Un droit sans voix ? Les conditions de la mise en œuvre du droit d'expression directe et collective

Camille DUPUY, Alexis LOUVION et Jules SIMHA

L'article analyse en pratique la mise en œuvre du droit d'expression directe (sans intermédiaire) et collective des salarié·es en entreprise. Alors que cette modalité d'expression est plébiscitée par les organisations syndicales au sein du « dialogue professionnel », nous interrogeons la manière dont les travailleurs et les travailleuses s'en saisissent concrètement. L'article s'appuie sur une enquête de terrain conduite dans trois structures aux caractéristiques variées en termes de taille et de secteur, disposant d'un accord détaillé instaurant ce droit. L'analyse met au jour des usages pluriels de ce dispositif par les personnels en entreprise et les conditions de possibilité de cette forme de participation au travail.

This article analyses, from a practical standpoint, the implementation of a right of direct (i.e. without intermediary) and collective expression for employees of a company. While this means of expression is approved by union organisations as part of "professional dialogue", we examine how workers actually invoke it. The article is supported by a field survey carried out within three organisations with varied attributes in terms of size and sector, each having a detailed agreement enshrining this right. The analysis brings to light the varied uses of this measure by staff within an organisation and the conditions of possibility of this form of participation at work.

Camille Dupuy est professeure des universités, Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Printemps et CEET ; Alexis Louvion est chercheur CNRS, Printemps et CEET ; Jules Simha est maître de conférences, Université Paris Cité, Cerlis et CEET.

Parmi les causes de la crise diagnostiquée depuis plusieurs années dans le monde du travail[1], le cas français se distingue par la faible influence et participation des travailleurs et travailleuses aux décisions importantes dans la réalisation de leur travail : seul·es 51 % d'entre elles et eux estiment, toujours ou souvent, être consulté·es ou pouvoir influencer ces dernières[2]. Ce constat peut surprendre, au regard de l'ancienneté des instruments juridiques dont s'est doté le droit français sur cette question : promulguées d'août à décembre 1982, les lois Auroux affirment en effet que « les droits des citoyens ne s'arrêtent pas à la porte de l'entreprise[3] », et proposent différents outils pour favoriser la participation et l'expression des salarié·es. La participation au travail des salarié·es y est conçue comme un des vecteurs essentiels de cette citoyenneté, qu'elle se matérialise par la représentation et l'action syndicales, ou dans des mécanismes plus directs ayant suscité de nombreuses analyses antérieures (Borzeix *et al.*, 2015). Conjointement à cette participation, l'instauration d'un droit d'expression directe et collective par la loi Auroux du 4 août 1982 viendrait manifester ce « besoin de citoyenneté en entreprise » (Tricoit, 2023), permettant aux salarié·es de passer « du silence à la parole » (Le Goff, 2019).

Précisé par des circulaires de 1982 et 1986, ce droit prévoit que les salarié·es puissent bénéficier d'un temps pour échanger collectivement sur « le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail[4] », dans le but de « définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production[5] ». Cette expression sans intermédiaire des représentant·es peut être mise en œuvre dans les établissements d'au moins 50 salarié·es, après la signature d'un accord d'entreprise qui précise les modalités de ces temps d'échanges collectifs : durée, fréquence, mais aussi composition de l'unité de travail à partir de laquelle sera construit ce collectif. Si le droit d'expression directe et collective a été peu mobilisé lors des premières années postérieures à son introduction (Séchaud, Volkoff, 1985), le regard sur l'évolution des usages de ce dispositif manque pour documenter plus de quarante ans de pratiques au sein des organisations qui l'appliquent. Cet article vise précisément à combler ce manque, en restituant un travail d'enquête mené à partir de l'analyse des accords qui l'instituent, et de trois études de cas au sein d'organisations dans lesquelles ce droit se déploie souvent partiellement.

1. D. Méda, M. Bigi, A. Parent-Thirion, « Dix graphiques pour comprendre l'ampleur de la crise du travail en France », *Alternatives économiques*, 20 avril 2023, https://bit.ly/47agWMP.

2. Contre 63,6 % au Danemark et 56,7 % dans la moyenne des 27 pays de l'Union européenne (UE).

3. *Courrier confédéral* n° 478, 8 septembre 1981, p. 2, cité par G. Adam, p. 289.

4. Circ. DRT n° 3, 4 mars 1986, p. 3.

5. *Ibid.*

Si nous avons d'ores et déjà insisté sur les difficultés générales de mise en œuvre de ce dispositif (Dupuy *et al.*, 2025), nous nous interrogeons plus particulièrement ici sur les possibilités concrètes d'expression dont disposent les salarié·es lorsqu'ils et elles sont couvert·es par le droit d'expression directe et collective : quels usages font-ils et elles de ce droit ? Nous nous inscrivons ainsi dans la continuité des travaux consacrés à la *voice* (Hirschman, 1970)[6] des salarié·es, en analysant en pratique les dispositifs censés permettre aux travailleurs et travailleuses de prendre part aux décisions collectives dans leur entreprise.

De nombreuses recherches se sont penchées sur les dispositifs existants. Si certains de ces travaux ont analysé des mécanismes de participation directe, ils ont été conduits dans des structures alternatives à l'entreprise capitaliste, comme dans les travaux récents coordonnés par Gibard et Lebas (2025). Dans l'entreprise capitaliste, les recherches se sont plutôt intéressées aux dispositifs d'expression indirecte *via* des élu·es et des représentant·es dans des instances. Elles apportent de précieux éclairages concernant les conditions de possibilités mais aussi les limites dans la mise en œuvre de la représentation des salarié·es. Elles insistent sur un ensemble de dimensions déterminant la réussite ou l'échec de ces mécanismes pour permettre aux travailleurs et travailleuses de prendre la parole. Trois nous apparaissent particulièrement centrales et vont nous servir de fil conducteur pour analyser ce dispositif d'expression directe au travail que constitue le droit d'expression directe et collective.

En premier lieu, les recherches ont insisté sur les dimensions organisationnelles en montrant que les capacités de représentation des salarié·es dépendent de l'organisation du travail au sein de l'entreprise. En effet, l'organisation du travail est déterminante dans la construction d'une solidarité entre travailleurs et travailleuses, qui peut être mise à mal dans des organisations « éclatées » (Thèvenot *et al.*, 2023). Ainsi, lorsque les collectifs sont éclatés et peinent à se structurer (Dupuy, 2024) ou qu'ils excluent certaines catégories, les jeunes (Béroud *et al.*, 2019) ou les travailleurs et travailleuses migrant·es (Thomas, 2015), les recherches montrent que les dispositifs de représentation au travail peinent à fonctionner. En deuxième lieu, d'autres travaux ont insisté sur l'importance des rapports de pouvoir au sein de l'entreprise et plus précisément des rapports de force entre employeur·es et salarié·es dans la mise en œuvre effective de ces dispositifs. Ainsi, les capacités de représentation des travailleurs et des travailleuses dépendent pour partie de la place que leur confère l'employeur (Didry, 2021 ; Willemez, 2017). Léonard et Taskin (2024) montrent ainsi qu'un management « participatif », qui repose sur une conception des salarié·es comme expert·es de leur travail et capable de

6. Dans son analyse séminale des formes de manifestations du mécontentement en organisation, Hirschman distinguait trois possibilités. La défection (*exit*) désigne les situations dans lesquels les mécontents quittent silencieusement l'organisation. La prise de parole (*voice*) vise à modifier l'organisation elle-même (sa structuration, ses modes de fonctionnement, etc.) et donc depuis l'intérieur. Enfin, les plus obligés vis-à-vis de l'organisation peuvent faire preuve de loyauté (*loyalty*). Ils restent dans l'organisation tout en taisant leur voix.

réflexivité, favorise le dialogue social. Au contraire, dans des situations de discriminations (Chappe *et al.*, 2019) ou de restructuration et de crise économique (Pochic, Bory, 2014), les marges de manœuvre des travailleurs et des travailleuses sont limitées. Enfin, en troisième lieu, la littérature met en avant l'importance des ressources individuelles des représentant·es elles et eux-mêmes. Ainsi, ce sont plutôt les plus doté·es (stables, avec une certaine ancienneté et disposant d'une protection) qui parviennent à s'exprimer, pointant ainsi la « loi d'airain de l'oligarchie » au sein des organisations syndicales (Voss, 2010) et conduisant certain·es chercheur·es à proposer un tirage au sort parmi les personnes en poste plutôt que l'élection de représentant·es (Pek, 2019). Par ailleurs, des recherches montrent une inégale répartition des possibilités de prendre la parole en public dans les assemblées (Boullier, Ruffier, 2021).

L'ensemble de ces enquêtes montre alors que l'existence de ces possibilités légales à s'exprimer au travail ne dit rien des capacités réelles et concrètes des travailleurs à participer en pratique aux décisions prises dans les lieux du travail et donc à exercer une véritable « citoyenneté au travail » (Coutu, Murray, 2005, 2010). Cependant, ces travaux se sont concentrés sur l'étude des dispositifs de représentation, c'est-à-dire fondés sur l'intermédiation de représentant·es (Allal, Yon, 2020). Notre contribution propose d'analyser comment ces trois dimensions agissent dans un cas de dispositif sans intermédiation comme le droit d'expression directe et collective. Nous proposons, en outre, de ne pas les penser séparément mais d'envisager leur articulation pour caractériser les usages de l'expression au travail. Pour cela, nous nous appuyons sur une enquête conduite récemment dans trois organisations (encadré 1) disposant d'accords précis et ambitieux d'expression directe et collective.

Nous cherchons ainsi à rendre compte des usages du droit d'expression directe et collective en entreprise. L'article permet de mettre au jour le déroulé du processus et le poids de différentes dimensions sur celui-ci ainsi que leur articulation. À partir de nos trois cas (tableau 1), nous faisons émerger trois usages du droit d'expression par les travailleurs et travailleuses : marginal (I), boycotté (II) et capacitant (III). Chacun est caractérisé par l'articulation des trois dimensions.

Encadré 1 - **Méthodologie**

Pour cette enquête[1], nous avons recensé auprès du ministère du Travail le millier d'accords signés ces dix dernières années dans des établissements français ayant instauré le droit d'expression directe et collective. Après avoir compilé, en plus des caractéristiques recensées par le ministère du Travail (taille de l'entreprise, secteur, organisations syndicale signataire…), des éléments précisant la mise en œuvre du droit par l'accord (champ d'application, objet du droit d'expression, composition des groupes d'expression, place de la hiérarchie dans les réunions, fréquence, durée et personnes à l'initiative des réunions, remontées des comptes rendus et suivi des informations et revendications), nous avons constaté des niveaux de déploiement très variés en termes de secteurs, de tailles d'entreprise et de modalités de mise en œuvre. Pour sélectionner les établissements à enquêter, nous avons retenu ces trois critères.

Tout d'abord, les secteurs concernés par la signature d'accords de droit d'expression directe et collective sont variés mais le secteur sanitaire et social est surreprésenté. Nous avons donc choisi deux cas dans ce dernier et un dans le secteur industriel en contrepoint. Ensuite, les tailles des établissements dans lesquels sont signés ce type d'accord sont également très variables et nous avons choisi de faire varier la taille des structures (petite, intermédiaire, grande). Enfin, notre attention aux conditions de possibilité de l'expression directe et collective nous a conduit à privilégier les établissements dans lesquels les accords se distinguent par leur précision et leur ambition : des réunions fréquentes, longues, avec des processus de remontée d'information, de suivi et de réponse. Nous avons également conduit des entretiens approfondis avec 9 représentant·es des confédérations syndicales françaises (au niveau national), de manière à sélectionner avec eux trois entreprises qui répondent à nos trois critères et qui leur paraissaient intéressantes à enquêter, dans la mesure où l'existence d'un accord ne signifie pas nécessairement une mise en œuvre effective.

Nous avons ainsi déterminé trois cas d'organisation ayant conclu des accords ambitieux dans les secteurs les plus représentés tout en faisant varier la taille de l'entreprise. Nous avons conduit 23 entretiens avec des représentant·es des employeur·es et des salarié·es dans les trois structures : Les Chrysalides, petite structure du secteur de la santé et de l'action sociale ; Apprendre Ensemble, structure de taille moyenne du même secteur ; Persée, grande entreprise industrielle[2]. Nous avons récupéré dès que possible les comptes rendus des réunions d'expression directe et collective. Nous avons cherché à comprendre, pour chaque cas, l'articulation des trois dimensions pesant sur le déroulé et sur l'issue du processus d'expression.

1. Nous avons présenté l'ensemble des résultats dans le rapport réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFTC, en accès libre sur : https://bit.ly/47RfAGP (Dupuy *et al.*, 2024).

2. Des entretiens ont été conduits avec la participation de François Boulanger.

Tableau 1 - **Présentation synthétique des cas**

Cas	Secteur	Taille	Modalités définies dans l'accord d'entreprise
Les Chrysalides	Secteur sanitaire et social	Petite (50 salarié·es)	2 réunions de 2 heures par an ; à l'initiative du manager ; remontée des informations et questions sous 5 jours et réponse sous 1 mois
Persée	Secteur industriel	Grande (5 000 salarié·es)	2 réunions de 3 heures par an ; à l'initiative du manager ; remontée des informations et questions si nécessaire (sans délai) et réponse sous 2 mois
Apprendre ensemble	Secteur sanitaire et social	Intermédiaire (300 salarié·es)	2 réunions de 2 heures 30 par an ; à l'initiative du manager ; remontée des informations et questions sous 10 jours et réponse sous 1 mois

I. Une expression des salarié·es marginale

La première monographie se déroule aux Chrysalides, une petite association de 50 personnes spécialisée dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Dans ce cas, l'expression des salarié·es est marginale : ils et elles participent aux dispositifs d'expression mais ne peuvent s'y exprimer que de manière limitée. Dans ce premier cas, un accord d'établissement spécifique au droit d'expression directe et collective a été signé en 2020 et renouvelé en 2022. Il est particulièrement précis et prévoit deux réunions par an d'une durée de deux heures organisées par les directeurs sur le temps de travail. Sa mise en œuvre est pourtant loin de donner aux travailleurs et aux travailleuses une capacité à s'exprimer sur l'organisation et les conditions du travail. Nous analysons successivement les trois dimensions (organisationnelles, relationnelles et individuelles) pour en comprendre les raisons.

I.1. Discuter sans s'exprimer dans le cadre d'une organisation du travail intensive

Dans cet établissement, les réunions d'expression directe et collective sont censées, en reprenant les termes de l'accord, réunir 15 à 20 personnes de manière à « définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer (les) conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de l'accompagnement réalisé auprès des personnes ». Pourtant, si les personnes y assistent, elles ne sont pas le lieu d'échanges sur ces questions de travail concret. Cela tient d'abord au contexte productif et plus particulièrement aux temps productifs. Dans cet établissement comme dans de nombreuses autres structures du social, la charge de travail est conséquente. La directrice relate un *turn-over* important, des absences nombreuses et une difficulté à recruter dans des métiers chronophages, physiquement et émotionnellement pénibles et mal rémunérés alors que le secteur

souffre de coupes budgétaires. Nos enquêté·es soulignent ainsi la dureté de leur journée de travail mais aussi du retard accumulé dans leurs tâches administratives. Face à l'intensification du travail, au manque de temps et à l'« urgence » à accompagner un nombre de patients croissant et aux pathologies de plus en plus complexes, l'investissement dans ces espaces est limité : « On a tellement de boulot en retard qu'en fait, c'est pas une priorité », explique ainsi Martha, salariée des Chrysalides de 53 ans. Ainsi, même si les réunions d'expression directe et collective sont organisées sur le temps de travail, ces temps d'échanges censés porter sur le travail et son organisation sont systématiquement mis à profit pour parler de ce qui est la priorité, l'accompagnement des personnes : « Le droit d'expression va toujours passer après les urgences, il y aura toujours quelque chose de plus urgent », appuie ainsi Véronique, la DRH de la structure.

Cela est d'autant plus vrai dans cet établissement que les plannings sont déjà saturés de réunions entre collègues de proximité. En effet, dans cette structure, il existe une multitude de dispositifs prévoyant l'organisation de temps d'échange et autres groupes de travail visant à discuter de l'état des personnes accueillies et des conditions même de leur accueil. Dans le secteur du social et du médico-social, et qui plus est dans un cadre associatif, il est en effet très courant de constater la superposition de nombreuses instances dédiées aux échanges et discussions concernant l'activité. Ce secteur associatif est ainsi connu pour souligner sa dimension participative (Cottin-Marx, Mylondo, 2024). Aux Chrysalides, se superposent « comités de direction élargis », présence de coachs, « transmissions », « comités de vigilance », réunions de service, représentant·es de proximité… Les groupes d'expression directe et collective sont alors noyés dans cette multitude et apparaissent comme un outil supplémentaire plutôt que complémentaire aux outils existants. Alors que ces nombreux espaces d'échanges sont obligatoires et permettent la réalisation de la mission d'accompagnement, ces groupes d'expression semblent redondants quand bien même leur objectif, qui consiste à parler des conditions du travail en soi (horaires, planning, répartition des tâches…) plutôt que des conditions d'accueil des patient·es, n'est pas le même. C'est ce que nous explique en entretien Patrick, qui liste les espaces existants et concurrents à des réunions d'expression directe et collective :

« On a des temps de *coaching* où on se rencontre, une fois par mois je crois à peu près. Où on a un intervenant extérieur, un cabinet, qui vient travailler sur notre cohésion d'équipe. Mais ce sont aussi des lieux d'échange. Avant, on a eu du codéveloppement aussi, donc qui permettait aussi des échanges[7]. »

7. Entretien des auteur·es avec Patrick, chef de service, élu au CSE, Les Chrysalides, 38 ans, 2023.

Les groupes d'expression directe et collective deviennent donc un lieu de plus pour échanger sur la qualité des conditions d'accueil pensées comme un préalable aux conditions de travail, comme dans cet exemple relaté par Étienne, qui fait des bonnes conditions d'accueil des patients un préalable pour des bonnes conditions de travail des salarié·es :

« Moi, je travaille sur un foyer qui a été créé dans les années 1980. Donc je ne vous dis pas l'état à un moment donné de ce foyer, parce que c'était quand même assez déplorable, avec des adultes qui n'ont pas de douches dans leur chambre par exemple. Douches collectives sur les paliers, ce n'était pas non plus agréable pour les travailleurs[8]. »

Les travailleurs et les travailleuses, accoutumé·es aux réunions, assistent donc aux groupes d'expression directe et collective sans en faire un espace spécifique d'échanges et de discussion sur le travail, sa qualité et son sens.

I.2. Une hiérarchie qui écoute mais n'entend pas

Le deuxième élément que nous analysons est la conception qu'ont les travailleurs et travailleuses et les employeur·es de l'importance de la participation salariale. Aux Chrysalides, la direction revendique un « management humain » (Taskin, Dietrich, 2024), fondé sur l'écoute et la participation des salarié·es et une bonne qualité de dialogue : « On démultiplie au maximum les zones d'échange, soit par champ d'activité, soit par territoire, soit par type d'établissement, soit par type de profession », explique ainsi Véronique, la DRH de la structure. Cependant, si la direction dans cette structure se dit très ouverte au dialogue (entendre ce que les personnes qui travaillent ont à dire) concernant les pratiques de suivi des patient·es, elle ne croit pas nécessairement à l'intérêt de les écouter, de prendre en compte leurs remarques et d'y répondre sur les enjeux d'organisation du travail, visés par les dispositifs d'expression directe et collective. Mireille, la directrice, explique adopter une posture d'écoute : il s'agit de prêter oreille aux demandes formulées mais pas nécessairement d'y apporter une réponse, ce qui correspond, selon elle, aux attentes réelles des membres de la structure qu'elle dirige :

« Les personnes, surtout dans notre secteur en fait, veulent vraiment donner leur avis sur tout. Et finalement, c'est juste avoir une écoute active et un *feedback* sur leurs demandes, mais ils ne s'attendent pas en fait, ils ne demandent pas à ce que tout soit mis en place[9]. »

Ainsi, elle relate très concrètement une demande concernant la surcharge de travail des équipes formulée lors d'une réunion d'un groupe d'expression. En entretien, elle nous lit la réponse qui a été apportée par écrit à cette demande :

8. Entretien des auteur·es avec Étienne, salarié, élu CSE, Les Chrysalides, 34 ans, 2023.

9. Entretien des auteur·es avec Mireille, directrice, Les Chrysalides, 41 ans, 2023.

« Nous avons entendu votre remarque et sommes conscients des difficultés que vous rencontrez et que nous vivons également. Nous connaissons une surcharge de travail conséquente (…) amenant à une perpétuelle adaptation de l'organisation des établissements *blabla*. (…) Nos obligations légales et la continuité de l'accompagnement doivent se poursuivre tout en devant répondre aux diverses sollicitations des autorités. »

Elle utilise ainsi au cours même de sa lecture l'expression « *blabla* », signe d'un discours vide, et conclut : « On n'apporte pas de réponse concrète en fait… Mais des fois, se dire qu'on les entend et qu'on en est conscient, ça suffit… » Ce mode de management renvoie ainsi à une conception dans laquelle il faut donner l'impression aux membres de l'équipe de leur laisser des marges de manœuvre sans toutefois leur en donner réellement. La direction s'en tient ainsi à recevoir des demandes sans leur apporter pour autant de réponses. Ainsi, les groupes d'expression n'échappent pas aux règles habituelles de la domination salariale. La récurrence de l'absence de réponse de la direction aux demandes formulées dans le cadre de ces groupes a ainsi fini de convaincre les personnels de l'intérêt limité des échanges sur l'activité de travail et leur investissement y est donc réduit.

I.3. Des ressources individuelles empêchées

Le constat d'une faible utilisation du dispositif est d'autant plus étonnant que, au moment de notre enquête, ce droit d'expression directe et collective existe depuis le début des années 1990 et est renégocié très régulièrement. Lors de la négociation du dernier avenant, en 2022, la direction comme les représentant·es des salarié·es étaient attachés à sa perpétuation. Les représentant·es syndicaux estiment ainsi s'être « battu·es » pour améliorer la mise en œuvre du dispositif, comme nous l'explique Étienne :

« En général sur ce genre d'accord, on est quand même sur des petites choses à régler, notamment on s'est plus battu sur le respect des dates des droits d'expression, sur l'organisation interne des droits d'expression, pour faciliter encore une fois la présence d'un maximum de salariés. C'est là-dessus que les améliorations ont été apportées[10]. »

Malgré cet engouement de la direction et des élu·es, les contextes organisationnels et relationnels rendent peu probables la mobilisation d'individus dans les réunions. En effet, pris par de lourdes charges d'accompagnement des bénéficiaires ainsi que par un nombre de réunions conséquentes, ils poursuivent leur participation tout en s'y investissant *a minima*. Les ressources individuelles semblent ainsi conditionnées aux deux autres dimensions.

Ainsi, dans ce cas, si les réunions sont tenues, elles se trouvent contraintes par une organisation du travail surchargée en réunions et une relation hiérarchique qui laisse peu de place à la confiance réciproque. Pris dans un « ethos participatif », ils font le choix d'assister tout de même aux réunions et de ne pas les boycotter, comme c'est le cas dans notre deuxième cas.

10. Entretien des auteur·es avec Étienne, salarié, élu CSE, Les Chrysalides, 34 ans, 2023.

L'expression directe et collective des salarié·es est *marginale* au sens où l'expression est à la fois peu intense et sans conséquence sur l'organisation du travail et les autres espaces du dialogue.

II. Une expression des salarié·es boycottée

La deuxième monographie est celle d'une grande entreprise, Persée, qui compte 5 000 personnes réparties sur plusieurs établissements sur tout le territoire français et est spécialisée dans la haute technologie. Dans ce cas, l'expression des salarié·es est boycottée. Cela renvoie à une situation dans laquelle ils et elles choisissent de ne pas participer aux dispositifs d'expression. Le droit d'expression directe et collective a été instauré dans un accord plus général portant sur la qualité de vie au travail qui prévoit deux réunions par an de trois heures organisées sur le temps de travail par les managers locaux. Là encore, l'accord donne les gages d'une mise en œuvre effective : plusieurs fois reconduit et signé par toutes les organisations syndicales représentatives, il précise bien les modalités de l'organisation des groupes comme des réponses à y apporter. Pourtant, ceux-ci ne se tiennent pas : les salarié·es comme les encadrant·es n'investissent pas ce dispositif. Nous l'expliquons en reprenant les trois dimensions présentées en amont.

II.1. Une organisation du travail fragmentée et peu propice à l'expression collective

Dans ce deuxième cas, l'organisation du travail n'est pas propice à l'expression collective au travail. Cela tient tout d'abord à la manière dont celle-ci a été négociée. L'accord qui instaure le droit d'expression directe et collective a été signé au niveau de l'entreprise. Il s'impose ainsi de manière uniforme à l'ensemble des établissements et, en leur sein, à l'ensemble des équipes dans lesquelles des groupes d'expression sont prévus par l'accord. Comme nous l'avons montré dans nos recherches sur les dynamiques du dialogue social d'entreprise (Dupuy, Simha, 2023), les négociations collectives conduites au niveau central tendent à concentrer les pouvoirs de décision au plus haut niveau et complexifient l'application de leurs fruits ensuite dans les entités. À Persée, les managers d'équipe ne se saisissent pas de cet accord qui a été signé bien au-dessus et bien loin d'eux, loin du « terrain » qu'ils et elles arpentent, et sans prise en considération de la spécificité de leurs équipes. Cela rend difficile la mise en œuvre de ces accords, comme nous l'explique Cédric, signataire de l'accord pour la CFTC :

« Les accords du groupe, jusqu'à leur signature, dans un tunnel, et ils sortent… les accords sortent vers les DRH et vers le… ceux qui pratiquent sur le terrain, le moment où ils sont signés, ils découvrent les accords, après la signature (…). Les accords sortent, ils les balancent : "Appliquez." Ça ne marche pas comme ça[11]. »

11. Entretien des auteur·es avec Cédric, salarié, délégué CFTC, Persée, 55 ans, 2023.

Ainsi, de l'avis de tous et toutes nos enquêté·es, très peu de managers ont mis en place les groupes d'expression prévus par l'accord. Y compris dans les établissements qui sont mis en avant comme les « bons élèves » où l'accord serait particulièrement bien appliqué, nos entretiens avec les travailleurs et travailleuses indiquent en fait le nombre très réduit de réunions.

La deuxième difficulté tient dans l'organisation de l'activité productive dans cette entreprise. Ce sont les managers locaux qui ont la responsabilité d'identifier et de déterminer le contour des groupes d'expression dont il est précisé qu'ils doivent représenter des « collectifs de travail homogènes ». Pourtant, ils se heurtent à une difficulté de taille liée à l'organisation du travail « matricielle » dans cette entreprise, dans laquelle chaque salarié·e appartient à une « équipe-métier » ainsi qu'à une voire plusieurs « équipes-projet », ce qui conduit à ce que les collectifs de travail varient au gré des tâches et des périodes autour de multiples lignes hiérarchiques (Coutant, 2021). À cela s'ajoute le fait que les communautés de travail, en plus de réunir des salarié·es de Persée, agrègent également des intérimaires et des prestataires, qui sont exclu·es du périmètre de l'accord dans une conception restrictive de la communauté de travail (Dupuy, 2024). L'organisation d'un dialogue social centralisé et d'une organisation du travail par projet et pluri-statut rend donc caduque la constitution de groupes de travail homogènes en termes d'activité et de statut et interroge les salarié·es sur l'intérêt du dispositif.

II.2. Des groupes d'expression à la main des managers ?

Dans cette configuration organisationnelle, les relations qu'entretiennent les managers avec leurs équipes sont centrales puisqu'ils et elles sont les seul·es en mesure de constituer ces groupes. L'accord prévoit que le ou la manager s'efface lors de la tenue de la réunion puisqu'est mentionnée la désignation collective d'un animateur ou une animatrice par les membres du groupe d'expression. Cependant, en pratique, les réunions sont animées par les managers. Celles et ceux-ci utilisent ces espaces pour diffuser des informations et présenter des projets de réorganisation du travail. Faute de réappropriation par les salarié·es, le dispositif est principalement mis en place par les responsables des ressources humaines, perçus comme « des cocheurs de cases » (Graeber, 2015) chargés d'actions avant tout cosmétiques. Ainsi, les sujets à aborder font l'objet d'un cadrage, ce qui, dans certaines situations, en limite fortement la portée. À Persée, les groupes d'expression, loin d'être invités à interroger les conditions et l'organisation du travail, sont limités à discuter de la qualité de vie au travail. C'est le cas par exemple de discussions imposées sur le « *smart working* », visant à faire accepter des modes d'organisation du travail nomades (*flex-office* et télétravail). Les interactions sont ainsi largement cadrées en amont. Lors de notre entretien avec Dorian, il nous relate le cas de l'un

des établissements où se sont tenues plusieurs réunions tout en indiquant l'important cadrage discursif organisé par la direction :

« Ces réunions-là, elles ont été cadrées avec des thèmes, les trois thèmes que vous avez ici : (il lit) comment mieux accompagner le changement ? Comment travailler plus sereinement ? Et comment développer la reconnaissance et l'écoute managériale ? Voilà. C'est bien et pas bien de mettre trois thèmes. Ça a cadré. Et du coup, les gens savaient de quoi ils allaient parler. Et puis, peut-être qu'il y avait eu plus d'échanges. Mais du coup, ça a empêché de discuter d'autres choses qui n'étaient pas dans ces thèmes-là[12]. »

Le contenu de ce qui est échangé dans les rares réunions organisées est alors descendant et redondant avec ce qui est présenté dans les instances de représentation dans une entreprise par ailleurs bien dotée en instances de représentation du personnel.

II.3. La carrière contre l'expression

Les dimensions organisationnelles et relationnelles rendent ici aussi improbables, au niveau individuel, l'appropriation de l'expression directe, que ce soit chez les encadrant·es ou les salarié·es placé·es dans des positions hiérarchiques inférieures. Du côté des managers, ils et elles sont placé·es dans des formes d'injonctions paradoxales, puisque l'accord les incite à créer les conditions d'une parole potentiellement critique vis-à-vis de l'organisation du travail, tout en mesurant que ces critiques pourraient leur être reprochées puisque considérées comme des symptômes d'un management inefficace. Ce risque est particulièrement présent dans une entreprise comme Persée où la progression de carrière s'opère par la démonstration de la capacité à relayer des politiques de gestion impulsées par la direction. Alors qu'ils et elles sont censé·es le mettre en place, les managers se sont donc peu emparé·es du dispositif, craignant d'être critiqué·es publiquement et que les éventuelles remontées à la direction leur soient préjudiciables, ce qu'explicite Laurent :

« Les managers, en fait, aujourd'hui, ils ne sont pas du tout incités à libérer la parole. Quelque part, ils sont aussi sur la sellette et risquent d'être critiqués, etc. Donc, c'est des positions qui sont quand même assez inconfortables dans ce type de réunion. Et donc, le manager, non, il n'organisait pas, en fait[13]. »

Du côté des travailleurs et des travailleuses, les logiques d'avancement individuel qui régissent les carrières les incitent à se positionner dans des logiques de « *loyalty* »

12. Entretien des auteur·es avec Dorian, salarié, délégué CFDT, Persée, 45 ans, 2023.

13. Entretien des auteur·es avec Laurent, salarié, délégué CFDT, Persée, 56 ans, 2023.

plutôt que de « *voice* » (Hirschman, 1970). Ils sont donc dans l'impossibilité d'émettre des critiques, comme l'explique Dorian qui y a participé :

« L'organisation [du travail], c'est un sujet très, très important et qu'on n'arrive pas à discuter avec les directions. Un salarié ne peut pas mettre en défaut ou discuter ou faire une proposition sur l'organisation à la fois de l'équipe, mais de l'ensemble du projet. Ça ne peut pas. Ce n'est pas entendu[14]. »

Ainsi, pour les salarié·es, l'indétermination du dispositif et sa difficile lisibilité entrave leur participation. Ces derniers confondent régulièrement le droit d'expression directe et collective et les commissions sur la qualité de vie au travail pilotés par des élu·es. Managers comme salarié·es préfèrent alors ne pas y perdre du temps.

Ainsi dans ce cas, les expérimentations (des premières réunions) ne se sont pas institutionnalisées, faute d'un double abandon : de la part des managers (pas d'organisation des réunions) et des personnels (qui n'en demandent pas). De la même manière que dans les groupes d'amélioration de la qualité décrits par Lapointe (2001), ces espaces font l'objet d'un désenchantement (quant à l'intérêt d'y participer) et en conséquence d'une désaffection. Les acteurs préfèrent alors reporter leur attention sur les dispositifs de représentation dans une entreprise dans laquelle les travailleurs et les travailleuses sont par ailleurs bien représenté·es par de nombreux syndicats. L'expression directe et collective est *boycottée* au sens où les salarié·es décident de ne pas s'en emparer.

III. Une expression des salarié·es capacitante

La troisième monographie, Apprendre ensemble, est une fédération d'associations du secteur de l'éducation populaire de taille moyenne. Dans ce cas, l'expression des salarié·es est capacitante. Ce cas renvoie à une situation dans laquelle les salarié·es participent aux dispositifs d'expression et disposent des « capacités » (Didry, 2013) de s'y exprimer librement. L'accord instituant le droit d'expression directe et collective a été signé en 2020. Il organise les groupes d'expression par pôles (deux fois par an et 2h30 par réunion). Cet accord est, comme dans les deux cas précédents, spécifique et précis. Ce cas est particulièrement intéressant car, dans la plupart des services étudiés, l'expression y est marginale ou boycottée. Il existe pourtant deux services dans lesquels des groupes d'expression sont mis en place et constituent effectivement des espaces d'expression directe et collective pour les salarié·es. Ces situations, même si elles sont peu nombreuses, nous permettent de comprendre quelles sont les conditions organisationnelles, relationnelles et individuelles rendant possible cette pratique.

14. Entretien des auteur·es avec Dorian, salarié, délégué CFDT, Persée, 45 ans, 2023.

III.1. Des collectifs de travail homogènes

La première dimension qui permet une expression directe et collective tient dans la structuration du collectif. Cet établissement est structuré en pôles thématiques, composés d'une petite dizaine de membres, correspondant aux différentes sphères d'activité de la fédération. Les communautés de travail y sont donc très homogènes puisque les membres des pôles partagent le même métier et bénéficient d'une certaine ancienneté. Ils sont donc dans des conditions favorables pour s'associer et faire collectif, renvoyant ainsi à un « pouvoir d'association » (Doellgast *et al.*, 2018). Chloé, une représentante de la direction, nous explique ainsi :

« Notre accord, vraiment, c'est de réunir les gens par ce qu'on appelle "entités de travail". Donc les comptables avec les comptables, les communicants vacances avec les communicants vacances[15]… »

Ainsi, même si, comme dans les autres cas, les réunions sont organisées par la direction, elles le sont au sein d'unités cohérentes de travail, entre personnels avec la même culture professionnelle. La taille modérée des équipes produit ainsi les bases propices à la solidarité entre les salarié·es de la confédération.

Par ailleurs, dans cette organisation, et contrairement à la situation rencontrée aux Chrysalides (voir *supra*), les travailleurs et les travailleuses disposent d'une certaine ancienneté et ont donc l'habitude du travail en commun. Cela permet des réunions efficaces consacrées aux enjeux des conditions de travail et de son organisation, qui viennent compléter d'autres réunions d'équipes centrées sur les missions professionnelles et le lien avec les usager·es ainsi que les réunions des instances représentatives du personnel. Dans ce cas, les espaces et les objectifs sont bien distingués par la direction comme par les personnels.

III.2. Des relations de confiance entre le personnel et les encadrant·es

L'accord donne à la direction l'initiative dans la prévision, l'organisation et le déroulé des réunions. Les managers constituent donc le maillon central dans le déploiement de ce dispositif, comme dans nos deux cas précédents. Ce qui est particulièrement intéressant dans ce cas tient dans le fait que l'expression est libérée (capacitante) dans deux services mais pas dans les autres (voir *supra*), à organisation du travail équivalente. Cela nous permet d'insister sur les relations de travail, c'est-à-dire sur le climat de confiance instauré entre les personnels entre eux d'un côté et avec leurs encadrant·es de l'autre. Les salarié·es comme les managers des services concernés décrivent un climat social agréable et non conflictuel et une attention à la participation des travailleurs et travailleuses sous toutes ses formes (directe et indirecte, instituée et informelle). Dans les ser-

15. Entretien des auteur·es avec Chloé, juriste à la direction des relations sociales, Apprendre Ensemble, 34 ans, 2023.

vices où l'expression directe et collective est positivement évaluée par les participant·es, est soulignée la bonne entente entre salarié·es et managers qui permet l'expression de critiques sur le travail, y compris en présence du manager, comme l'explique Chloé :

« C'est un manager qui est dans la bienveillance, et ça se passe bien. Mais je sais aussi qu'il y a des secteurs où le… le manager est un peu controversé, et où ça ne parle pas, et ce n'est pas parce qu'il n'y a pas grand-chose à dire[16]. »

Dans ces cas où les managers sont convaincu·es de l'intérêt de libérer la parole au travail et revendiquent une forme de participation au travail, ils et elles se montrent ouvert·es à la critique, qu'elle porte sur l'organisation du secteur, de la structure ou de l'équipe elle-même. Sophie nous explique ainsi qu'il est possible, dans son service, de s'exprimer sur les difficultés organisationnelles :

« Je me souviens de choses qui portaient sur le collectif, justement, de projets collectifs, le fait… d'avoir des directions plus collectives, au lieu de chacun dans son coin à travailler. Qu'est-ce qu'il pouvait y avoir d'autre ? La pression. C'est un truc qui revenait des anciens, surtout, je me rappelle, un truc sur la gestion des horaires et de la pression[17]. »

L'accord prévoit également la remontée des sujets discutés lors de la réunion au manager, et un droit de suite, prenant la forme de réponses écrites et transmises à l'animateur de la réunion. Un·e salarié·e rédige un compte rendu qui est transmis. Ces éléments transmis à l'issue des réunions font effectivement l'objet de réponses de la part du ou de la manager et donnent lieu à des modifications de l'organisation du travail. Ces dimensions relationnelles apparaissent donc comme cumulatives aux dimensions organisationnelles. La bonne entente entre salarié·es dans des environnements communautaires comme la qualité du dialogue et la confiance mutuelle avec les managers sont nécessaires à cette forme d'expression.

III.3. Des ressources individuelles au service du droit d'expression

Lorsque l'organisation et les relations sociales le permettent, comme c'est le cas dans deux services d'Apprendre ensemble, des individus peuvent se mobiliser pour porter la parole collective. Cependant, tous les salarié·es ne sont pas capables d'occuper ce rôle d'animateur ou animatrice de la réunion et de porte-parole du groupe (rédaction du compte rendu) ni même de s'exprimer en réunion. La prise de parole est très inégalement distribuée puisqu'une partie des personnes présentes ne s'expriment pas, en dépit d'une organisation incitative, comme le raconte Eulalie, l'une des participantes :

16. Entretien des auteur·es avec Chloé, juriste à la direction des relations sociales, Apprendre Ensemble, 34 ans, 2023.

17. Entretien des auteur·es avec Sophie, salariée, Apprendre Ensemble, 32 ans, 2023.

« Il y a des gens qui ne se sont pas du tout exprimés, mais c'était leur choix ; d'ailleurs, on a refait un tour de table à la fin, en demandant : "Est-ce que quelqu'un a des choses à rajouter ?" Bon voilà, il y a des gens qui se sont pas du tout manifestés, mais ça, c'est… la personnalité de chacun, comme partout, il y a des gens qui parlent plus, des gens qui parlent moins. C'était plutôt bien organisé, ça, ce n'était pas trop la cacophonie[18]. »

Ceux et celles qui occupent les positions dominantes disposent de ressources préalables permettant de jouer le rôle de *leader* d'opinion. C'est ce que nous avons pu constater dans les groupes d'expression. Les membres prenant à leur compte la structuration des discussions sont souvent des acteurs qui par leur ancienneté connaissent bien leur structure et manifestent à leur égard un « attachement ». Ainsi, dans le groupe d'expression qui a été le plus fructueux (densité des échanges et des remontées vers la direction), l'animation a été assurée par Eulalie, une participante également très engagée dans la structure avec plus de 10 ans d'ancienneté :

« Alors moi, pour tout vous dire, donc j'ai tapé le compte rendu dans les jours qui ont suivi, je ne me souviens plus exactement, que j'ai envoyé à toutes les personnes présentes, en leur demandant bien de relire, de corriger d'éventuels… enfin, des choses que j'aurais peut-être mal entendues, mal comprises, et de rajouter aussi des choses s'ils le souhaitaient, quoi, enfin voilà, c'est le… tout le monde y a participé, donc… Moi, j'ai formulé d'une certaine façon, mais chacun était libre de revenir dessus. Voilà, une fois que ça avait été validé, on l'a envoyé à la direction[19]. »

Cette troisième dimension se cumule donc aux premières : en plus d'une organisation du travail favorable et d'une confiance entre collègues et avec les managers, ce dispositif nécessite pour être mis en œuvre des individus en charge de les investir et de les animer.

Dans ce troisième cas, les groupes d'expression donnent lieu simultanément à l'élaboration d'une critique de l'organisation du travail et à l'expérimentation d'une forme de solidarité intrinsèquement liée à la capacité de délibérer sur le travail et en penser les transformations. Il nous permet de dresser un troisième usage de l'expression directe et collective qui est *capacitante* dans le sens où les salarié·es disposent des capacités nécessaires à faire entendre leur voix. Cette capacité s'opère en complément des réunions des instances de représentation des salarié·es dont les échanges sont alimentés par les informations issues de ces groupes d'expression.

18. Entretien des auteur·es avec Eulalie, salariée, Apprendre Ensemble, 35 ans, 2023.

19. *Ibid.*

Tableau 2 - **Synthèse des résultats**

Cas référence	Description du processus	Organisation du travail	Relations de travail	Ressources individuelles	Usage de l'expression des salarié·es
Chrysalides	Participation et contenu des échanges limités	Organisation saturée, intensification du travail	Direction favorable à l'écoute mais sans donner de suite	Ethos de la participation	Marginal
Persée	Non-participation et retour à la logique représentative (indirecte)	Organisation éclatée	Management centré sur la productivité et l'efficacité peu ouvert aux remontées d'information	Logique de mise en concurrence entre individus	Boycotté
Apprendre ensemble	Délibération collective de qualité	Organisation de petite taille, collectif solidaire et ancien	Climat social favorable, ouverture de la direction aux échanges	Figure charismatique, organisateur, *leader* et passeur	Capacitant

Conclusion

Notre enquête permet ainsi de décrire l'influence de trois dimensions pour comprendre le droit d'expression directe et collective des salarié·es en pratiques. Nous montrons tout d'abord que les dispositifs d'expression directe sont, comme ceux de la représentation des salarié·es, tributaires de l'organisation du travail qui génère des collectifs homogènes et inclusifs ou au contraire des collectifs hétérogènes et exclusifs en fonction des logiques de recrutement de main-d'œuvre. En ce qui concerne les dimensions relationnelles, nous mettons en avant comment les identités managériales et les conceptions que les managers ont de la place et du rôle des salarié·es dans l'entreprise influencent les possibilités même d'une expression au travail. L'expression n'est finalement rendue possible que dans une situation où, au-delà d'un management participatif de façade, les managers sont convaincus de l'expertise des salarié·es sur leur travail et ne les réduisent pas à un facteur de production ou à un être sensible à contenter. Notre recherche met enfin en avant la manière dont les ressources individuelles (capacité à prendre la parole, bénéfice d'une protection individuelle) sont également nécessaires pour que les salarié·es puissent s'exprimer. Nos cas permettent en outre d'analyser l'articulation de ces trois dimensions, alors qu'elles sont souvent pensées de manière séparée dans les recherches. Nous montrons la complémentarité entre les dimensions. Pour le

dire autrement, dans le cas où l'expression collective est effective, trois conditions se cumulent : une organisation homogène, un management démocratique et des individus engagés. En revanche, il semble qu'une organisation éclatée ou un management autocratique suffisent à empêcher l'expression directe et collective. De même, la présence d'individus en capacité de s'engager ne parait pas suffire pour que l'expression soit déployée. Celle-ci est portée par ces individus dans un contexte organisationnel et relationnel ouvert. C'est seulement dans ce cas que des individus, disposant par ailleurs de capitaux préalables, semblent pouvoir s'en saisir.

Cette enquête sur les conditions de possibilité d'une expression des salarié·es capacitante nous paraît tout à fait utile dans un contexte où un dispositif relativement proche, le « dialogue professionnel », est envisagée depuis une dizaine d'années par les partenaires sociaux comme une manière de rénover et de compléter un « dialogue social » qui serait ralenti ou « sous contrôle » (Giraud, Pélisse, 2024). Ce dialogue direct, qui consiste à organiser des espaces d'échanges entre les salarié·es sur le lieu et pendant les temps du travail sur la qualité et l'organisation du travail, a été plusieurs fois comparé au dispositif d'expression directe et collective que nous avons analysé. Dans le rapport[20] qui a fait suite aux Assises du travail (2023), ces deux notions (expression directe et collective et dialogue professionnel) sont d'ailleurs utilisées comme synonymes. Alors que ce dispositif est plébiscité et que des chercheur·es participent à son déploiement dans des entreprises[21], il nous semble impératif de poursuivre ce bilan de l'existant de manière à réfléchir aux possibilités et aux conditions de ces formes variées d'expression directe.

20. S.Thiery et J.-D. Senard, « Reconsidérer le travail », Rapport des garants des Assises du travail au ministre du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, avril 2023, https://bit.ly/47bB1SO.

21. Nous pensons notamment au « Référentiel de dialogue professionnel sur la qualité du travail », proposé par l'équipe de Clot en 2025 ou aux propositions formulées par Coutrot et Perez (2024).

Références bibliographiques

- Allal A., Yon K. (2020), « Citoyennetés industrielles, (in)soumissions ouvrières et formes du lien syndical : pour une sociologie politique des relations de travail », *Critique internationale,* vol. 87, n° 2, p. 15-32, https://doi.org/10.3917/crii.087.0015.
- Béroud S., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2019), « Jeunes et engagements au travail : une génération asyndicale ? », *Agora débats/jeunesses*, n° 82, p. 7-25, https://doi.org/10.3917/agora.082.0007.
- Borzeix A., Charles J., Zimmermann B. (2015), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. Introduction », *Sociologie du travail,* vol. 57, n° 1, p. 1-19, https://doi.org/10.4000/sdt.1770.
- Boullier C., Ruffier C. (2021), « Autogestion et entreprises libérées : une réappropriation en trompe-l'œil ? », *Mouvements*, vol. 106, n° 2, p. 145-152, https://doi.org/10.3917/mouv.106.0145.
- Chappe V.-A., Denis J.-M., Guillaume C., Pochic S. (2019), *La fin des discriminations syndicales ? Luttes judiciaires et pratiques négociées*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- Cottin-Marx S., Mylondo B. (2024), *Travailler sans patron : mettre en pratique l'économie sociale et solidaire*, Paris, Gallimard.
- Coutant H. (2021), « Lost in the matrix: Rationalisations en tension pour les ingénieurs aéronautiques », *L'Année sociologique*, vol. 71, n° 1, p. 163-191, https://doi.org/10.3917/anso.211.0163.
- Coutrot T., Perez C. (2024), « Instaurer un droit des salariés d'avoir leur "mot à dire" sur leur travail », *La Vie des idées*, 13 septembre, https://bit.ly/3MVZXa9.
- Coutu M., Murray G. (2005), « La citoyenneté au travail ? Une introduction », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, n° 4, p. 601-630, https://doi.org/10.7202/012337ar.
- Coutu M., Murray G. (2010), *Travail et citoyenneté : quel avenir ?*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Didry C. (2013), « L'approche par les capacités comme registre des restructurations : un nouveau regard sur l'entreprise et le contrat de travail ? », *Revue française de sociologie*, vol. 54, n° 3, p. 537-566, https://doi.org/10.3917/rfs.543.0537.

- Didry C. (2021), « Du mot à la chose : le travail (dé)construit par le droit ? Du travail normatif à la normativité du travail », *L'Homme & La Société*, n° 212, p. 127-167, https://doi.org/10.3917/lhs.212.0127.
- Doellgast V., Lillie N., Pulignano V. (eds.) (2018), *Reconstructing Solidarity*, vol. 1, Oxford, Oxford University Press, https://doi.org/10.1093/oso/9780198791843.001.0001.
- Dupuy C. (2024), « Délimiter la communauté de travail. Mises en pratique et controverses autour du principe de l'égalité de traitement », *Droit et Société*, vol. 118, n° 3, p. 575-594, https://doi.org/10.3917/drs1.118.0575.
- Dupuy C., Louvion A., Simha J. (2024), *L'expression directe et collective en entreprise : des chiffres aux pratiques*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFTC, juin, https://bit.ly/47RfAGP.
- Dupuy C., Louvion A., Simha J. (2025), « Une démocratie au travail est-elle possible ? Le droit d'expression directe et collective en pratiques », *Connaissance de l'emploi*, n° 206, Le Cnam CEET, avril, https://bit.ly/4rFfAko.
- Dupuy C., Simha J. (2023), « "Au plus près du terrain ?" De la décentralisation des régulations à la concentration des pouvoirs », *Les Mondes du travail,* n° 30, p. 37-52.
- Gibard W., Lebas C. (2025), *Défendre les travailleur·euses en gérant les entreprises ? Quand syndicats et coopératives se rencontrent*, Bordeaux, Le Bord de l'eau.
- Giraud B., Pélisse J. (2024), *Le dialogue social sous contrôle*, Paris, Puf.
- Graeber D. (2015), *Bureaucratie*, Paris, Les liens qui libèrent.
- Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard, Harvard University Press.
- Lapointe P.-A. (2001), « Partenariat, avec ou sans démocratie », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 2, p. 244-278, https://doi.org/10.7202/000024ar.
- Le Goff J. (2019), *Du silence à la parole : une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Rennes, PUR.
- Léonard E., Taskin L. (2024), « "Human resource management and the worker": Employee voice in management », *Transfer*, vol. 30, n° 2, p. 127-142, https://doi.org/10.1177/10242589241260955.

- Pek S. (2019), « Rekindling union democracy through the use of sortition », *Journal of Business Ethics*, vol. 155, n° 4, p. 1033-1051, https://doi.org/10.1007/s10551-017-3526-2.
- Pochic S., Bory A. (2014), « Expériences de pertes d'emploi : la crise vue d'en bas : introduction », *Travail et Emploi,* vol. 138, n° 2, p. 5-18, https://doi.org/10.4000/travailemploi.6323.
- Séchaud S., Volkoff S. (1985), « Trois ans d'essai », *Travail et Emploi*, n° 24, p. 7-12, https://bit.ly/4bCvDJU.
- Taskin L., Dietrich A. (2024), *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, 3e éd., Paris, De Boeck.
- Thèvenot N., Devetter F.-X., Geymond M., Perez C., Perraudin C., Valentin J. (2023), « Face à l'éclatement des entreprises, une représentation collective mise en défaut : une analyse à partir de l'enquête REPONSE 2017 », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 13-40, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/03/R107-108_2.pdf.
- Thomas A. (2015), *Les frontières de la solidarité. Les syndicats et les immigrés au coeur de l'Europe*, Rennes, PUR.
- Tricoit J.-P. (2023), « Créer un droit d'expression », *Le Droit ouvrier*, vol. 897, n° 5, p. 266-270, https://doi.org/10.3917/drou.897.0266.
- Voss K. (2010), « Dilemmes démocratiques : Démocratie syndicale et renouveau syndical », *La Revue de l'IRES*, n° 65, p. 87-107, https://goo.gl/gPF5oD, article initialement paru en version anglaise dans la revue *Transfer*.
- Willemez L. (2017), *Le travail dans son droit : sociologie historique du droit du travail en France, 1892-2017*, Paris, LGDJ.