords, y compris de ceux qui portent sur d'autres enjeux que le comité européen lui-même. La négociation transnationale n'appartient pas au champ du comité européen d'entreprise ; pourtant, comme le souligne l'étude de l'Ires, de nombreux comités d'entreprise européens négocient des accords transnationaux, par exemple sur l'égalité femmes-hommes. En même temps, Udo Rehfeldt, chercheur associé à l'Ires, a montré dans ses travaux que le nombre d'accords-cadres européens a tendance à baisser ces dernières années. Qu'en est-il ? Comment la négociation collective évolue-t-elle ? Comment la renforcer, si tant est qu'il soit légitime de le faire ?

Bruno Demaître

En effet, le comité d'entreprise européen n'est pas compétent pour négocier des accords-cadres. Sa seule compétence en matière de négociation concerne son accord de constitution et de fonctionnement. Pourquoi, d'un point de vue syndical, ne veut-on pas ajouter la négociation collective aux prérogatives du comité européen ?

- La première raison est d'ordre réglementaire : juridiquement, ce n'est pas prévu. Rien ne garantit qu'un tel accord ait une valeur juridique : leur base est strictement volontaire, et c'est une des faiblesses je trouve des accords existants. D'ailleurs, ils ne s'appellent pas toujours des « accords », mais des déclarations communes, des principes, des codes de conduite, on appelle ça un peu comme on veut. Cette catégorie regroupe un peu tout et n'importe quoi.

- La deuxième raison est liée à la position syndicale d'IndustriALL, que je représente. Nous avons inscrit dans les statuts de notre fédération européenne, dès sa création, le principe selon lequel les comités européens ne sont pas habilités à se lancer dans la négociation collective. Nous avons considéré que ce ne serait pas approprié, alors

même que le comité européen est, de notre point de vue, un outil syndical important. J'insiste sur les termes : c'est un outil syndical important, mais ce n'est pas une instance syndicale. Dans les comités d'entreprise européens, il y a parfois beaucoup de membres dont on ne sait pas d'où ils viennent, comment ils ont été désignés, qui n'ont pas d'affiliation syndicale ou qui, s'ils sont syndicalistes, n'ont pas d'expérience en matière de négociation collective. Or la négociation collective demande certaines compétences : il est donc clairement prévu qu'ils n'aient pas de droit de négociation, mais plutôt un droit d'initiative. Lorsque c'est possible, qu'un besoin existe, qu'un sujet est partagé aussi par la direction, sur lequel on veut aller vers un accord-cadre européen, le comité peut en informer IndustriALL Europe afin que nous puissions entamer des négociations. On a des procédures très claires pour donner mandat à un groupe spécial de négociation. Ce groupe de négociation sera constitué de membres syndiqués du comité européen, du coordinateur syndical désigné, quand il y en a un ; tous les syndicats représentatifs du groupe, qui ne sont pas forcément représentés au comité européen, ont aussi leur place dans ce groupe : c'est encore une des raisons pour lesquelles on ne veut pas octroyer le droit de négociation strictement au comité d'entreprise européen. Nous pensons qu'une négociation collective doit être partagée, soutenue par l'ensemble de nos affiliés dans l'entreprise.

Globalement, je suis d'accord sur le constat : il y a très peu d'accords-cadres, seulement quelques douzaines, qui se concentrent sur un petit nombre d'entreprises. On a quand même quelques bonnes expériences de négociations de ce type : par exemple, chez Safran, on a réussi à négocier régulièrement des accords sur l'intégration des jeunes, sur le développement des compétences, et sur d'autres sujets. On a d'autres cas que celui de Safran : très souvent, les négociations portent sur l'accompagnement du changement lors des restructurations dans les groupes, sur la santé sécurité, sur l'égalité femmes/hommes. Beaucoup de sujets ont été développés, mais oui, ces accords restent en nombre très limité.

Pourquoi ? Parce que, d'un côté, peut-être, cet outil n'est pas bien connu. Il est prévu dans nos statuts, qui datent déjà de 2012 : or, le monde a changé depuis, beaucoup d'autres comités européens ont été établis, il y a des changements de personnes dans ces comités. D'ailleurs, nos coordinateurs syndicaux eux-mêmes, qui sont désignés par nos affiliés, ne connaissent pas forcément cette matière, ne savent pas que cette possibilité existe. Il y a aussi je pense un peu de réticences parmi les affiliés. Les négociations collectives se passent principalement au niveau national, sectoriel, etc. On n'aime pas trop donner ce pouvoir à un niveau plus élevé, au niveau européen. Au-delà du niveau européen, il faudrait aussi s'intéresser aux accords-cadres mondiaux, pour lesquels IndustriALL Global est compétente – pour eux, c'est un des principaux outils syndicaux, puisque les comités d'entreprise mondiaux n'ont pas de cadre légal. Mais il reste que dans l'ensemble, il y a peu d'accords-cadres.

Je pense aussi qu'il y a une opposition de la part des employeurs pour aller vers ce niveau de négociation collective, peut-être parce que ce n'est pas très connu, on ne sait pas à quoi cela peut mener. Aucune étude ne nous explique pourquoi [le nombre d'accords-cadres est faible], mais la réalité est bien celle-là : l'outil existe, la procédure est en place, nous sommes prêts à le faire, mais le résultat est plutôt limité.

Alors, pour conclure, que peut-on faire ? Je crois qu'en tant que fédération européenne, on a la responsabilité de promouvoir davantage cet outil, au moins pour le faire connaître à nos affiliés. Par ailleurs, il nous manque un encadrement légal : c'est là toute la faiblesse de ces négociations collectives. On a des comités de dialogue social intersectoriel et de dialogue social sectoriel en Europe, qui peuvent négocier des accords-cadres, mais ça n'existe pas au niveau des entreprises, où il y a un besoin. Quand j'étais secrétaire, puis président d'un comité européen dans le secteur des finances, je ressentais ce besoin de négocier des garanties et conditions de travail minimales à appliquer dans tous les pays où notre groupe était présent. Mais sans encadrement légal approprié, on reste soumis au volontarisme des employeurs, avec tout ce que cela comporte : incertitudes sur l'application de l'accord ou sur les moyens prévus pour forcer l'employeur à respecter les engagements pris. Je pense ici surtout aux directions au niveau national, car comme le disait Caroline Blot, c'est souvent au niveau national que les responsables ne savent pas ce que sont les comités européens, et sans doute aussi les accords-cadres européens.

Il faudrait aller vers quelque chose de formel au niveau européen. C'est peut-être l'un des chantiers à développer par la Commission européenne et le Parlement européen. Certains exemples pourraient nous inspirer. Il y a eu des tentatives d'inclure le droit à la négociation dans la directive comité européen : certes, ce n'est pas ce que nous voulons, mais on pourrait mettre en place des délégations syndicales européennes telles qu'elles ont pu exister dans le secteur de la finance avec Nordea et Danske Bank. En accord avec la direction du groupe, ces entreprises avaient en effet installé un comité européen et une délégation syndicale, laquelle n'était composée que de représentants syndicaux qui avaient aussi ces compétences de négociation d'accords-cadres européens. Cela pourrait nous amener à avoir, au-delà des accords sectoriels, plus d'accords-cadres d'entreprise européens. En plus de la simple information-consultation s'appliqueraient donc des conditions minimales en matière de conditions de travail ; en outre, des avantages octroyés à un pays pourraient être partagés avec d'autres.

En résumé, il faudrait : 1) développer la communication autour de ces possibilités d'accords-cadres ; 2) faire pression pour un encadrement légal de ces accords-cadres, pour qu'ils ne soient plus uniquement volontaires mais prévus et encadrés légalement.

Quelles améliorations souhaitables au projet de directive ?

Kevin Guillas Cavan : La directive sur les CEE est en train d'être révisée. Plusieurs points laissent présager des évolutions importantes, même si rien n'est encore arrêté. Si vous deviez changer quelque chose à cette nouvelle directive, quelles suggestions feriez-vous au législateur ? Quelles dispositions règlementaires devraient être mises en place pour améliorer le fonctionnement des comités européens ?

Anne Lelong-Nakhlé

Ce qui nous manque aujourd'hui, comme cela a été dit, ce sont des règles claires sur l'articulation entre le local et l'européen et sur le principe de subsidiarité.

En outre, le projet de directive contient des dispositions sur l'information-consultation, avec l'introduction de la notion d'« impact transnational potentiel », ce qui me laisse dubitative. Pour nous, la notion d'impact transnational était claire, on avait réussi avec nos représentants à la définir : mais l'« impact transnational potentiel », je ne sais pas ce que cela recouvre, c'est flou.

Comme cela a été fait pour les instances françaises, on aimerait également voir réaffirmée la notion de mixité hommes-femmes. Par exemple, chez Orange, il y a des hommes et des femmes dans le comité européen, mais on n'a jamais eu de secrétaire femme : ce serait bien que les femmes prennent leur place, jusque dans les postes-clés.

Caroline Blot

Sur la nouvelle directive, des demandes, on en a plein ! Il faudrait que les comités d'entreprise européens aient une personnalité juridique, qu'il y ait un cadre pour ester en justice quand l'information-consultation n'est pas respectée. La situation actuelle est très floue. Les membres des CEE ont peur d'aller en justice, ce qui est compréhensible : c'est une procédure lourde, qui n'a rien de simple. Beaucoup de membres nous disent qu'ils n'ont pas envie de s'opposer à leur direction. Ce qui est compréhensible : vous êtes censés dialoguer mais vous allez ester en justice parce que la direction vous a mis devant le fait accompli, n'a pas respecté le processus d'information-consultation, a déjà mis en route son projet. La deuxième demande, c'est celle de la transnationalité. Je vais reprendre ce que vient de dire Anne Lelong-Nakhlé [sur l'« impact transnational potentiel »]. Nous, notre combat, c'est d'inclure le considérant 16 de la directive de 2009[6] dans

6. « Il convient que le caractère transnational d'une question soit déterminé en prenant en compte tant l'étendue des effets potentiels de celle-ci que le niveau de direction et de représentation qu'elle implique. À cette fin, sont considérées comme transnationales les questions qui concernent l'ensemble de l'entreprise ou du groupe ou au moins deux États membres. Ceci inclut des questions qui, indépendamment du nombre d'États membres concernés, revêtent de l'importance pour les travailleurs européens, s'agissant de l'ampleur de leur impact potentiel, ou qui impliquent des transferts d'activité entre États membres » : https://bit.ly/4nyokba.

la définition de cette transnationalité[7]. Une direction se cantonne à deux États membres [pour déclencher la procédure d'information-consultation]. Or, s'il y a une restructuration dans un État membre, il y aura forcément des impacts, qu'on dit potentiels, dans un autre. Pas toujours immédiatement, mais dans un délai de six mois : comme le disait Marie Meixner tout à l'heure, c'est l'européanisation des échanges en continu. On ne peut plus dire aujourd'hui qu'une restructuration est purement nationale : elle aura forcément un impact dans d'autres pays. On milite pour cela, parce que la transnationalité, c'est vraiment un sujet conflictuel avec la direction, quand on négocie un accord, quand on le met en place. La direction va s'opposer au fait d'évoquer un « impact potentiel », alors même que c'est le cas. L'autre argument de poids [pour inclure le considérant 16 dans la définition de la transnationalité], c'est que la décision finale revient à la direction centrale du groupe, qui représente le niveau européen : c'est donc du transnational. Il y a toujours des conflits avec les directions quand on met en place un comité européen, parce qu'on n'a pas la même lecture de cette directive.

Bruno Demaître

Comme le disait Caroline Blot, la Confédération européenne des syndicats (CES) avec ses fédérations affiliées, dont IndustriALL, a présenté une liste de dix priorités pour l'amélioration de la directive comités européens en 2017. On pourrait s'imaginer en présenter une vingtaine ou même une trentaine, tant, à travers la pratique de comités européens, on découvre de choses qui devraient être plus détaillées dans la directive pour assurer son applicabilité.

C'est pour moi le premier sujet : l'applicabilité des droits. Je suis convaincu que la directive de 2009 n'est pas mauvaise en soi. Il y a certes des choses à améliorer, mais le véritable problème est que dans la pratique, elle n'est pas respectée, entre autres parce que, comme vient de l'évoquer Caroline Blot, l'accès à la justice n'est pas garanti. En situation de conflit, de non-respect des droits, que peut-on faire au niveau du comité européen ? Cela dépend souvent de la législation au niveau national, de l'accès à la justice et à un avocat. Or, le comité européen en soi n'a pas de budget. Ce n'est pas prévu par la directive même si certains accords l'ont établi. Se faire assister par des experts, y compris par un avocat en cas de problèmes juridiques, c'est un droit de base qui doit être garanti. Même chose pour les sanctions en cas de non-respect du cadre. Et j'insiste : ce n'est pas parce qu'on voudrait aller en justice tout le temps, pour de petits problèmes. Mais quand on voit que dans de nombreux pays, au terme d'une longue et difficile procédure devant les tribunaux, une sanction est parfois prononcée, qui coûte moins cher que l'organisation d'une seule réunion du comité européen, on peut s'interroger sur son

7. Voir à ce sujet aussi la brochure de la CES, *La nouvelle directive sur les comités d'entreprise européens (« refonte »)*, accessible en ligne : https://bit.ly/3HJgSKb.

effet dissuasif. Il faut donc vraiment faire en sorte de garantir le respect des droits prévus dans la directive et dans l'accord de comité européen.

Cela concerne aussi la mise en place des comités européens. Il y a des exemples où les choses se passent très bien, où l'on observe une attitude positive de la direction vis-à-vis du dialogue social européen. Malheureusement, depuis 5 ans que je travaille pour IndustriALL, j'ai déjà vu plusieurs cas où la direction ne répond pas à la demande d'établissement d'un groupe spécial de négociation, alors qu'ils ont obligation d'y réagir. Ça commence déjà là ! En l'absence de réponse de la direction, comment la forcer à organiser un groupe spécial de négociation ? Si on le fait nous-mêmes, avec quelles ressources ? Qui le fait ? Ce n'est pas seulement dans le fonctionnement du comité, c'est dès la première demande de création d'un comité européen : l'applicabilité des droits est donc le premier point.

Le deuxième point, ce sont les prescriptions subsidiaires qui régissent le fonctionnement du CEE en l'absence d'accord entre les parties à la négociation. Ces prescriptions, qui prévoient des normes minimales de fonctionnement, c'est pour nous le point de départ dans les négociations avec la direction. On ne va pas négocier pour avoir moins que ce qui est prévu par les prescriptions subsidiaires, mais pour avoir quelque chose de meilleur ! Or dans beaucoup de cas [de négociation de l'accord constitutif et de fonctionnement de CEE], malheureusement, il existe des pressions pour aller en-deçà de ce seuil minimal. Je pense aux réunions en ligne, par exemple. Si dans les prescriptions subsidiaires il était prévu – qu'au moins une réunion annuelle sur les deux [prévues par la nouvelle mouture de la directive], voire les deux, soient en présentiel, ça serait déjà ça !

Je vous donne un exemple de la pression dans les négociations, y compris sur le droit à l'expertise. Pour la première fois de l'histoire d'IndustriALL Europe, on a récemment donné un avis défavorable à un projet d'accord de comité européen d'une entreprise française. Notre position était claire : « Ne signez pas un tel accord ! ». Le groupe de négociation l'a signé quand même. L'accord ne prévoit pas de formation, pas d'expertise, et que des réunions en ligne ! Ce n'est pas un comité européen, ça ! Ça ne sert à rien. Donc, dans le cas où il y a refus de négocier ou quand la pression est forte pour aboutir à un accord faible, je crois qu'un paquet de prescriptions subsidiaires plus développé pourrait nous aider. Le troisième point, ce sont les anciens accords de comité d'entreprise européen, puisque cela fait aussi partie des 10 priorités de la CES. On parle maintenant de mettre fin aux accords article 13 [de la directive de 2009], négociés et signés avant septembre 1996, ou aux accords article 14 signés entre juin 2009 et juin 2011. Ce cadre est très flou, ce qui porte aussi à l'incertitude : la CES revendique donc un cadre qui s'applique à l'ensemble des comités européens.

Même si je partage ce point sans réserve, j'appelle à ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Pour IndustriALL, au moins 150 accords de base de comités européens ont été négociés avant septembre 1996. La position de la Commission européenne aujourd'hui, qui figure dans la proposition de nouvelle directive, annule purement et simplement ces accords ! On devrait donc recommencer à zéro dans 150 entreprises. Certes, une partie de ces accords sont de très mauvais accords qui n'ont jamais été renégociés ; mais on a aussi plein de bons exemples, qui ont développé le cadre, et ont permis d'avoir de meilleurs accords que ce qui est aujourd'hui prévu par la directive. Recommencer à zéro risque de nous faire perdre des avancées. Notre demande est donc d'avoir la possibilité de faire appliquer le cadre légal de la nouvelle directive, c'est-à-dire de les reprendre tous dans le périmètre, sans devoir recommencer à zéro. Il me semble que sur les quelque 1 200 accords qui existent, il y a environ 300 comités européens article 13, que je ne veux pas perdre d'un coup. Je veux certainement perdre ceux qui ne fonctionnent pas du tout, qui ont un mauvais accord négocié avec n'importe qui. Pour certains accords, ni les syndicats, ni de véritables représentants des travailleurs n'ont été impliqués dans la signature, puisque tout était alors possible ! Ces accords-là, je veux m'en débarrasser. Mais j'ai plein d'exemples où cela fonctionne très bien. Voilà, j'espère qu'on va trouver une solution permettant de conserver les accords qui fonctionnent, et de renégocier les autres.

Marie Meixner

Je ne peux que rejoindre ce qui a été dit. Déjà, faire respecter globalement l'existant serait un pas important. Ensuite, j'ai un cri du cœur, lié au contexte actuel. Cette nouvelle directive pourrait permettre de répondre à la question de Caroline Blot, que j'entends aussi de la part de certains membres de comités européens qui se demandent à quoi ils servent. Il me semble que les comités européens s'inscrivent dans ce socle européen de la démocratie où les entreprises ne sont pas des espaces démocratiques, mais où la démocratie ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. La représentation et la voix des salariés *via* leurs représentants et la participation des salariés aux décisions qui les concernent, cela fait partie de ce socle commun. Je souhaiterais qu'une nouvelle directive soit l'occasion d'une campagne européenne sur la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, et que cette participation soit portée comme une valeur démocratique européenne.

Deuxième commentaire : pour que le travail des CEE fasse pleinement sens – et soit efficace –, il leur faut un pendant à l'échelle nationale. Par exemple, dans les comités européens, on présente aux membres polonais, tchèques, ou roumains des *business plans* sur trois ans, on parle chiffre d'affaires, marge, technologies, marchés etc. Mais quand je leur demande : « Comment cela se passe-t-il sur votre site ? Avez-vous de l'activité l'an prochain ? Gagnez-vous de l'argent ? », la réponse est trop souvent : « Je ne sais

pas ». Et là, on est dans de la schizophrénie collective. Comment faire vivre les comités européens et cette démocratie économique ? Il me semble qu'il y a un enjeu fort à articuler échelles européenne et nationales pour que les CEE ne soient pas vus comme des instances hors de tout ancrage.

Remarques conclusives, Marcus Kahmann (chercheur à l'Ires)

Je retiens plusieurs points de vos interventions respectives. La première concerne l'institutionnalisation des CEE. La directive de 1994 a pu injecter, surtout au début, une véritable dynamique de mise en place de comités européens, en dépit d'une certaine hétérogénéité règlementaire (accords pré-directive, accords basés sur la directive de 1994 ou de 2009…). Cette percée des CEE dans le paysage des régulations sociales des EMN interroge l'idée selon laquelle le management n'aurait pas d'intérêt à instaurer une représentation au niveau transnational, le privant d'un moyen de mettre en concurrence les standards sociaux locaux et de ronger ainsi ceux qui sont les plus favorables aux travailleurs[8]. L'intérêt pour la mise en place et le maintien des CEE s'appuie sur une approche, souvent présente dans les très grands groupes (notamment français ou allemands), qui s'est arrangée avec le « fait syndical » et cherche à l'intégrer dans ses stratégies RH. Mais n'oublions pas qu'elle est loin d'être majoritaire. En témoignent les multiples résistances des directions à la création des CEE et les refus de partage d'informations. Il reste à voir si le renforcement des sanctions prévu par le projet de révision de la directive suffit pour redynamiser la mise en place de nouveaux CEE et rendre l'information-consultation plus riche.

Deuxièmement, les interventions soulignent que derrière l'apparente *success story* des CEE se cache une grande diversité de règles négociées et, surtout, de pratiques de représentation. C'est une observation qu'on a également pu faire lors des enquêtes de terrain. Peut-être encore plus que dans les instances de représentation nationales, « faire vivre » ou même « faire survivre » un CEE ne va pas de soi. Les obstacles existent du côté des directions, mais aussi des collectifs de représentants, parfois figés dans leurs préoccupations très localisées, déconnectés des syndicats locaux et peu au fait des possibilités (et des limites) du CEE. La création d'une identité commune, permettant au collectif de représentants de dépasser les intérêts notamment du groupe national dominant, joue un rôle crucial pour des CEE atteignant un stade de « maturité ». Elle dépasse l'enjeu de distribution de sièges entre pays et la nationalité du secrétaire. On peut penser que ce sont surtout des expériences concrètes de solidarité transnationale entre représentants des différents sites qui alimentent la cohésion à ce niveau. Nos recherches sur l'impact

8. Streeck W. (1997), « Neither European nor works councils. A reply to Paul Knutsen », *Economic and Industrial Democracy*, vol 18, n° 2, p. 325-337, https://doi.org/10.1177/0143831X97182007.

du Brexit (Frisone *et al.*, dans ce numéro) montrent que ce sont surtout ces CEE intégrés qui réussissent le mieux à résister à de tels chocs.

Cela m'amène à une troisième remarque sur l'importance des ressources « extérieures » pour assurer le dynamisme des CEE, comme population globale mais aussi comme collectif de travail transnational inséré dans les réseaux nationaux. Parfois pensé, dans certaines traditions nationales, comme antinomique aux syndicats, le CEE dépend le plus souvent de leurs ressources pour fonctionner. Le projet de révision de la directive le reconnaît davantage en garantissant l'accès des syndicalistes aux réunions avec la direction, à la demande du CEE. Il accorde aussi aux salariés le droit d'initier la renégociation des accords constitutifs, avec des prescriptions subsidiaires plus favorables. Cela offre au mouvement syndical une opportunité de mettre à jour et de redynamiser les CEE existants. Le succès de cette entreprise dépendra, d'un côté, de la capacité des organisations syndicales à suivre, former et impulser les CEE, et, d'un autre, de la pertinence de l'information-consultation à ce niveau. C'est dans l'articulation avec les instances et les actions nationales que cette dernière éprouvera sa plus grande utilité.

L'institutionnalisation du télétravail en France après la crise sanitaire : une analyse des différents modèles de négociation collective

Jens THOEMMES

À partir d'une analyse de 107 accords d'entreprise signés entre 2017 et 2024, cet article montre comment l'institutionnalisation du télétravail transforme l'organisation du travail en France. Trois résultats émergent. Premièrement, l'analyse empirique révèle une différenciation croissante des pratiques avec trois modèles distincts – restrictif, d'intégration et transformatif – caractérisés par des écarts significatifs dans le support matériel accordé et les critères d'exclusion. Deuxièmement, la crise sanitaire marque une rupture dans la redéfinition des objectifs du télétravail, avec une augmentation des enjeux de santé et de continuité d'exploitation. Troisièmement, l'institutionnalisation du télétravail crée une nouvelle catégorie de « non-télétravailleurs » à travers des critères d'exclusion multiples, dont certains, comme l'ancienneté, le temps partiel ou le statut du contrat, révèlent des mécanismes de sélection arbitraires.

Based on an analysis of 107 company agreements signed between 2017 and 2024, this article shows how the institutionalisation of remote working is transforming the organisation of work in France. Three findings emerge. Firstly, the empirical analysis reveals a growing differentiation of practices, with three distinct models – restrictive, integrative, and transformative – characterised by significant variations in material support provided and exclusion criteria. Secondly, the health crisis marks a turning point in redefining the objectives of remote working, with increased emphasis on health and business continuity issues. Thirdly, the institutionalisation of remote working has created a new category of "non-remote workers", defined through multiple exclusion criteria, some of which, such as seniority, part-time status, or contract type, reveal arbitrary selection mechanisms.

Jens Thoemmes est directeur de recherche au CNRS, CERTOP.

La crise sanitaire a propulsé le télétravail au rang d'enjeu majeur des relations professionnelles en France. Cette transformation sans précédent a bouleversé les modalités d'organisation du travail et fait émerger un nouveau champ de la négociation collective, caractérisé par une intensification de l'activité de négociation. Pesenti (2022) relève ainsi que, entre 2017 et 2021, le nombre d'accords d'entreprise dédiés au télétravail a été multiplié par dix, constituant une part majeure des accords relatifs aux conditions de travail. Cette évolution marque une rupture profonde avec la période précédente où, comme le rappellent Hallépée et Mauroux (2019), le télétravail ne concernait qu'une infime partie des salariés.

Ce bouleversement s'inscrit dans une mutation plus large de l'économie européenne, caractérisée par la tertiarisation et la numérisation des activités (Gschwind, Vargas, 2019). Le développement du télétravail en France a suivi une trajectoire spécifique : d'abord limité à certaines catégories professionnelles et encadré par des arrangements souvent peu formalisés, il s'est rapidement institutionnalisé sous l'effet de la crise sanitaire, devenant un élément structurant des relations professionnelles contemporaines.

Face à ces enjeux, il convient d'examiner de manière approfondie les mécanismes qui ont façonné l'encadrement du télétravail dans le contexte français. Comment la négociation collective a-t-elle structuré l'institutionnalisation du télétravail en France entre 2017 et 2024 ? Plus spécifiquement, comment les accords d'entreprise ont-ils défini les modalités du télétravail, et quelles tensions et différenciations cette institutionnalisation révèle-t-elle ?

Pour répondre à ces questions, notre analyse s'appuie sur un corpus d'accords d'entreprise signés en France entre 2017 et 2024 (encadré 1). Ce corpus permet de saisir l'évolution des modalités de régulation avant, pendant et après la crise sanitaire. L'analyse révèle une évolution significative qui dépasse la seule dimension quantitative du télétravail : elle témoigne d'une reconfiguration progressive des modalités d'organisation du travail et d'une adaptation des relations professionnelles à de nouveaux enjeux.

Notre recherche apporte trois contributions à l'analyse du télétravail en France.

Premièrement, nous proposons une typologie originale qui dépasse l'approche binaire du télétravail (présence/absence) pour identifier trois modèles distincts. Le modèle restrictif conçoit le télétravail comme une exception strictement encadrée avec un support matériel minimal ; le modèle d'intégration l'incorpore progressivement dans l'organisation avec un support accru ; le modèle transformatif en fait un principe organisationnel central avec une prise en charge extensive des conditions matérielles.

Deuxièmement, notre analyse révèle que l'impact de la pandémie se manifeste moins dans le volume de télétravail accordé que dans une reconfiguration des priorités organisationnelles, notamment l'émergence des enjeux de santé et de continuité d'activité comme objectifs centraux.

Troisièmement, nous mettons en évidence comment l'institutionnalisation du télétravail génère une nouvelle forme de segmentation du marché du travail. L'analyse des critères d'exclusion révèle l'émergence d'une catégorie de « non-télétravailleurs » définie par des mécanismes de sélection multiples (nature du poste, statut d'emploi, conditions matérielles) qui renforcent les inégalités professionnelles existantes.

Cet article est organisé en trois parties. La première propose une revue de la littérature sur le télétravail, en mettant l'accent sur les questions d'inégalités et les enjeux de régulation. La deuxième partie présente une analyse descriptive des accords d'entreprise, en examinant leur contenu et leur évolution avant et après la crise sanitaire. Enfin, la troisième partie développe une typologie des modèles de régulation du télétravail, qui illustrent la différenciation croissante des pratiques.

I. Télétravail, inégalités et régulation : revue de la littérature

Le développement du télétravail a fait l'objet de nombreuses recherches, qui mettent en lumière ses multiples dimensions et les enjeux qu'il soulève en termes de transformation du travail. Cette revue de littérature s'organise autour de trois axes principaux : les enjeux d'égalité et d'inclusivité, les approches théoriques de la négociation du télétravail, et la différenciation des contextes et des pratiques.

I.1. La centralité des enjeux d'égalité et d'inclusivité

La question de l'égalité dans l'accès et les conditions du télétravail est devenue centrale dans les négociations post-pandémie, révélant des enjeux jusqu'alors peu visibles. Dedden *et alii* (2023) soulignent l'importance cruciale d'une négociation efficace pour garantir un traitement équitable des télétravailleurs, particulièrement concernant les conditions de travail, le droit à la déconnexion et la protection des données.

Dans ce contexte, Pochic et Guillaume (2024) identifient trois approches distinctes dans les négociations sur la base d'une recherche qualitative dans 18 entreprises : extensive, restrictive et minimaliste. Leurs travaux révèlent comment les négociateurs syndicaux, majoritairement masculins dans les sièges des grandes entreprises, reproduisent des biais sexistes dans l'approche du télétravail. Ces impensés se manifestent notamment dans l'exclusion des questions liées à l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Dans l'assurance, Louey (2024) montre que les premiers accords adoptaient souvent une approche restrictive, réservant le télétravail à certaines catégories de personnel. Cette restriction peut s'expliquer par la nature du travail dans ce secteur, mais aussi par des représentations sociales liées aux compétences supposées des différentes catégories professionnelles.

Encadré 1 - **L'analyse des accords d'entreprise sur le télétravail en France : échantillon et codage**

Notre recherche s'appuie sur un corpus de 107 accords d'entreprises françaises portant sur le télétravail et signés entre 2017 et 2024. Ces accords ont été sélectionnés sur le site Légifrance selon deux critères principaux : l'année de signature et le secteur d'activité. Cette sélection permet d'analyser l'évolution des pratiques avant, pendant et après la crise sanitaire, tout en couvrant une diversité de contextes organisationnels. Le processus de lecture et codage de chaque texte d'accord comprend 126 variables, principalement binaires et structurées en sections thématiques distinctes (caractéristiques formelles, objectifs, champ d'application, organisation du télétravail, équipement, etc.), permettant une cartographie exhaustive du contenu normatif des accords.

Le tableau 1 présente la répartition sectorielle des accords. Le secteur des services domine légèrement avec 38,3 % des accords, devant le secteur de la production regroupant les activités industrielles et manufacturières et qui représente 35,5 % de l'échantillon. Les services publics constituent 26,2 % des accords étudiés. La distribution chronologique des accords (tableau 2) fait apparaître un pic en 2020-2021 qui concentre 45,8 % des accords signés.

Tableau 1 – **Répartition sectorielle des accords (2017-2024)**

Secteur	Nombre d'accords	Part des accords (en %)
Production	38	35,5
Services	41	38,3
Service public	28	26,2
Total	107	100,0

Source : calculs de l'auteur d'après Légifrance.

Notre recherche présente des limitations méthodologiques liées au projet comparatif franco-allemand[1] dans lequel elle s'inscrit. Notre échantillonnage a été contraint par la nécessité de correspondre à un corpus allemand préexistant, affectant la représentativité sectorielle et la distribution chronologique des accords de télétravail. Des variables structurantes comme la taille des entreprises ou les signataires ne sont pas intégrées à l'analyse.

1. Cette recherche a bénéficié d'un financement de la Fondation Hans-Böckler pour une durée de trois ans. La méthodologie développée s'appuie sur une collaboration avec l'Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (IMU), qui détient l'une des rares bases d'accords d'entreprise accessibles en Allemagne. Nous remercions les collègues de l'IMU, et en particulier Sandra Mierich, pour leur participation au projet.

Tableau 2 – **Distribution chronologique des accords (2017-2024)**

Années	Nombre d'accords	Part des accords (en %)
2017	11	10,3
2018	10	9,3
2019	15	14,0
2020	27	25,2
2021	22	20,6
2022	15	14,0
2023	5	4,7
2024	2	1,9
Total	107	100,0

Source : calculs de l'auteur d'après Légifrance.

En Allemagne, l'analyse de Krause et Matuschek (2023) met en lumière des interrogations sur la manière de concilier flexibilité et régulation, autonomie et contrôle, individualisation et collectif. Cette analyse comparative souligne l'importance des cadres institutionnels nationaux dans la manière dont le télétravail est régulé et vécu par les salariés.

Ces recherches convergent pour souligner que l'institutionnalisation du télétravail ne constitue pas un simple changement technique, mais un processus social qui redéfinit les rapports au travail, aux espaces professionnels et aux temporalités selon les contextes organisationnels et les secteurs d'activité.

I.2. Un regard théorique sur la négociation du télétravail

La théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988 ; de Terssac, 2003) offre un cadre d'analyse pertinent pour décrypter l'institutionnalisation du télétravail en France. Cette approche théorique permet de comprendre plusieurs dimensions fondamentales.

Premièrement, les modalités d'organisation du travail à distance résultent de négociations, formalisées ou non, avec les salariés et leurs représentants. L'analyse des accords permet de saisir le produit de ces négociations, tout en gardant à l'esprit que le texte final représente un compromis entre des logiques potentiellement divergentes.

Deuxièmement, la théorie souligne le caractère processuel et dynamique de la régulation : les règles évoluent constamment en fonction des rapports de force et des ajustements entre les parties prenantes. Cette dimension est particulièrement visible dans l'évolution des accords avant et après la crise sanitaire.

Troisièmement, l'adoption de nouvelles règles dépend des représentations que se font les acteurs des activités productives (Taskin, Gomez, 2015). Cette dimension cognitive est essentielle pour comprendre la diversité des approches du télétravail.

Dans ce contexte, la théorie permet d'éclairer un paradoxe apparent (Thoemmes, 2023) : une forte acceptation du télétravail coexiste avec des critiques substantielles. L'acceptation peut résulter d'une régulation autonome efficace ou d'un compromis acceptable entre régulations de contrôle et autonome, tandis que les critiques peuvent émerger soit d'une régulation de contrôle excessive qui limite l'autonomie des acteurs, soit d'une régulation autonome faible qui ne permet pas aux salariés de développer leurs propres ajustements face aux contraintes du télétravail.

La préférence pour les modèles hybrides ne doit pas être interprétée comme un équilibre parfait, mais comme une recherche d'ajustement entre différentes logiques. Taskin (2003) évoque la notion de « régulation des contradictions » pour désigner ce processus d'ajustement entre logiques opposées. Les accords peuvent alors être analysés comme des tentatives de formaliser ces ajustements entre des forces divergentes.

I.3. La différenciation des contextes et des pratiques de négociation

La régulation du télétravail se caractérise par une forte différenciation des contextes et des pratiques. Eurofound (2022) met en évidence des variations significatives entre les pays européens, soulignant le rôle déterminant des cadres institutionnels nationaux. La diversité se manifeste tant dans les taux d'adoption que dans les modalités de régulation de cette pratique.

L'Organisation internationale du travail montre comment la négociation collective a accompagné le développement du télétravail pendant la pandémie (ILO, 2022). La qualité de la négociation apparaît comme un facteur déterminant de la qualité des dispositifs mis en place, notamment en termes de protection des droits et de prévention des risques psychosociaux.

Au niveau des entreprises allemandes, Mierich (2020) souligne la nécessité d'une approche qui tire parti des avantages du télétravail tout en en atténuant les risques. Cette dimension adaptative apparaît essentielle face à des pratiques encore expérimentales.

Wirth (2022) observe une complexification de la communication avec les salariés en télétravail, rejoignant l'observation de Louey *et alii* (2023) concernant le rôle crucial des ressources syndicales en France. Les sections disposant de moyens suffisants sont

plus à même de maintenir le lien avec les salariés et d'exercer une influence dans les négociations.

Cette diversification des pratiques se manifeste également au niveau sectoriel. Les travaux de Schampheleire et Martinez (2006) sur la Belgique montrent que le télétravail s'est développé selon des modalités différentes selon les secteurs d'activité, reflétant des contraintes techniques et des cultures professionnelles spécifiques.

Ces analyses s'inscrivent dans un contexte de transformation continue des relations professionnelles (Giotto, Thoemmes, 2022), où les règles sont fragiles et la négociation du télétravail est un processus dynamique. Cette instabilité souligne la nécessité d'une approche contextualisée et attentive aux spécificités de chaque situation.

II. La reconfiguration des régulations collectives autour du télétravail : une institutionnalisation progressive et complexe

L'analyse des accords d'entreprise révèle une évolution significative des modalités de régulation collective du télétravail, tant dans leur contenu que dans leurs mécanismes de mise en œuvre. Cette section présente d'abord les caractéristiques globales des accords, puis examine leur évolution avant et après la crise sanitaire.

II.1. Les caractéristiques des accords d'entreprise sur le télétravail

Une hiérarchisation des objectifs reflétant les priorités de la régulation négociée

Les priorités issues de la régulation négociée (pour une analyse des modalités de régulation du télétravail, voir l'encadré 2) reflètent la hiérarchisation des objectifs dans les accords d'entreprise sur le télétravail (graphique 1).

La prédominance des objectifs liés à la qualité de vie – conciliation vie professionnelle-vie privée (92,5 %) et santé et sécurité (91,6 %) – marque une évolution notable dans la conception du travail. Alors qu'historiquement, les transformations organisationnelles étaient justifiées par l'efficacité productive, l'émergence de la qualité de vie comme argument premier représente une inflexion majeure.

Le droit à la déconnexion et la régulation de la charge de travail (82,2 %) sont également prioritaires, suivis par l'égalité de traitement et la protection de la vie privée (80,4 %), témoignant de la nécessité d'encadrer juridiquement le télétravail pour garantir l'équité.

Encadré 2 - **Analyse statistique et régulation du télétravail**

L'analyse des modalités de régulation du télétravail a été structurée en deux phases distinctes.

Phase 1 : Analyse univariée exploratoire

Cette première phase a consisté en une analyse systématique des variables codifiées, permettant d'établir la distribution statistique des dispositions et d'identifier les tendances dominantes dans la régulation contractuelle.

Phase 2 : Analyses bivariées différentielles

Les analyses bivariées ont été déployées selon trois axes : diachronique (évolutions pré/post-pandémie, 2,2), sectoriel (variations entre secteurs d'activité, 2,3) et typologique (différenciation selon le volume de télétravail, 3). Seules les variables présentant une association statistiquement significative (test du Khi2, $p<0,05$) ont été retenues. Les tableaux 3 et 4 (voir *infra*) reportent les fréquences relatives, les moyennes et l'écart différentiel entre configurations.

Les enjeux collectifs (liens sociaux à 79,4 %, collectif de travail à 75,7 %) apparaissent ensuite, suggérant que le bien-être individuel prime sur les dimensions collectives dans la justification du télétravail.

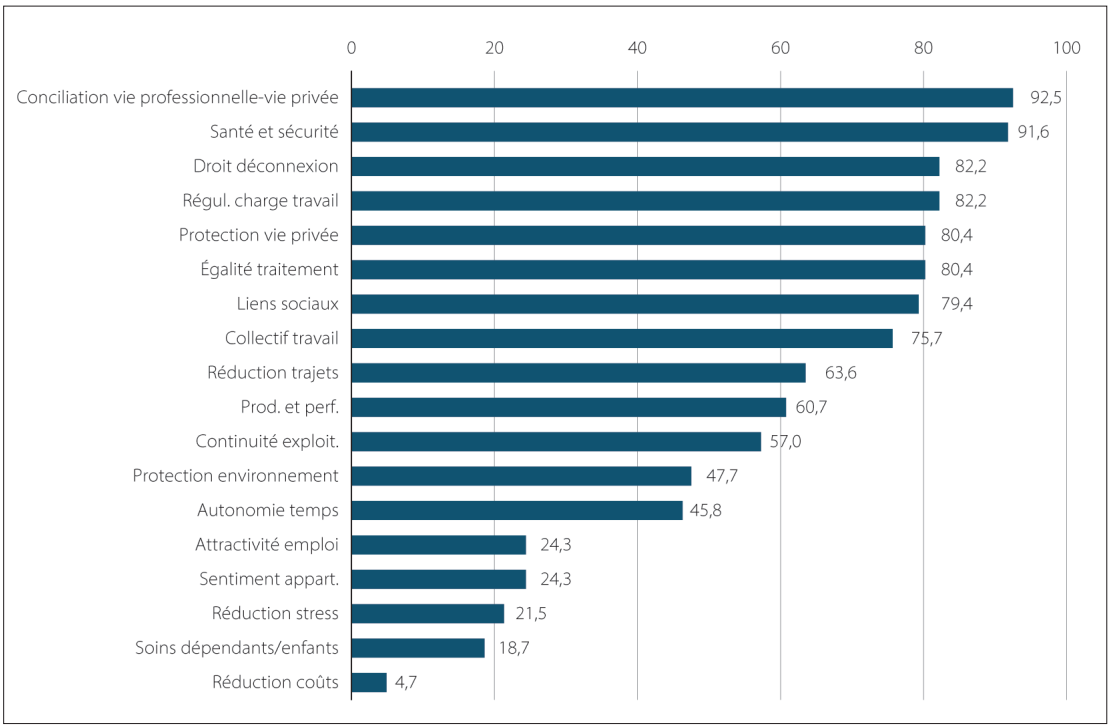
Les objectifs opérationnels, comme la diminution du temps des trajets (63,6 %) et la productivité (60,7 %) occupent une position intermédiaire, nuançant l'idée d'un effacement des objectifs de performance. La continuité d'exploitation (57 %) reflète la prise en compte des enjeux de résilience organisationnelle et de gestion des risques, particulièrement mis en évidence par la crise sanitaire. La protection de l'environnement (47,7 %), quant à elle, témoigne d'une sensibilité émergente aux impacts écologiques du télétravail, notamment la réduction des déplacements domicile-travail.

Fait notable, l'autonomie des salariés (45,8 %) n'apparaît qu'en 13e position des objectifs des accords de télétravail, révélant l'ambivalence du monde du travail à son égard : valorisée dans le discours, elle reste encadrée par des mécanismes de contrôle limitant sa portée effective.

Les objectifs moins fréquents – attractivité employeur et sentiment d'appartenance (24,3 %), réduction du stress (21,5 %), soins aux personnes dépendantes (18,7 %) – suggèrent des préoccupations émergentes, mais non prioritaires. La réduction des coûts (4,7 %) arrive en dernière position, confirmant que les motivations économiques ne constituent pas l'argument principal.

Graphique 1 - **Hiérarchie des objectifs dans les accords d'entreprise (2017)**

En %



Source : calculs de l'auteur, 107 accords d'entreprise.

Un rôle contrasté des représentants du personnel

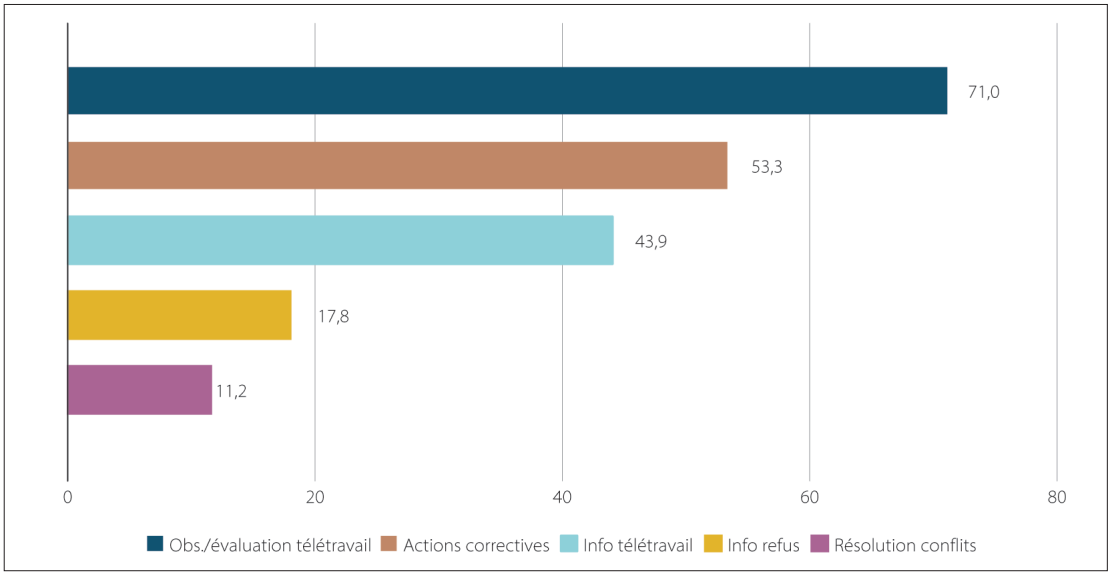
L'implication des représentants du personnel dans la régulation du télétravail révèle d'importantes variations selon les domaines d'intervention (graphique 2). Leur rôle est fortement reconnu pour l'observation et l'évaluation (71 % des accords), mais décroît significativement pour la mise en œuvre d'actions correctives (53,3 %). L'information sur l'acceptation des demandes n'est prévue que dans 43,9 % des cas, tandis que leur implication dans la gestion des refus (17,8 %) et la résolution des conflits (11,2 %) reste marginale.

Cette distribution déséquilibrée reflète une conception restrictive du rôle des instances représentatives, principalement associées à la définition du cadre général, mais largement exclues de la gestion opérationnelle. Cette configuration maintient un fort pouvoir managérial dans la régulation quotidienne du télétravail, cantonnant les représentants du personnel à un rôle essentiellement consultatif.

Cette limitation n'est pas sans conséquence sur l'effectivité des droits des salariés. La faible implication de leurs représentants dans les situations individuelles et conflictuelles peut restreindre les recours disponibles face à des difficultés ou des décisions

Graphique 2 - **Rôle des représentants du personnel dans la régulation du télétravail (2017-2024)**

En %



Lecture : entre 2017 et 2024, 71 % des 107 accords d'entreprise de notre corpus prévoient un rôle d'observation pour les représentants du personnel dans la régulation du télétravail.

Source : calculs de l'auteur.

contestables, posant la question de l'équilibre entre flexibilité managériale et protection des droits individuels.

L'émergence de nouveaux enjeux : espaces et temporalités du télétravail

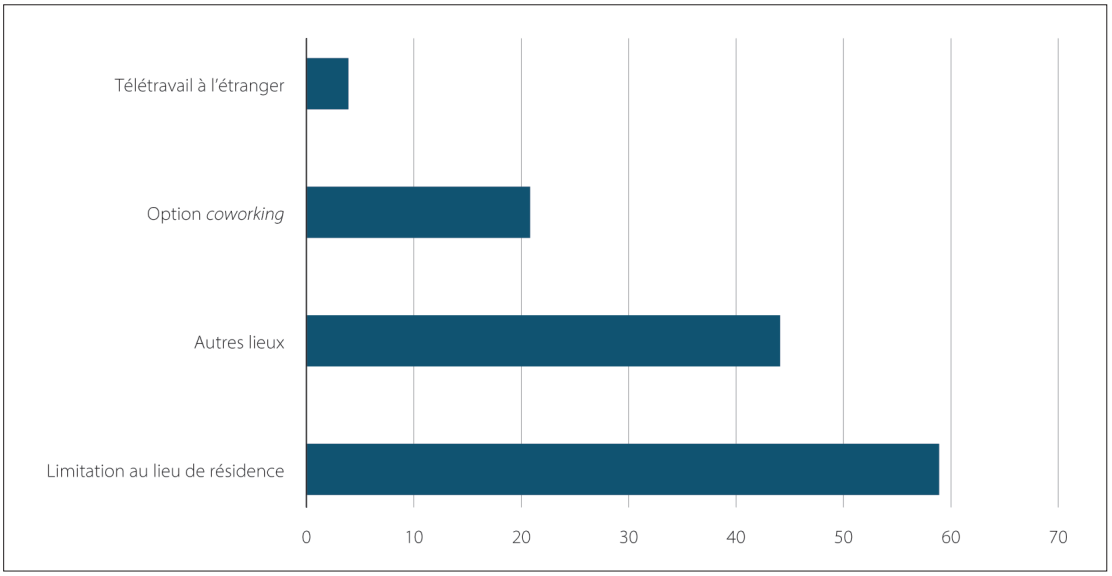
Les accords récents révèlent l'émergence d'enjeux qui dépassent la simple autorisation du télétravail pour aborder la définition des espaces et temporalités, traduisant une évolution profonde des conceptions du travail.

La diversification des lieux constitue une tendance significative (graphique 3). Si la majorité des accords (58,9 %) limite encore le télétravail au domicile, une part croissante (43,9 %) autorise d'autres lieux (résidences secondaires, espaces partagés non officiels, lieux privés respectant certains critères). Le *coworking*, présent dans 20,6 % des accords, répond aux besoins des salariés sans condition optimale à domicile. Le télétravail à l'étranger reste marginal (3,7 %), probablement en raison des complexités juridiques et fiscales qu'il soulève.

Cette diversification reflète une évolution conceptuelle : d'un modèle binaire (bureau/domicile), on s'oriente vers une approche plus fluide où l'espace de travail devient adaptable aux besoins de l'activité.

Graphique 3 - **Lieux de télétravail définis par les accords**

En %



Lecture : 58,9 % des 107 accords d'entreprise de notre corpus limitent le télétravail au domicile des salariés.

Source : calculs de l'auteur.

Les modalités temporelles du télétravail (graphique 4) révèlent un enjeu central de la négociation collective : la définition de son rythme hebdomadaire. La prédominance des formules hybrides (par opposition au télétravail à temps plein qui reste exceptionnel) témoigne d'une recherche d'équilibre entre les bénéfices du travail à distance et la préservation du lien social au sein de l'entreprise.

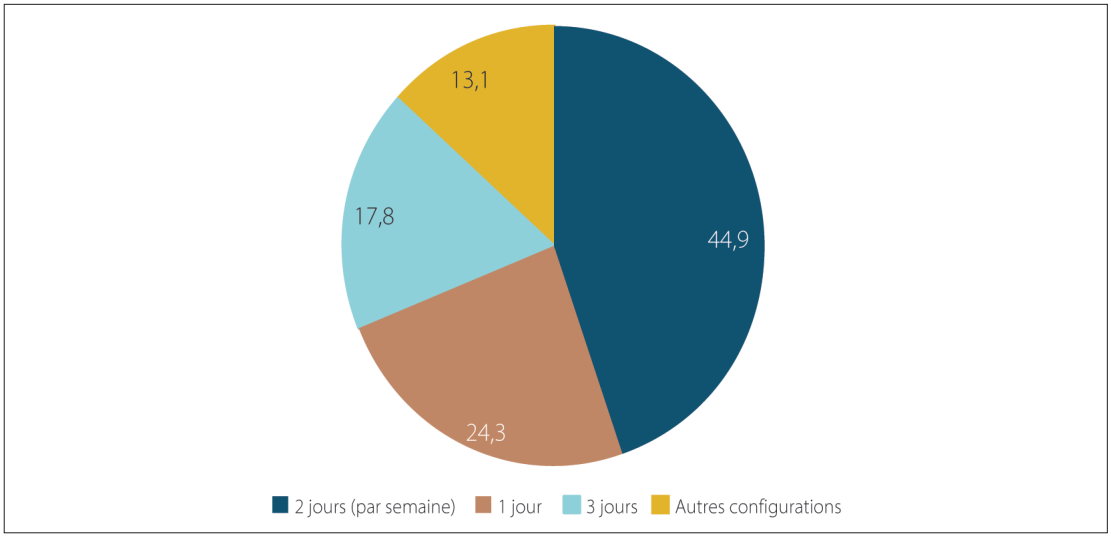
L'option des deux jours hebdomadaires de télétravail domine (44,9 %), représentant un équilibre qui préserve la primauté du présentiel tout en accordant une place substantielle au travail à distance. Les formules plus conservatrices d'un jour (24,3 %) et plus intensives de trois jours (17,8 %) complètent le paysage des pratiques standardisées.

La structuration majoritairement hebdomadaire (plutôt que mensuelle ou annuelle) des rythmes de télétravail (85 % des accords) révèle un besoin de régularité et de prévisibilité dans l'organisation collective. Les modalités alternatives plus souples (13,1 %) – qu'elles soient plus intensives, plus occasionnelles ou organisées sur d'autres bases temporelles – témoignent d'expérimentations qui tentent de dépasser les cadres conventionnels, sans être encore largement adoptées.

Cette standardisation du temps télétravaillé constitue l'un des marqueurs de l'institutionnalisation progressive d'une pratique qui, d'exceptionnelle, devient progressivement structurante dans l'organisation du travail.

Graphique 4 - **Modalités temporelles du télétravail**

En %



Lecture : 44,9 % des 107 accords d'entreprise de notre corpus prévoient deux jours de télétravail par semaine.

Source : calculs de l'auteur.

La création d'une catégorie des non-télétravailleurs

L'institutionnalisation du télétravail crée une distinction croissante entre salariés éligibles et exclus. Notre analyse des accords d'entreprise permet d'identifier trois catégories principales de critères d'exclusion, révélant les mécanismes de construction de cette nouvelle ligne de partage dans le monde du travail.

La première catégorie concerne les exclusions liées à la nature du poste. La nécessité d'une présence physique constitue le critère le plus répandu (93,5 %), touchant les métiers exigeant une interaction directe avec les clients ou avec des équipements spécifiques. Le manque d'autonomie présumé (88,8 %) représente un critère potentiellement arbitraire, générant des inégalités basées sur des perceptions managériales variables. L'exclusion explicite de certaines professions (77,6 %) institutionnalise des clivages professionnels prédéfinis. Les métiers de production font l'objet d'une exclusion spécifique (34,6 %), accentuant la fracture entre fonctions support et opérationnelles. La manipulation d'informations confidentielles devient paradoxalement un motif d'exclusion (29,9 %), révélant des préoccupations de sécurité qui priment sur les possibilités techniques. Le travail en équipe reste rarement mentionné (2,8 %).

La deuxième catégorie englobe les exclusions fondées sur le statut du salarié, témoignant d'une conception du télétravail comme privilège statutaire. L'ancienneté insuffisante (81,3 %) fait du télétravail une reconnaissance accordée après une période pro-

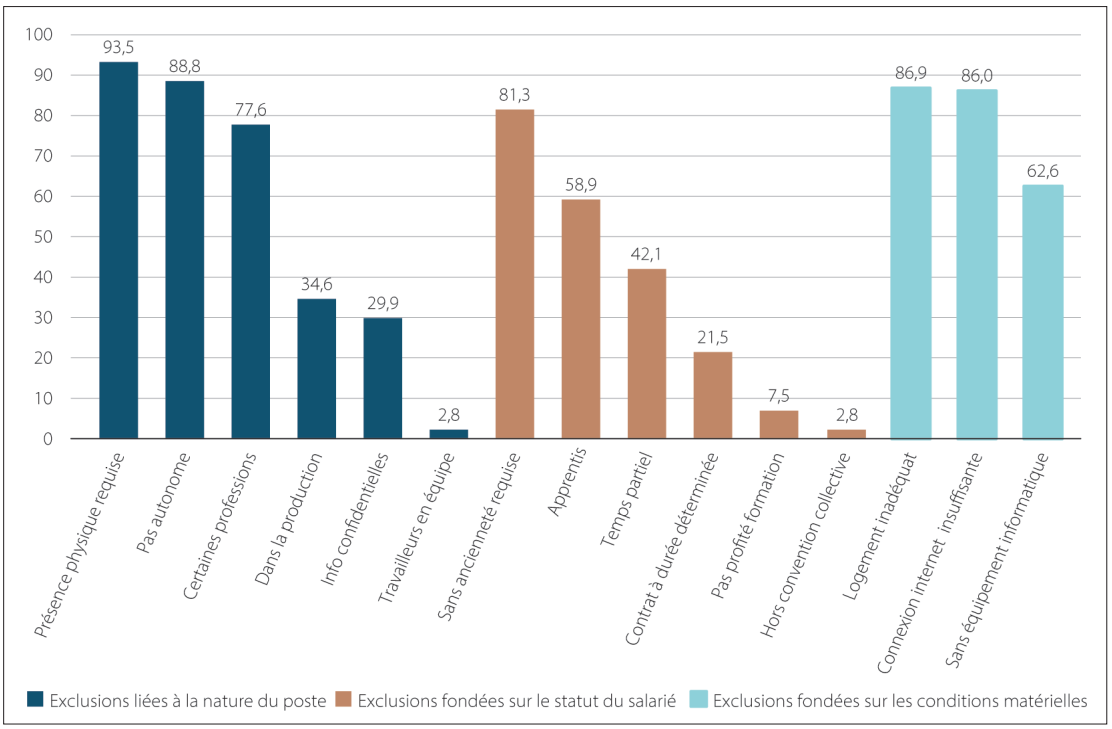
batoire. Les apprentis sont massivement exclus (58,9 %), révélant une conception jugée incompatible avec les objectifs de formation. Les salariés à temps partiel connaissent une exclusion (42,1 %) problématique en matière d'égalité professionnelle, le temps partiel concernant majoritairement les femmes. Les personnes en contrats à durée déterminée (CDD) subissent également des restrictions (21,5 %), confirmant l'ancrage du télétravail dans une logique de privilège réservé aux salariés stables.

La troisième catégorie regroupe les exclusions fondées sur les conditions matérielles. Le logement inadéquat (86,9 %) désavantage les salariés aux revenus modestes, transformant des inégalités résidentielles en inégalités professionnelles. L'insuffisance de connexion internet (86 %) renforce les inégalités territoriales liées à la fracture numérique. Le manque d'équipement informatique (62,6 %) soulève la question de la responsabilité de l'employeur dans la fourniture du matériel nécessaire.

Le croisement de ces critères privilégie certains profils : salariés permanents, qualifiés, autonomes et bien équipés. Cette segmentation résulte de contraintes techniques et de choix organisationnels reflétant des représentations spécifiques du travail. Alors

Graphique 5 - **Critères d'exclusion du télétravail**

En %



Lecture : dans 93,5 % des cas recensés dans notre corpus de 107 accords d'entreprise, l'exclusion du télétravail est liée aux postes pour lesquels la présence physique est requise.

Source : calculs de l'auteur.

que le télétravail est souvent présenté comme un progrès social, l'analyse des critères d'exclusion révèle qu'il peut devenir un vecteur d'accentuation des disparités, faisant du télétravail non pas un simple mode d'organisation, mais un marqueur social dont la régulation constitue un enjeu majeur de justice sociale.

II.2. La pandémie : une césure historique dans la régulation du télétravail

L'analyse de notre corpus identifie une rupture nette autour de 2020 dans la régulation du télétravail. Notre échantillon, composé de 36 accords prépandémie (2017-2019) et de 71 accords 2020-2024, révèle des transformations significatives tant dans la forme que dans le contenu des régulations. Paradoxalement, alors que la négociation collective s'est considérablement intensifiée, l'augmentation effective du volume de télétravail est restée relativement modeste, passant en moyenne de 1,65 à 2,01 jours hebdomadaires[1], suggérant que l'intensification de la négociation traduit moins une volonté d'expansion quantitative qu'une recherche de nouveaux équilibres organisationnels.

Les régulations prépandémiques : contrôle et évaluation

Avant 2020, la régulation du télétravail se caractérise par une forte dimension de contrôle et d'évaluation, reflétant une conception du télétravail comme exception nécessitant un encadrement rigoureux (tableau 3). Les accords incluent majoritairement une évaluation des risques (66,7 %) et des mesures après évaluation, avec une implication fréquente du personnel de sécurité[2] (58,3 %). Les critères d'exclusion sont significatifs, notamment concernant la connexion internet (72,2 %) et les CDD (38,9 %). L'organisation temporelle apparaît moins structurée autour de la semaine, 52,8 % des accords définissant des formes de régularité plus souples sur le mois ou l'année, tandis que les objectifs liés à la crise sanitaire (16,7 %) ou à l'attractivité employeur (11,1 %) restent marginaux.

Le tournant de 2020 : réorientation vers la santé et la continuité d'activité

La crise sanitaire marque un tournant radical, transformant le télétravail d'exception organisationnelle en élément central de la stratégie d'adaptation. Les objectifs liés à la santé connaissent une progression spectaculaire, passant de 16,7 à 76,1 % des accords

1. Nous avons utilisé la variable « pourcentage général télétravail » pour intégrer les accords avec un volume rapporté au mois et à l'année. Nous avons retraduit ensuite ces données en nombre de demi-journées par semaine (ex. : 20 % = 1 jour). 56 jours / 34 observations = 1,65 jour avant 2020 et 143 jours / 71 observations = 2,01 jours à partir de 2020.

2. Le personnel de sécurité et de santé au sens évoqué ici comprend plusieurs catégories d'experts aux fonctions complémentaires : spécialistes médicaux (médecins du travail) évaluant les risques sanitaires, contrôleurs réglementaires (inspecteurs du travail) vérifiant la conformité aux normes, experts techniques (préventeurs, ergonomes) analysant l'adaptation des espaces domestiques, responsables informatiques sécurisant les données et connexions distantes, et représentants du personnel (CHSCT, CSE).

(+59,4 points), reflétant la transformation du télétravail en outil de prévention sanitaire. Parallèlement, la continuité de l'exploitation devient centrale, mentionnée dans 69 % des accords contre 33,3 % avant 2020 (+35,7 points), témoignant d'une prise de conscience des enjeux de résilience organisationnelle. Cette réorientation s'accompagne d'un renforcement significatif de la protection des salariés, avec une généralisation du droit à la déconnexion (91,5 contre 63,9 %, soit +27,6 points) et une progression des formations en ligne (33,8 contre 11,1 %, soit +22,7 points).

Le télétravail post-2020 : évolutions contradictoires

Tableau 3 - **Recours au télétravail avant et depuis la pandémie (2017-2024)**

En % (sauf mention contraire)

Variable	Avant 2020	Depuis 2020	Moyenne échantillon	Différentiel (en points)
Travail à domicile pendant la pandémie	16,7	81,7	59,8	65,0
Faire face à la crise sanitaire	16,7	76,1	56,1	59,4
Home office obligatoire force majeure	44,4	90,1	74,8	45,7
Continuité de l'exploitation	33,3	69,0	57,0	35,7
Excl. : production	13,9	45,1	34,6	31,2
Droit à la déconnexion	63,9	91,5	82,2	27,6
Formation en ligne	11,1	33,8	26,2	22,7
Excl. : connexion internet	72,2	93,0	86,0	20,8
Amélioration/maintien productivité	47,2	67,6	60,7	20,4
Attractivité de l'employeur	11,1	31,0	24,3	19,9
Évaluation des risques	66,7	39,4	48,6	-27,3
Excl. : CDD	38,9	12,7	21,5	-26,2
Personnel sécurité impliqué	58,3	33,8	42,1	-24,5
Limite jours plus que semaine	52,8	29,6	37,4	-23,2
Mesures après évaluation	66,7	46,5	53,3	-20,2
Coworking	22,2	7,0	12,1	-15,2

Lecture : dans notre corpus de 107 accords d'entreprise sur le télétravail, la part des accords excluant explicitement les métiers de production du télétravail est passée de 13,9 % avant 2020 à 45,1 % depuis, soit une hausse de 31,2 points.

Ce tableau ne présente que les variables montrant des différences statistiquement significatives (test du Khi2, $p<0,05$) entre les périodes avant et après 2020. Il indique pour chaque variable sa fréquence avant et après 2020, la moyenne sur l'échantillon complet, et le différentiel. Les variables sont classées selon l'ampleur de ce différentiel, des plus fortes augmentations et des baisses les plus significatives, illustrant ainsi les transformations dans la régulation du télétravail à la suite de la pandémie.

Source : calculs de l'auteur.

L'analyse des accords post-2020 révèle une transformation complexe et contrastée. Certains dispositifs de contrôle s'allègent : l'évaluation des risques diminue (-27,3 points), tout comme l'implication du personnel de sécurité (-24,5 points) et les restrictions pour les CDD (-26,2 points). Parallèlement émergent de nouvelles exigences : progression de l'attractivité employeur (+19,9 points) et de l'objectif de productivité (+20,4 points), standardisation du rythme hebdomadaire (les formes souples chutant de 52,8 à 29,6 %) et généralisation des exigences de connexion internet (93 contre 72,2 %).

Un phénomène particulièrement marquant concerne l'exclusion des métiers de production, qui augmente significativement de 13,9 à 45,1 % (+31,2 points). Cette évolution pourrait s'expliquer par une formalisation accrue des exclusions dans un contexte généralement plus libéral, une polarisation plus visible entre activités « télétravaillables » et « non télétravaillables », et une volonté de protection juridique des entreprises face aux attentes accrues des salariés.

Ces évolutions contradictoires témoignent d'une phase de transition où le télétravail, d'abord exception strictement encadrée, devient progressivement une modalité d'organisation plus normalisée, tout en soulevant de nouvelles questions d'équité et d'organisation collective. Le tableau 3 synthétise ces transformations, révélant comment la pandémie a redéfini les priorités et les modalités de régulation du télétravail dans les entreprises de notre échantillon.

II.3. Différenciations sectorielles dans la régulation du télétravail

Notre analyse révèle des variations significatives entre secteurs d'activité, reflétant des priorités organisationnelles distinctes[3]. Le secteur des services se démarque par sa préoccupation pour la dimension collective : préservation du collectif (92,7 % contre 65,8 % dans la production et 64,3 % dans le service public) et maintien des liens sociaux (92,7 %). Il se caractérise également par une forte formalisation de la protection des données et de la réversibilité (100 %), des exigences élevées concernant le logement (97,6 %), et une propension plus marquée à exclure les contrats à durée déterminée du télétravail (34,1 % contre 13,2 % et 14,3 %).

Le secteur de la production présente un profil différent, caractérisé par une forte orientation vers les résultats. L'amélioration ou le maintien de la productivité y constitue un objectif prépondérant (78,9 % contre 56,1 % dans les services et 42,9 % dans le service public). Ce secteur accorde également une importance significative à l'attractivité de l'employeur (36,8 % contre 22,0 % et 10,7 %) et favorise le télétravail occasion-

3. L'analyse des différences sectorielles présentée s'appuie uniquement sur les variables montrant une association statistiquement significative (test du Khi2, $p<0,05$) entre le secteur d'activité et les caractéristiques des accords de télétravail. Cette approche, conforme à la méthodologie (encadré 2), permet d'identifier les différenciations sectorielles pertinentes en écartant les variations possiblement dues au hasard.

nel (68,4 %), suggérant un usage plus stratégique du télétravail comme outil de recrutement et de fidélisation.

Le service public présente quant à lui des spécificités notables. Contrairement aux idées reçues, ce secteur se révèle plus enclin à fournir l'équipement nécessaire, notamment les *smartphones* (53,6 % contre 28,9 % dans la production et 19,5 % dans les services). Plus surprenant encore, malgré sa moindre orientation vers les résultats et son faible recours au télétravail occasionnel (46,4 contre 75,6 % dans les services), le service public met davantage en place des dispositifs de vérification du télétravail (82,1 %), révélant une approche plus formalisée du contrôle.

Ces différenciations sectorielles confirment que l'institutionnalisation du télétravail ne s'opère pas de manière uniforme, mais s'adapte aux spécificités des contextes organisationnels, des cultures professionnelles et des contraintes opérationnelles, la négociation collective constituant un espace d'adaptation des nouvelles formes d'organisation du travail.

III. Une démocratisation différenciée du télétravail : trois modèles de régulation

L'analyse des 107 accords d'entreprise révèle des configurations contrastées du télétravail qui reflètent différentes visions de l'organisation du travail. Notre analyse propose une typologie basée sur le volume de télétravail accordé, distinguant trois modèles selon la proportion du temps de travail effectué à distance : le modèle restrictif (≤20 % du temps) soit maximum 1 jour par semaine, le modèle d'intégration (>20 % et ≤40 %), soit 1,5 à 2 jours par semaine et le modèle transformatif (>40 %), soit plus de 2 jours par semaine.

Cette catégorisation par volume (39 % des accords pour le modèle restrictif, 36,2 % pour le modèle d'intégration et 24,8 % pour le modèle transformatif) s'accompagne de variations significatives dans deux dimensions clés – le support matériel et les critères d'exclusion – qui permettent de caractériser ces trois modèles distincts. Cette distribution montre que la généralisation du télétravail s'accompagne d'une diversification des approches plutôt que d'une convergence vers un modèle unique.

III.1. Le modèle restrictif : le télétravail comme exception encadrée

Ce modèle, qui représente 39 % des accords analysés, conçoit le télétravail comme une modalité exceptionnelle nécessitant un encadrement strict. Le volume maximal du télétravail y est limité à 20 % du temps de travail, soit au plus 1 jour par semaine. Cette approche se matérialise à travers trois mécanismes de contrôle qui dessinent les contours d'un télétravail fortement régulé.

Une stratification rigoureuse de l'accès au télétravail

Le premier mécanisme repose sur une hiérarchisation stricte des droits d'accès au télétravail. L'ancienneté constitue le critère central (95,1 % des accords), renforcé par l'exclusion des apprentis (70,7 %), des salariés à temps partiel (56,1 %) et des CDD (36,6 %). Cette superposition des critères crée une segmentation entre salariés « privilégiés » (CDI à temps plein, expérimentés) et exclus (précaires, débutants, temps partiel), renforçant des inégalités préexistantes, notamment de genre, et perpétuant la dualité du marché du travail en favorisant les salariés déjà intégrés.

Un support matériel minimal

Le deuxième mécanisme caractéristique de ce modèle se manifeste par un support matériel minimal, transférant aux salariés la charge de l'équipement. Les chiffres sont éloquents : seule une minorité d'accords prévoit la fourniture de matériel de bureau (12,2 %) ou instaure un forfait télétravail (26,8 %). La prise en charge des frais internet reste exceptionnelle (17,1 %), tout comme celle des autres frais liés au télétravail (29,3 %).

Cette faible prise en charge matérielle traduit une réticence à institutionnaliser durablement cette modalité de travail. Le télétravail apparaît comme une concession accordée à certains salariés plutôt que comme un investissement organisationnel. Cette approche minimaliste peut également refléter une conception du télétravail comme avantage personnel pour le salarié, qui doit donc en assumer les coûts, et non comme modalité d'organisation bénéfique pour l'entreprise.

Cette faible prise en charge accentue les inégalités d'accès au télétravail, les salariés disposant de ressources financières limitées étant moins en mesure d'investir dans un équipement adapté à domicile. Elle peut également impacter la qualité du travail à distance, certains salariés ne disposant pas des conditions matérielles optimales pour exercer leur activité, créant ainsi des disparités de performance potentiellement pénalisantes.

Un encadrement temporel strict

Le troisième mécanisme concerne l'encadrement temporel du télétravail. Une proportion significative des accords (43,9 %) instaure des jours d'exclusion du télétravail, établissant un contrôle rigoureux sur sa temporalité. Ces restrictions peuvent concerner certains jours de la semaine (souvent le lundi ou le vendredi, pour éviter les « week-ends prolongés ») ou certaines périodes de l'année (périodes de forte activité, réunions importantes, etc.).

Tableau 4 – **Dispositions prévues par les trois profils d'accords de télétravail**

En % (sauf mention contraire)

Variable	Modèle restrictif (TT≤20 %)	Modèle d'intégration (20 %<TT≤40 %)	Modèle transformatif (TT>40 %)	Moyenne échantillon	Différentiel (en points)
Forfait	26,8	55,3	73,1	48,6	46,3
Matériel bureau	12,2	34,2	57,7	30,8	45,5
Autres frais	29,3	47,4	73,1	47,7	43,8
Frais mobilier	12,2	21,1	50,0	24,3	37,8
Frais internet	17,1	23,7	53,8	28,0	36,7
Continuité exploit.	39,0	68,4	69,2	57,0	30,2
Soins dépendants	9,8	21,1	30,8	18,7	21,0
Ordinateur portable	85,4	94,7	100,0	92,5	14,6
Protection environnement	41,5	47,4	53,8	47,7	12,3
Excl. temps partiel	56,1	44,7	15,4	42,1	-40,7
Excl. apprentis	70,7	65,8	30,8	58,9	-39,9
Excl. ancienneté	95,1	81,6	57,7	81,3	-37,4
Excl. CDD	36,6	18,4	3,8	21,5	-32,8
Jours exclus	43,9	26,3	11,5	29,9	-32,4
Excl. production	45,1	34,2	19,2	34,6	-25,9
Excl. sans logement	93,9	86,8	76,9	86,9	-17,0
Coworking	22,0	7,9	3,8	12,1	-18,2
Excl. contractants	12,2	0,0	0,0	4,7	-12,2

Lecture : ce tableau présente les fréquences de chaque variable (en %) selon les trois catégories de télétravail repérées dans les 107 accords d'entreprise de notre corpus, la moyenne sur l'ensemble de l'échantillon, et le différentiel entre les catégories extrêmes. Par exemple, 26,8 % des accords télétravail restrictifs prévoient un forfait télétravail pour les salariés, contre 73,1 % des accords télétravail du modèle transformatif, soit 46,3 points d'écart. En moyenne, 48,6 % des accords de notre corpus prévoient la mise en place d'un tel forfait. Les variables sont organisées en deux groupes : celles qui augmentent avec le pourcentage de télétravail (écarts positifs) et celles qui diminuent (écarts négatifs), puis classées selon l'ampleur de ce différentiel.

Source : calculs de l'auteur.

Cette régulation temporelle stricte témoigne d'une volonté de maintenir le présentiel comme norme de référence et le télétravail comme exception soumise à des conditions restrictives. Elle reflète également une conception du management fondée sur le contrôle direct, où la présence physique demeure le moyen privilégié de supervision et de coordination.

Cette configuration révèle une approche défensive du télétravail, perçu comme une concession à encadrer plus que comme une opportunité organisationnelle à développer. Elle traduit une vision traditionnelle du management, fondée sur le contrôle direct et la présence physique comme garantie de l'engagement professionnel. Le tableau 4 synthétise uniquement les variables qui présentent des écarts importants entre les trois modèles de télétravail[4]. Cette sélection permet d'identifier les dimensions qui distinguent ces configurations, au-delà des caractéristiques communes à l'ensemble des accords.

III.2. Le modèle d'intégration : vers une reconnaissance organisationnelle du télétravail

Ce deuxième modèle marque une étape transitoire dans l'évolution des pratiques de télétravail. Il autorise au maximum entre 20 et 40 % du temps de travail en télétravail, soit entre 1,5 et 2 jours par semaine. Représentant 36,2 % des accords, il se caractérise par un assouplissement progressif des contrôles tout en maintenant certains garde-fous organisationnels. Cette position d'entre-deux se manifeste à travers trois évolutions significatives.

Une amélioration substantielle du support matériel

La première évolution concerne une amélioration substantielle du support matériel accordé aux télétravailleurs. Les forfaits télétravail connaissent une progression remarquable, passant de 26,8 % dans le modèle restrictif à 55,3 %. La fourniture de matériel de bureau triple presque (34,2 contre 12,2 %), tandis que la prise en charge des frais annexes[5] atteint 47,4 % des accords. Cette évolution traduit un changement de perspective : le télétravail n'est plus considéré comme une simple concession, mais comme une modalité d'organisation nécessitant un investissement de l'entreprise.

Cette amélioration du support matériel reflète une reconnaissance institutionnelle plus forte du télétravail. L'employeur assume une part croissante de la responsabilité des conditions matérielles, reconnaissant implicitement que le télétravail constitue une modalité

4. Les différences présentées dans ce tableau sont statistiquement significatives, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas dues au hasard mais reflètent de véritables écarts entre les modèles. Cette significativité a été vérifiée par un test statistique (test du Khi2, avec un seuil de confiance de 95 %, $p<0,05$). Seules les variables répondant à ce critère de fiabilité statistique ont été retenues pour l'analyse.

5. Ces frais peuvent couvrir les dépenses d'électricité liées à l'utilisation accrue des équipements professionnels et de l'éclairage, les frais de chauffage ou de climatisation du bureau à domicile, ainsi que les fournitures de bureau courantes telles que le papier, les stylos, les cartouches d'encre et autres consommables.

d'organisation à part entière et non un simple aménagement individuel. Cette évolution peut également traduire un souci d'équité, visant à garantir des conditions de travail adaptées à l'ensemble des télétravailleurs, indépendamment de leurs ressources personnelles.

L'amélioration du support reste cependant inégale selon les domaines. Si les forfaits télétravail et la prise en charge des frais généraux progressent significativement, d'autres aspects, comme le mobilier (21,1 %) ou la connexion internet (23,7 %) restent moins couverts. Cette couverture partielle traduit une position intermédiaire, où l'entreprise reconnaît sa responsabilité sans l'assumer pleinement, maintenant ainsi certaines inégalités entre télétravailleurs selon leur capacité à investir personnellement dans leur environnement de travail.

Un assouplissement des critères d'éligibilité

La deuxième évolution se manifeste dans l'assouplissement des critères d'éligibilité. Les restrictions concernant les CDD diminuent de moitié (18,4 contre 36,6 %). L'accès au télétravail s'ouvre davantage aux salariés à temps partiel, même si les exclusions restent significatives (44,7 contre 56,1 % dans le modèle restrictif).

Cependant, certaines barrières persistent : l'ancienneté demeure un critère majeur (81,6 %) et les apprentis restent largement exclus (65,8 %). Cette configuration hybride révèle une transition progressive plutôt qu'une rupture radicale. Le télétravail reste soumis à certaines conditions d'accès, mais la sélection s'assouplit, notamment concernant les statuts d'emploi les plus précaires.

Cette ouverture limitée peut refléter une évolution des représentations du télétravail : d'un privilège réservé aux salariés les plus stables, il devient progressivement un droit plus largement accessible, même si certaines restrictions demeurent. Elle peut également traduire un apprentissage organisationnel, l'expérience du télétravail généralisé pendant la crise ayant pu démontrer la capacité d'un éventail plus large de salariés à travailler efficacement à distance.

Cette évolution modérée maintient néanmoins un système à deux vitesses où les travailleurs précaires, jeunes ou à temps partiel restent partiellement exclus des avantages du télétravail. Si les inégalités s'atténuent par rapport au modèle restrictif, elles demeurent structurantes dans l'accès au télétravail, perpétuant ainsi des clivages professionnels préexistants.

Cette configuration illustre parfaitement la logique d'intégration qui caractérise ce modèle : le télétravail n'est plus une exception marginale comme dans le modèle restrictif, mais il n'est pas encore généralisé comme principe organisationnel comme dans le modèle transformatif. Il s'intègre progressivement dans la structure existante, modifiant certaines règles sans remettre en question l'architecture globale de l'organisation.

L'émergence de nouveaux enjeux organisationnels

La troisième évolution concerne l'émergence de nouveaux enjeux organisationnels. La continuité d'exploitation devient centrale (68,4 contre 39,0 % dans le modèle restrictif), traduisant une professionnalisation du télétravail comme outil stratégique d'organisation collective. Parallèlement, la prise en compte des soins aux dépendants (21,1 contre 9,8 %) révèle une reconnaissance plus explicite de l'articulation vie professionnelle-vie privée. Ces évolutions marquent un passage d'une approche individuelle à une vision systémique intégrant le télétravail dans la stratégie globale de l'entreprise. Cette intégration stratégique, qui donne son nom à ce modèle, permet au télétravail de dépasser le statut d'aménagement marginal pour devenir un élément significatif, quoique non dominant, de l'organisation collective du travail.

III.3. Le modèle transformatif : une configuration minoritaire mais persistante

Bien que minoritaire, ce troisième modèle, qui rassemble 24,8 % des accords, représente une mutation qualitative profonde dans la conception du télétravail. Il autorise plus de 40 % de télétravail, soit plus de deux jours par semaine. Plus qu'un simple aménagement des conditions de travail, il incarne une vision radicalement nouvelle de l'organisation, caractérisée par trois innovations majeures.

La généralisation du support matériel

La première dimension réside dans la généralisation du support matériel, marquant une différence nette avec les modèles précédents. Les forfaits télétravail deviennent la norme (73,1 % des accords), la fourniture de matériel de bureau se généralise (57,7 %) et la prise en charge des frais internet devient majoritaire (53,8 %). La prise en charge des frais de mobilier atteint 50 % des accords, contre 12,2 % dans le modèle restrictif, tandis que la couverture des autres frais liés au télétravail concerne 73,1 % des accords.

Cette couverture extensive traduit une approche où le télétravail n'est plus une modalité alternative, mais un mode d'organisation établi nécessitant un investissement substantiel. L'employeur assume sa responsabilité dans la création de conditions de travail adaptées au domicile, reconnaissant ainsi que le télétravail constitue désormais une dimension structurante de l'activité professionnelle pour les salariés concernés.

Cette généralisation du support matériel témoigne également d'une prise de conscience des enjeux d'équité : garantir des conditions de travail de qualité à l'ensemble des télétravailleurs, indépendamment de leurs ressources personnelles, devient une préoccupation centrale. Elle peut aussi refléter une volonté de préserver la santé des salariés en télétravail intensif, en leur assurant un environnement ergonomique adapté.

Néanmoins, cette généralisation reste partielle (environ 50-75 % des accords selon les aspects), laissant subsister une minorité significative de salariés ne bénéficiant pas pleinement de ce support, créant ainsi un risque d'inégalité résiduelle dans l'expérience du télétravail intensif.

Une redéfinition notable des critères d'éligibilité

La deuxième dimension concerne une redéfinition des critères d'éligibilité. Les restrictions basées sur le statut d'emploi s'atténuent considérablement : seuls 3,8 % des accords maintiennent des exclusions pour les CDD, et 15,4 % pour les temps partiels. L'ancienneté, critère central dans les autres modèles, ne concerne plus que 57,7 % des accords. L'exclusion des apprentis diminue elle aussi fortement (30,8 contre 70,7 % dans le modèle restrictif).

Cette ouverture de l'accès marque une évolution dans la conception du télétravail au sein de ces organisations. Le télétravail tend à y devenir une modalité de travail plus largement accessible plutôt qu'une reconnaissance sélective. Cette approche peut refléter une conception selon laquelle la capacité à travailler à distance n'est plus perçue comme l'apanage de certaines catégories de salariés, mais comme une compétence qui peut être développée par l'ensemble des collaborateurs, moyennant un accompagnement adapté.

Cette évolution vers un accès plus équitable au télétravail peut également traduire une prise de conscience des enjeux d'égalité professionnelle. La réduction des exclusions basées sur le statut d'emploi (temps partiel, CDD) peut contribuer à atténuer certaines inégalités structurelles, notamment de genre, ces statuts concernant davantage les femmes que les hommes.

Toutefois, il convient de noter que l'exclusion des métiers de production (19,2 %) reste significative, perpétuant ainsi une fracture entre cols blancs et cols bleus. De même, l'exclusion pour absence de logement adapté (76,9 %) maintient des inégalités socio-économiques dans l'accès au télétravail, les travailleurs aux revenus modestes étant plus susceptibles de disposer de conditions de logement inadaptées.

Une conception assouplie du temps de travail

La troisième dimension touche à la conception du temps de travail. L'encadrement temporel s'assouplit considérablement : seuls 11,5 % des accords maintiennent des jours exclus, contre 43,9 % dans le modèle restrictif. Cette flexibilité accrue témoigne d'une organisation centrée sur les résultats plutôt que sur la présence. La confiance et l'autonomie prennent le pas sur le contrôle direct, modifiant les rapports managériaux dans ces entreprises.

Plus significatif encore, 30,8 % des accords intègrent explicitement la possibilité de soins aux dépendants (contre 9,8 % dans le modèle restrictif), reconnaissant ainsi l'imbrication des sphères professionnelle et personnelle. Cette évolution témoigne d'une approche qui prend davantage en compte les réalités familiales et sociales des salariés. Elle peut également refléter une prise de conscience des inégalités de genre dans la répartition des tâches domestiques et familiales, et une volonté d'en tenir compte dans l'organisation du travail.

La quasi-disparition du *coworking* (3,8 contre 22 % dans le modèle restrictif) suggère une normalisation du domicile comme espace de travail légitime. Cette évolution peut traduire une préférence des salariés pour le travail à domicile, mais aussi une simplification des dispositifs de télétravail, centrés désormais principalement sur l'espace domestique plutôt que sur une diversité de lieux alternatifs.

Ces caractéristiques dessinent les contours d'une organisation du travail spécifique fondée sur la flexibilité et l'autonomie. Le télétravail n'y est plus une exception à encadrer, mais une modalité centrale de l'organisation du travail pour une part significative des salariés.

Les limites et tensions du modèle transformatif

Malgré ses spécificités organisationnelles, le modèle transformatif présente plusieurs limites importantes. Premièrement, la concentration de l'activité au domicile risque d'accentuer l'isolement social et la fragmentation des collectifs de travail, affectant la cohésion d'équipe et l'innovation collaborative. Deuxièmement, l'intensification du télétravail peut amplifier la porosité entre sphères professionnelle et personnelle, générant des risques psychosociaux spécifiques (surconnexion, difficultés à « décrocher », stress chronique). Troisièmement, l'organisation fondée sur l'autonomie peut paradoxalement favoriser de nouvelles formes de contrôle difficiles à réguler collectivement, le management par objectifs induisant potentiellement une intensification du travail.

Enfin, en faisant du domicile l'espace de travail principal, il renforce potentiellement les inégalités liées aux conditions de logement, créant ainsi une nouvelle forme de fracture socioprofessionnelle entre ceux qui disposent d'un environnement adapté et ceux qui en sont dépourvus.

Ce modèle transformatif, s'il reste minoritaire (24,8 %), illustre la diversité des approches possibles du télétravail. Sa stabilité avant et après la crise sanitaire suggère qu'il correspond à des configurations organisationnelles spécifiques et à des contextes d'entreprise particuliers, sans constituer nécessairement une tendance vers laquelle convergeraient l'ensemble des organisations. Son maintien nécessite de continuer à adapter les formes de régulation collective aux enjeux spécifiques du télétravail intensif.

III.4. Implications pour la régulation collective du travail

Les modèles de régulation restrictif, d'intégration et transformatif dessinent ainsi un continuum de pratiques qui va bien au-delà d'une simple variation quantitative du volume de télétravail accordé. Ils incarnent des visions différentes de l'organisation du travail, du rôle de l'employeur et du statut du salarié. L'analyse de ces configurations nous permet maintenant d'en explorer les implications plus larges pour la régulation collective du travail.

La distribution des modèles de télétravail révèle une évolution significative entre les périodes pré et post-pandémie[6]. Avant la crise sanitaire, le modèle restrictif dominait nettement (55,9 % des accords), tandis que le modèle d'intégration restait minoritaire (17,6 %). La période post-pandémique inverse cette tendance : le modèle d'intégration devient prépondérant (45,1 % des accords) alors que le modèle restrictif recule substantiellement (31,0 %). Cette évolution confirme le rôle du modèle d'intégration : la crise sanitaire a accéléré l'incorporation du télétravail dans les structures organisationnelles, sans pour autant conduire à une transformation radicale. Le modèle transformatif reste relativement stable avec une légère baisse (de 26,5 à 23,9 %), montrant une persistance notable des pratiques les plus avancées malgré les bouleversements organisationnels de la crise.

Ce constat contraste avec l'hypothèse intuitive selon laquelle la pandémie aurait favorisé une progression massive vers les formes les plus avancées de télétravail. Ce résultat nuance l'idée d'une évolution linéaire vers des modèles toujours plus flexibles et souligne plutôt un repositionnement du centre de gravité des pratiques, avec un déplacement du modèle restrictif vers le modèle d'intégration. La stabilité du modèle transformatif suggère également que les organisations ayant déjà adopté des formes intensives de télétravail avant la crise ont maintenu cette approche, sans qu'elle devienne pour autant majoritaire. Aussi, l'importante diversité sectorielle que nous avons relevée précédemment n'influence pas cette typologie de télétravail, qui semble transcender ces différences entre secteurs d'activité.

L'analyse des trois modèles de régulation du télétravail révèle une transformation de l'organisation du travail qui dépasse largement la simple question des modalités de travail à distance. Cette évolution redéfinit les rapports au travail à travers trois dimensions essentielles.

La mutation des responsabilités de l'employeur

La première dimension concerne la mutation qualitative des responsabilités de l'employeur. Les écarts observés dans le support matériel (plus de 45 points entre modèles restrictif et transformatif) et les critères d'exclusion (30 à 40 points) ne représentent

6. Cette analyse comparative des modèles de télétravail (restrictif, d'intégration, transformatif) entre périodes pré-pandémie, post-pandémie et secteurs repose uniquement sur les variables présentant une association statistiquement significative (test du Khi2, $p<0,05$).

pas de simples variations quantitatives, mais traduisent des conceptions différentes de l'organisation.

Ainsi, le passage d'un taux de fourniture de matériel de bureau de 12,2 à 57,7 % illustre une redéfinition profonde du rôle de l'employeur, qui devient garant des conditions matérielles du travail à distance. Cette évolution traduit un déplacement significatif des frontières entre sphères professionnelle et privée : l'espace domestique, traditionnellement considéré comme relevant de la responsabilité exclusive du salarié, devient partiellement un lieu de travail dont les conditions matérielles engagent la responsabilité de l'employeur.

Cette transformation conteste les fondements juridiques et organisationnels du travail : quelle est l'étendue de la responsabilité de l'employeur concernant l'environnement de travail à domicile ? Comment concilier le respect de la vie privée et le droit de regard sur les conditions de travail ? Ces questions, encore seulement partiellement résolues dans les accords actuels, constituent un enjeu majeur pour l'évolution future de la régulation du télétravail.

Des seuils critiques dans la transformation organisationnelle

La deuxième dimension concerne l'émergence de seuils critiques dans la transformation organisationnelle. L'augmentation spectaculaire de l'objectif de la continuité d'exploitation (de 39 à 69 %) suggère des paliers qualitatifs plutôt qu'une progression linéaire. Au-delà d'un certain volume (environ 40 % du temps en télétravail), c'est la nature même de l'organisation qui change, redéfinissant les responsabilités collectives et nécessitant une refonte des pratiques managériales traditionnellement fondées sur la présence physique.

La redéfinition des espaces de travail

La troisième dimension concerne la redéfinition des espaces de travail. La diminution significative du recours au *coworking* (de 22,0 à 3,8 %) entre les modèles restrictif et transformatif traduit une évolution profonde dans la conception des lieux de travail. Cette tendance suggère une normalisation progressive du domicile comme espace professionnel légitime, marquant une rupture avec la vision traditionnelle du travail nécessairement ancré dans des espaces collectifs dédiés.

Cette évolution spatiale s'accompagne d'une redéfinition des frontières entre sphères professionnelle et privée. L'augmentation significative de la prise en compte des soins aux dépendants (de 9,8 à 30,8 %) témoigne d'une reconnaissance croissante de l'interpénétration de ces sphères. Le télétravail intensif nécessite de repenser l'articulation

entre vie professionnelle et vie privée, non plus comme deux domaines hermétiquement séparés, mais comme des réalités imbriquées nécessitant des régulations adaptées.

Cette dimension spatiale soulève également des questions en termes d'égalité et de cohésion sociale. La normalisation du domicile comme espace de travail renforce potentiellement les inégalités liées aux conditions de logement, créant une nouvelle fracture entre ceux qui disposent d'un environnement adapté et ceux qui en sont dépourvus. Cette dimension, encore peu prise en compte dans les accords actuels, constituera probablement un enjeu croissant de la régulation future du télétravail.

Ces transformations dessinent les contours d'un nouveau paradigme organisationnel où le télétravail, loin d'être une simple modalité alternative, devient un principe structurant des organisations productives. Cette évolution pose la question de la capacité des acteurs collectifs, notamment les représentants du personnel, à accompagner ces mutations et à garantir une régulation équitable des nouvelles formes d'organisation du travail.

Conclusion

L'analyse systématique de 107 accords d'entreprise (2017-2024) révèle une transformation profonde de la régulation du télétravail en France, caractérisée par trois résultats majeurs. D'abord, une différenciation marquée des pratiques avec trois modèles : restrictif (39,0 %), d'intégration (36,2 %) et transformatif (24,8 %), traduisant non une simple gradation quantitative, mais des conceptions organisationnelles différentes, notamment en termes de support matériel et de critères d'exclusion. Cette typologie tripartite offre un nouveau cadre analytique permettant de dépasser les approches quantitatives du télétravail pour appréhender ses dimensions qualitatives et transformatrices.

Deuxièmement, si la crise sanitaire de 2020 constitue indéniablement un point de rupture, son impact se manifeste moins dans le volume de télétravail accordé que dans une redéfinition profonde des objectifs et des modalités de régulation. En témoigne l'augmentation spectaculaire des objectifs liés à la santé (de 16,7 à 76,1 %) et à la continuité d'exploitation (de 33,3 à 69,0 %), ainsi que la généralisation du droit à la déconnexion (de 63,9 à 91,5 %).

Troisièmement, cette institutionnalisation du télétravail produit de nouvelles formes d'inégalités. L'exclusion croissante des métiers de production (passant de 13,9 à 45,1 % après 2020) et les écarts importants dans le support matériel selon les modèles d'accords révèlent une segmentation croissante de la main-d'œuvre. Ces nouvelles différenciations se superposent aux inégalités structurelles préexistantes, comme l'illustre le maintien d'exclusions basées sur le statut d'emploi ou l'ancienneté.

Le développement du télétravail apparaît moins comme une simple modalité d'organisation que comme un révélateur des mutations plus profondes du système français de relations professionnelles, notamment dans l'articulation entre régulation collective et individualisation des conditions de travail.

Dans ce contexte, le rôle des organisations syndicales et des représentants du personnel apparaît crucial. Notre analyse a montré que leur implication reste limitée dans la gestion quotidienne du télétravail : s'ils sont largement associés à l'observation, leur rôle dans la résolution des conflits ou la gestion des refus demeure encore marginal. Cette situation soulève la question de la capacité des acteurs collectifs à accompagner les nouvelles formes de régulation.

Les syndicats sont confrontés à un double défi : d'une part, développer de nouvelles compétences et ressources pour accompagner la transformation numérique du travail ; d'autre part, veiller à ce que le télétravail ne devienne pas un facteur supplémentaire d'inégalités et de fragmentation du collectif de travail. Leur capacité à relever ces défis conditionnera largement l'évolution future des modèles de régulation du télétravail.

En définitive, l'institutionnalisation du télétravail en France révèle un processus complexe et différencié, marqué par des tensions entre contrôle et autonomie, entre individualisation et protection collective, entre flexibilité et égalité de traitement. Ce processus appelle à une réflexion renouvelée sur les modalités de la négociation collective et sur le rôle des différents acteurs dans la construction d'un cadre de régulation à la fois protecteur et adapté aux nouvelles réalités du travail.

Références bibliographiques

- de Terssac G. (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, https://shs.cairn.info/la-theorie-de-la-regulation-sociale-de-jean-daniel--9782707141125.
- Dedden B., De Spiegelaere S., Hick M. (2023), « Remote work: Ensuring trade union and workers' rights through collective bargaining », *in* Countouris N., De Stefano V., Plasna A., Rainone S. (eds.), *The Future of Remote Work,* Brussels, ETUI, p. 127-145, https://bit.ly/4ahmwfD.
- Eurofound (2022), *The Rise in Telework: Impact on Working Conditions and Regulations*, Research Report, https://bit.ly/4l5lbOC.
- Giotto T., Thoemmes J. (2022), « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité », *Négociations*, n° 38, p. 35-53, https://doi.org/10.3917/neg.038.0035.
- Gschwind L., Vargas O. (2019), « Telework and its effects in Europe », *in* Messenger J.C. (ed.), *Telework in the 21st Century*, New York, Edward Elgar, p. 36-75, https://doi.org/10.4337/9781789903751.00007.
- Hallépée S., Mauroux A. (2019), « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », L'*économie et la société à l'ère du numérique, édition 2019*, Insee Références, p. 43-54, https://bit.ly/4lx3EPb.
- ILO (2022), *Social Dialogue Report 2022: Collective Bargaining for an Inclusive, Sustainable and Resilient Recovery*, Geneva, https://doi.org/10.54394/VWWK3318.
- Krause C. J., Matuschek I. (2023), « Die Praxis orts- und zeitflexiblen Arbeitens: Mobile Arbeit, betriebliche Vereinbarungen und Erfahrungen während der Corona-Pandemie », *Study*, n° 486, Hans-Böckler-Stiftung, https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008689/p_study_hbs_486.pdf.
- Louey S. (2024), « Réguler et pratiquer le (télé)travail à distance : syndicalistes et télétravail dans les services », *La Revue de l'IRES*, n° 112-113, p. 179-203, https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/11/R112-113-7.pdf.
- Louey S., Bergeron H., Pélisse J. (2023), *Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services : une mise à l'épreuve des collectifs au travail ?*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT, décembre, https://bit.ly/3VEkq5b.
- Mierich S. (2020), « Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Praxiswissen Betriebsvereinbarungen », *Study*, n° 446, Hans-Böckler-Stiftung, https://bit.ly/44rhdbQ.

- Pesenti M. (2022), « Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, n° 57, novembre, https://bit.ly/3xQMsk8.
- Pochic S., Guillaume C. (2024), « L'égalité professionnelle : un impensé de la négociation collective sur le télétravail », *La Revue de l'IRES*, n° 112-113, p. 47-73, https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/11/R112-113-3.pdf.
- Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 1, p. 5-18, https://doi.org/10.2307/3321884.
- Schampheleire J. D., Martinez E. (2006), « Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique », *Interventions économiques,* n° 34, https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.659.
- Taskin L. (2003), « Télétravail : les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle », *Gestion 2000*, n° 2, p. 113-125, https://shs.hal.science/halshs-03511615.
- Taskin L., Gomez P.-Y. (2015), « Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ? Illustration par la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges », *@GRH,* vol. 14, n° 1, p. 99-128, https://doi.org/10.3917/grh.151.0099.
- Thoemmes J. (2023), « Le paradoxe du télétravail », *Les Mondes du travail,* n° 30, p. 119-136, https://hal.science/hal-04206134.
- Wirth C. (2022), « Homeoffice-Beschäftigte allein zu Haus? Ergebnisse eine Studie zur Praxis von Betriebsräten bei Homeoffice-Arbeit », *Mitbestimmungspraxis*, n° 48, Hans-Böckler Stiftung, https://bit.ly/44EdPLX.

IRES
Institut de Recherches
Économiques et Sociales

BULLETIN D'ABONNEMENT 2025

NOM

PRÉNOM

ORGANISATION

FONCTION

ADRESSE

TÉL.

E-MAIL

Je désire m'abonner à :

- ☐ *La Chronique internationale de l'IRES* au prix de 50,00 €
- ☐ *La Revue de l'IRES* au prix de 50,00 €
- ☐ *La Chronique internationale* + *La Revue de l'IRES* au prix de 90,00 €

Les étudiants (justificatif à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité. Pour les publications à l'unité, plus d'informations sur www.ires.fr.

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

Bulletin d'abonnement à retourner complété à :

IRES - 16, bd du Mont d'Est - 93192 Noisy-Le-Grand Cedex
Tél. : + 33 (0)1 48 15 18 90 - E-mail : contact@ires.fr

Institut de Recherches Économiques et Sociales

LA REVUE DE L'IRES

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).

Institut de Recherches Économiques et Sociales

L'Institut de Recherches Économiques et Sociales (Ires) est une association créée 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.

L'Ires a pour vocation d'apporter des éléments d'analyse sur l'ensemble des questions économiques et sociales nationales, européennes et internationales qui intéressent les organisations syndicales. Ses thèmes de recherche privilégiés sont : les mutations des systèmes productifs, les relations professionnelles, le travail, l'emploi, les revenus, la protection sociale.

Pour ce faire, le centre de recherche et de documentation se consacre à la réalisation d'un programme scientifique à moyen terme approuvé par l'assemblée générale et la commission scientifique. En outre, l'Ires soutient, via l'Agence d'objectifs, l'effort de recherche propre à chaque organisation syndicale. Les travaux réalisés dans ce cadre sont conduits sous la responsabilité des organisations syndicales.

La gouvernance de l'Ires est détaillée ci-dessous. Pour en savoir plus, voir notre site internet.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'IRES

Neuf syndicalistes

Membres du Bureau
Raphaëlle BERTHOLON (*CFE-CGC*)
Jean-Marc BŒUF *(UNSA Éducation*)
Bernard IBAL *(CFTC*) - Lionel LEROGERON (*CGT*)
Éric PÉRÈS (*CGT-FO*) - Anne-Florence QUINTIN (*CFDT*)

Administrateurs, représentants des syndicats
Sébastien DUPUCH (*CGT-FO*)
Fabien GUIMBRETIÈRE (*CFDT*)
Fabienne ROUCHY (*CGT*)

Quatre représentants du Premier ministre

Cédric AUDENIS, *Directeur de l'Insee, DESE*
Clément BEAUNE, *Haut-commissaire à la Stratégie et au Plan*
Michel HOUDEBINE, *Directeur de la Dares*
Thomas WANECQUE, *Directeur de la Drees*

Neuf personnalités scientifiques

Rémi BOURGUIGNON, *Professeur à l'IAE Paris-Est*
Mario CORREIA, *Chercheur associé au LEST*
Ismaël FERHAT, *Professeur à l'Université Paris Nanterre*
Cécile GUILLAUME, *Maîtresse de conférences à l'Université de Surrey*
Donna KESSELMAN, *Professeure à l'Université Paris-Est Créteil*
Bernard LAURENT, *Professeur à l'École de management de Lyon*
Frédéric REY, *Professeur au LISE-CNAM-CNRS*
Loïck TANGE, *Économiste*
Michaël ZEMMOUR, *Professeur à l'Université Lyon 2, Triangle-MSH*

COMMISSION SCIENTIFIQUE

Élodie BÉTHOUX, *Professeur, à l'ENS-LYON*
Rémi BOURGUIGNON, *Professeur à l'IAE Paris-Est*
Mario CORREIA, *Chercheur associé au LEST*
Jean-Michel DENIS, *Directeur de l'ISST*
Ismaël FERHAT, *Professeur à l'Université Paris Nanterre*
Yannick FONDEUR, *Chercheur au CNAM*
Jérôme GAUTIÉ, *Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*
Solveig GRIMAULT, *Chercheure à l'Ires*
Mathilde GUERGOAT, *Professeure à l'Université de Lille*
Cécile GUILLAUME, *Maîtresse de conférences à l'Université de Surrey*
Donna KESSELMANN, *Professeure à l'Université Paris-Est Créteil*
Bernard LAURENT, *Professeur à l'École de management de Lyon*
Nadine LEVRATTO, *Directrice de recherche au CNRS*
Axel MAGNAN, *Chercheur à l'Ires*
Frédéric REY, *Professeur au LISE-CNAM-CNRS*
Loïck TANGE, *Économiste*
Michaël ZEMMOUR, *Professeur à l'Université Lyon 2, Triangle-MSH*

Ce numéro de *La Revue de l'IRES* se compose de deux dossiers, l'un sur l'inspection du travail et l'autre sur les comités d'entreprise européens, et d'un article varia sur le télétravail.

Le premier article du dossier sur l'inspection du travail porte sur une expérience de co-exécution des lois avec les organisations patronales et syndicales dans le canton de Genève en Suisse. Il analyse comment la création de l'Inspection paritaire des entreprises, à l'initiative des syndicats, a permis de renforcer l'action des inspections et d'améliorer la protection des salariés. Le deuxième article de ce dossier porte sur le rôle des responsables d'unités de contrôle de l'Inspection du travail en France dans la mise en œuvre de la nouvelle gestion publique. S'ils se saisissent des dispositifs d'évaluation et de quantification de l'activité, ils conservent une légitimité auprès des agents de contrôle qu'ils encadrent en protégeant l'autonomie professionnelle de ces derniers et en s'impliquant dans la gestion de la pénurie de moyens, au prix d'une intensification de leur travail.

Le premier article du dossier sur les comités d'entreprise européens (CEE) traite des effets du Brexit sur ces instances, qui rend nécessaire une renégociation des accords de CEE. L'article montre une variation des résultats de ces négociations, notamment selon le pays d'implantation du CEE des multinationales. Le deuxième article de ce dossier est une synthèse de la table-ronde organisée par l'équipe Ires du projet « European Works Councils after Brexit » (EWCaB), à laquelle plusieurs acteurs des CEE ont été conviés afin de fournir des éléments de réflexion sur le dialogue social dans ces instances et de mettre en lumière leurs perspectives sur l'avenir, à la veille de la révision de la directive CEE.

Le dernier article porte sur l'institutionnalisation du télétravail après la crise sanitaire, et son impact sur l'organisation du travail. Si le télétravail existait avant la crise sanitaire, celle-ci a fait émerger plusieurs modèles distincts et de nouveaux enjeux ; elle a aussi cristallisé une catégorie de « non-télétravailleurs ».e.

IRES
Institut de Recherches Économiques et Sociales

16, bd du Mont d'Est ▪ 93192 Noisy-le-Grand Cedex
Tél. : +33 (0)1 48 15 18 90 ▪ E-mail : contact@ires.fr ▪ www.ires.fr

ISSN 1145-1378 ▪ Prix du numéro : 25 €