

L'expression directe et collective en entreprise : des chiffres aux pratiques

Synthèse

Faire de **l'entreprise un espace démocratique** dans lequel les travailleurs et les travailleuses, en tant que fins connaisseurs de leur activité, pourraient éclairer voire prendre part aux décisions concernant leur travail, son organisation, son rythme ou même sa finalité. Telle est l'ambition d'un ensemble de réflexions, de réformes, de régulations qui cherchent à promouvoir une « **démocratie au travail** » permettant aux salariés de décider de manière autonome et pour eux-mêmes de l'organisation du travail, voire même de son sens dans leur entreprise. De nombreux travaux de recherche ont cherché à rendre compte des conditions de possibilité pour une participation effective au travail, en analysant à la fois des dispositifs de représentation et les populations effectivement représentées. Ils se sont particulièrement intéressés aux dispositifs de démocratie représentative, c'est-à-dire indirecte, médiée par les institutions de représentation collective, que ce soient les organisations syndicales, les comités d'entreprises ou les CHSCT puis les comités sociaux et économiques (CSE), et ce au niveau des établissements, des entreprises, des groupes ou encore aux niveaux sectoriel, national, européen voire mondial. Dans ces recherches, la question de la légitimité de la représentation, c'est-à-dire de la capacité des représentants à parler et agir pour les représentés interroge également.

En revanche, peu de travaux se sont intéressés aux dispositifs de démocratie représentative, c'est-à-dire directe, par lesquels les travailleurs et les travailleuses peuvent faire entendre leur voix auprès de leur hiérarchie et de l'employeur sans la médiation d'instances élues. C'est à ces **dispositifs d'expression directe** que ce rapport de recherche s'intéresse. Pour cela, une équipe de sociologues s'est penchée sur une règle de droit, inscrite dans le Code du travail depuis les années 1980 mais peu utilisée, **le droit d'expression directe et collective**, qui stipule que « les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail » et que cette expression a pour objectif 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 dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise. » Cette recherche paraît d'autant plus utile que le législateur comme les partenaires sociaux promeuvent le « **dialogue professionnel** », censé « renouveler la démocratie au travail », dont les contours sont très proches : une expression des salariés sur l'organisation et les conditions du travail. Il s'agit donc, dans ce rapport, d'évaluer les pratiques de l'expression directe et collective, de manière quantitative (qui ?) et qualitative

(comment ?), dans une perspective longue, permettant de rendre compte des espoirs mais aussi des limites et des faiblesses de l'expression directe et collective en entreprise pour rénover la démocratie en entreprise.

Pour cela, le rapport s'appuie sur **trois types de matériaux empiriques**. Tout d'abord, nous avons exploité une base de données recensant plus d'un millier d'accords signés entre 2014 et 2023 dans des établissements instaurant un droit d'expression directe et collective. Ensuite, nous nous sommes appuyés sur 23 entretiens conduits avec 31 personnes, des représentants syndicaux confédéraux et des salariés, élus et représentants de la direction dans 3 établissements ayant signé un accord. Nous nous sommes enfin appuyés sur une littérature grise variée et fournie qui couvre la période des années 1980 et nous a permis de rendre compte de la situation actuelle dans une perspective de long cours.

Le rapport se structure autour de **trois résultats principaux : une très faible utilisation du dispositif, des accords signés de faible qualité, une mise en œuvre lacunaire**.

1) Un dispositif peu mobilisé

Le droit d'expression directe et collective des salariés a été institué par la loi Auroux du 4 août 1982 dans les entreprises de plus de 200 salariés, puis étendu par la loi du 3 janvier 1986 à celles de plus de 50 salariés. Pour le législateur, l'objectif est clair : il s'agit de reconnaître aux travailleurs salariés leur droit à s'exprimer sur leur activité en les instituant comme « acteurs à part entière à la vie de l'entreprise ». L'instauration de ce droit constitue ainsi un outil pour favoriser le dialogue en entreprise et l'expression des salariés au travail, visée plus générale des lois Auroux considérées comme étant la pièce centrale du développement de la négociation collective en entreprise. Cependant, ce dispositif ne prend pas dans les entreprises. Les premiers bilans, dressés quelques années après les lois Auroux, soulignent la très faible utilisation de ce dispositif.

Cette situation de **sous-utilisation du droit d'expression directe et collective** est identique aujourd'hui. C'est ce que montre notre analyse de la base de données du Ministère du travail recensant l'ensemble des accords signés dans des entreprises ces dix dernières années. Parmi les dizaines de milliers d'accords déposés, seuls un millier évoquent le droit d'expression directe et collective, et parmi eux, une soixantaine seulement sont des accords spécifiques dont ce dispositif de démocratie directe est l'objet central. Par ailleurs, cette sous-utilisation se conjugue avec de **fortes inégalités d'accès à ce droit selon les configurations socio-productives des entreprises** : une majorité des accords est signée dans des entreprises de taille intermédiaire (entre 50 et 299 salariés), le plus souvent dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale. Au contraire, les petites entreprises (moins de 50 salariés)

comme les entreprises des secteurs primaire et secondaire signent très peu d'accords instaurant une expression directe.

2) La faible qualité des accords

Alors que le nombre d'accords signés est faible, il est intéressant d'analyser le contenu des accords existants de manière à déterminer s'ils sont de « bonne qualité », c'est-à-dire s'ils prévoient des modalités de déploiement de l'expression directe et collective permettant son effectivité. Pour cela, le rapport présente un ensemble de données issues de l'analyse des accords : le nombre de réunions prévues, leur durée, leur fréquence, leur organisation, ainsi que leur périmètre. Si la plupart des accords précisent **la fréquence des réunions**, celle-ci est très variable selon les accords mais globalement **plutôt faible** : inférieure ou égale à 1 réunion par an pour un tiers des réunions et à 2 réunions par an pour un deuxième tiers. Rares sont les groupes d'expression à se réunir 3 ou 4 fois par an. C'est le même constat **d'une grande variété pour la durée de ces réunions**. Dans presque 1 accord sur 5 (18 %), la durée de la réunion n'est pas précisée. Lorsqu'elle l'est, elle se situe dans une majorité des cas entre 1 heure 30 et 2 heures 30, soit une durée assez courte de moins d'une demi-journée. Par ailleurs, c'est **dans la majorité des cas à la direction ou à l'encadrement qu'il revient de programmer et d'organiser matériellement les réunions** (délimitation des participants et convocation, réservation d'une salle...). Une immense majorité des accords prévoit que les discussions, les débats, les questions qui émergent dans les réunions d'expression directe et collective soient transmises aux institutions représentatives du personnel et/ou à la direction et soient suivies de réponses de la part de la direction.

Sur la base de nos investigations, nous avons créé un **score de qualité** qui agrège des paramètres sur le contenu de l'accord (la fréquence, la durée, l'initiative de la réunion, les remontées et le suivi prévu) ainsi que sur le type d'accord (accord spécifique ou non). Nous considérons qu'un accord de qualité prévoit une fréquence importante, une durée longue, une organisation à la main des élus ou des salariés, une procédure pour remonter les questions vers les instances et la direction, une procédure organisant les retours de la direction et des instances. Nous estimons également que les accords spécifiques sont de meilleure qualité que lorsque l'expression directe et collective est noyée dans un accord parfois beaucoup plus large. Sur le millier d'accords signés ces dix dernières années, le score de qualité est en moyenne de 6,8 sur 13, les notes allant de 0 à 11 avec une médiane à 7. Une petite moitié des accords a un score qui se situe autour de la moyenne, ce qui permet de souligner que, **si une minorité d'accords semble ressortir dans les analyses du fait de leur faible, ou à l'inverse forte, précision, la caractéristique première de ces accords renvoie à un score situé proche de la moyenne.**

Ces scores sont en revanche inégalement distribués en fonction des secteurs. Celui de la santé et de l'action sociale propose moins d'accords peu précis et davantage d'accords très précis que les autres secteurs.

Ainsi, l'étude de ce millier d'accords nous montre leur grande variabilité, mais aussi qu'ils sont de **qualité moyenne** (moyennement précis). Ces analyses fondées sur des résultats agrégés invitent à explorer la manière dont se déroule l'expression directe et collective plus finement, dans des entreprises qui ont conclu un accord de bonne qualité (score supérieur à la médiane). C'est l'objet des entretiens que nous avons conduit dans trois organisations de travail et qui nous amène à notre troisième série de résultats sur la mise en œuvre des accords.

3) Une mise en œuvre parcellaire et problématique des accords

L'enquête qualitative par entretiens dans des structures qui ont signé des accords de « bonne qualité » permet de **mettre en regard le score de qualité obtenu par construction statistique et les pratiques concrètes d'expression directe dans les entreprises**. Pour explorer la manière dont les accords sont mis en pratique dans des organisations de travail, nous avons donc conduit des investigations approfondies dans trois d'entre elles. Tout d'abord, prenant acte de la sur-représentation du secteur de la santé humaine et de l'action sociale, nous avons sélectionné deux associations de ce secteur et, en contrepoint, une entreprise du secteur industriel. Ensuite, nos trois cas¹ nous conduisent dans des structures de tailles variables. Enfin, nous avons sélectionné **des cas dont le « score » de qualité est supérieur à la moyenne** en posant l'hypothèse que c'est dans ces cas que le dispositif serait effectivement déployé. La première monographie a été conduite dans une petite association d'insertion sociale des personnes en situation de handicap mental à Angers, *Les Chrysalides* (score 8). La deuxième étude de cas a porté sur le siège d'une grosse association d'éducation populaire, *Apprendre Ensemble* (score 8). Enfin, la troisième monographie a porté sur une grande entreprise pluri-établissements spécialisée dans la haute technologie, *Persée* (score 9). Cela nous permet de montrer **qu'un « bon » accord « sur le papier » ne conduit pas aux pratiques envisagées**.

Cela tient en premier lieu à une **triple domination managériale**. C'est le cas tout d'abord **en amont des réunions dans l'organisation des temps d'échanges par les managers**. Alors que dans les trois cas, l'accord a été signé, voire même plébiscité, par les organisations syndicales comme par les directions, il est très faiblement mis en œuvre. Ainsi, de l'avis de tous nos enquêtés, très peu de réunions sont organisées et lorsque c'est le cas, leur fréquence est bien moins importante que ce qui est prévu par l'accord. Par ailleurs, lorsque ces réunions sont effectivement organisées, cette organisation des

¹ Les noms des structures ainsi que les prénoms personnes ont été modifiés pour en garantir l'anonymat.

groupes d'expression est largement à la main de la direction, ce qui interroge sur la dimension « directe » de ce dispositif qui semble échapper aux groupes de salariés concernés. Ainsi, nous notons un paradoxe : alors que ce dispositif de démocratie est censé être « direct », son organisation est médiée par les directions qui semblent seules à même d'impulser une dynamique. Cette domination managériale se retrouve ensuite **en situation par la présence de la hiérarchie aux réunions**. L'ordre du jour des réunions est cadré par les managers et leur présence empêche une partie des salariés de s'exprimer véritablement sur les problèmes rencontrés. Le dispositif ressemble alors à une coquille vide : les discussions qui s'y déroulent ne sont pas le lieu d'échanges à propos des problématiques considérées comme réelles et centrales par les participants. La domination managériale s'exprime enfin **en aval par une absence de prise en considération, par les directions, du contenu exprimé**. De l'avis de nos enquêtés, les directions ne s'approprient pas le contenu des échanges. Les groupes d'expression directe apparaissent alors comme un dispositif qui permet de parler mais pas d'être écouté.

Les lacunes de ce dispositif s'expliquent en second lieu par **l'intensification du travail et l'éclatement des collectifs** qui empêchent de prendre du temps collectivement pour réfléchir au contenu et au sens du travail. En effet, la multiplication des temps de réunions et la situation d'urgence permanente décrite par nos enquêtés rend difficile de se consacrer – même seulement quelques heures par trimestre – à une réflexion collective. Celle-ci est rendue d'autant plus difficile que les collectifs sont précaires et évoluent d'une réunion à l'autre, sous l'effet des logiques de projet. Ainsi, la difficulté à délimiter une communauté homogène autour d'un métier, d'un employeur, d'un produit ou d'un territoire interroge sur la possibilité même d'un tel dispositif à se concrétiser. Le rapport montre ainsi un ensemble d'obstacles rencontrés dans l'organisation même du travail qui rendent difficile l'exercice du droit d'expression directe et collective.

La conclusion du rapport revient sur les principaux résultats. Elle montre qu'il est urgent de donner aux travailleurs et aux travailleuses les moyens de mettre en œuvre ce droit direct tout en renforçant les droits syndicaux et à la représentation, d'autant plus si, comme indiqué dans l'accord national interprofessionnel relatif à la transition écologique et au dialogue social (avril 2023), les salariés sont considérés comme des acteurs centraux de la lutte contre le dérèglement climatique.

Auteurs

Camille Dupuy est maîtresse de conférences en sociologie à l'Université Rouen Normandie, chercheuse au DySoLab et au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET-Cnam). Ses recherches portent sur les formes concrètes de la représentation et de l'action collective au travail.

Alexis Louvion est chercheur au laboratoire Missionéo et au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET-Cnam). Ses recherches portent sur l'évolution de la condition salariale et les formes d'emploi atypiques qui se développent aux marges du salariat.

Jules Simha est maître de conférences en sociologie à l'Université Paris Cité, chercheur au Cerlis et au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET-Cnam). Ses recherches portent sur les évolutions contemporaines du travail, de l'emploi et de la protection sociale.

Avec la participation de **François Boulanger** (DySoLab, Université Rouen Normandie) pour la collecte et l'organisation des matériaux empiriques.