



Les activités sociales et culturelles des comités d'entreprise : Quel renouvellement à l'heure des CSE ?

Marie-Noëlle Auberge, Marie-Thérèse Letablier, Gilles Caire

Gestion attentive, Université de Poitiers

Étude financée par l'Agence d'objectifs de l'IREs

OBJET DE L'ÉTUDE

La gestion d'activités sociales et culturelles (ASC) par les élus du personnel au CE/CSE (syndiqués ou non) est l'une des missions des comités d'entreprise depuis leur création, à côté de leur mission économique. C'est aussi une spécificité française fondée sur un droit des salariés et de leur famille à accéder à des activités culturelles, sportives et sociales, à un coût moindre que celui du marché. Le budget des ASC est alimenté par une dotation de l'employeur très différente selon les entreprises. Historiquement, les ASC ont joué un rôle important dans l'accès des salariés et de leurs enfants à diverses activités culturelles, sportives et de loisir. La gamme d'activités offerte a considérablement évolué, ainsi que leur gestion avec un recours important aux outils numériques pour informer les salariés. Certains comités qui avaient un patrimoine propre s'en sont délestés, préférant sous-traiter la gestion de nombreuses activités, qui tendent à devenir des prestations. Le contexte dans lequel les comités accomplissent leur mission a considérablement évolué, notamment au regard des formes d'organisation du travail, ainsi que les attentes des salariés vis à vis des ASC. L'étude analyse ces changements et s'interroge sur les conditions d'un renouvellement des ASC et des pratiques de gestion des élus à l'heure de la mise en place des CSE. Elle vise à repérer des pratiques nouvelles plus socialement responsables et prenant en compte le tournant écologique. Des pratiques innovantes témoignent de la capacité des élus à se positionner dans un système de valeurs, arbitrant entre émancipation culturelle des salariés fondée sur un renforcement du pouvoir d'accès, et pression en faveur d'une hausse de leur pouvoir d'achat, entre logique militante et logique consumériste. La crise sanitaire liée au COVID19 pourrait accentuer l'urgence d'un renouvellement écologique et solidaire dans l'offre d'ASC.

CHOIX DE LA MÉTHODE

L'étude comporte un volet qualitatif fondé sur la réalisation d'une trentaine d'entretiens avec des élus du personnel et un volet quantitatif fondé sur une enquête par questionnaire auprès d'un panel de salariés dans deux entreprises présélectionnées et d'un panel d'élus. Les entretiens visent à recueillir le point de vue des élus sur les ASC dans leur entreprise, et les difficultés éventuelles auxquelles ils/elles sont confrontés. L'enquête quantitative cherche, quant à elle, à connaître les attentes des salariés en matière d'ASC, leur point de vue sur les activités proposées et sur la manière dont elles sont gérées et organisées, et à analyser leurs usages de l'offre d'ASC

ÉCHANTILLON

35 entretiens ont été réalisés, en face à face ou par téléphone, avec des élus et quelques salariés dans vingt-sept établissements de taille variée (PME et grandes entreprises) dans des secteurs d'activité divers répartis sur le territoire métropolitain. Dans certains cas, les entretiens ont été réalisés avec plusieurs élus réunis pour l'occasion. L'entretien portait sur l'histoire du CE/CSE et des relations syndicales au sein de l'établissement, sur la politique ASC menée tant en matière d'offre d'activités que de choix de gestion, et sur les difficultés rencontrées, au sein du CE/CSE ou avec l'employeur

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Dans une première partie, l'étude retrace les grandes étapes de l'histoire des ASC et met en évidence une double évolution, vers une marchandisation des activités et vers une individualisation des attentes au détriment d'activités collectives. Cette double évolution se traduit par une tension entre logique de pouvoir d'achat, facilitée par l'usage de cartes prépayées ou de bons d'achat, et logique d'émancipation culturelle. L'histoire des ASC montre également les tensions sur leur définition même et leur caractère ou non de "salaire indirect". En conséquence, leur traitement social et fiscal peut donner lieu à contentieux. La question du périmètre des ASC reste posée, en particulier dans le cadre du passage au CSE.

Une seconde partie est consacrée à une présentation des ASC dans leur diversité, leurs ressources budgétaires et les moyens humains dont disposent les Comités ainsi que les politiques menées par les élus. Pour ce qui est des moyens, nous avons constaté que, sauf exception, jouait le cumul des inégalités. Pour ce qui est des politiques, elles varient considérablement selon l'histoire même du Comité, la stabilité plus ou moins grande de la représentation syndicale et les valeurs portées par les élus. La conception de la solidarité y prend une place centrale. Elle s'exprime par le type d'activités privilégiées et par les critères qui prévalent au subventionnement de ces activités (identique pour tous ou selon le revenu mesuré par diverses méthodes dont le quotient familial). La solidarité peut être aussi externe à l'entreprise, notamment en privilégiant des activités territoriales (mettre en place des circuits courts d'approvisionnement par des producteurs locaux, soutenir des festivals régionaux, faire profiter les PME des spectacles organisés).

La troisième partie repose sur un questionnaire en ligne en vue de connaître les pratiques et les ressentis de salariés sur les ASC de deux entreprises, dans un contexte où les données publiques sur les ASC sont inexistantes et les sondages émanant de plateformes à visée commerciale interrogent seulement les élus de Comité. On voit que globalement les ASC sont très appréciées par l'immense majorité des salariés enquêtés, avec peu de non-recours et une fréquence d'usage plutôt élevée. Les salariés expriment aussi un haut de niveau de satisfaction et de confiance vis-à-vis des élus en charge des ASC. Les trois motifs d'utilisation les plus valorisés sont dans l'ordre le prix, la qualité et l'étendue du choix. La billetterie est l'ASC à la fois la plus utilisée et préférée. Le chèque-vacances et le Noël des enfants sont aussi fortement utilisés, alors que les week-ends et les voyages de groupe sont particulièrement appréciés par leurs participants. Le système d'information sur les ASC est jugé satisfaisant, la consultation du site internet du Comité et les messages mail et SMS sont fortement mobilisés, mais l'affichage et le passage au local du Comité restent aussi très importants. Les salariés enquêtés estiment majoritairement que l'objectif des ASC est de faciliter financièrement l'accès de l'ensemble des salariés de l'entreprise à des activités sur un mode plutôt égalitariste que redistributif. Les ASC sont, à leurs yeux, primordiales en matière de pouvoir d'achat mais aussi de divertissement, d'évasion du quotidien, de décompression, de mieux-être personnel, de moments de rencontre, de prise de recul. La plupart des réponses des salariés sont clairement convergentes avec celles des élus dans les entretiens.

La dernière partie s'interroge sur les conditions d'un renouvellement des ASC dans le CSE. Elle souligne en premier lieu que la création du CSE ne met pas fin à l'ambiguïté constitutive des comités depuis leur création due à la dualité de leurs attributions. Elle alerte sur la nécessité de maîtriser l'externalisation de la gestion des activités. Elle interroge la teneur et la qualité du lien avec l'organisation syndicale, notamment en matière de formation des élus. Elle questionne enfin le rôle des ASC face à la double tendance à la baisse des activités collectives et à la hausse du recours aux bons d'achat, qui va à l'encontre du rôle dévolu aux ASC de créer ou renforcer du lien social au sein des collectifs de travail, et d'une certaine conception de la solidarité. Mais il n'existe pas d'unanimité parmi les élus sur la politique à mener, dans un contexte où souvent les moyens humains dont dispose le comité s'amenuisent et où les écarts entre établissements demeurent importants.

Disparités

La comparaison des dotations aux ASC révèle ainsi de grandes disparités entre les entreprises, et entre les établissements d'une même entreprise. Dans les établissements enquêtés, la dotation allouée aux ASC varie de 0.2% à 5% de la masse salariale. On constate un "effet Mathieu" cher aux économistes : le cumul des inégalités. Les dotations les plus basses (moins de 1% de la masse salariale) se rencontrent dans des secteurs d'activité de l'industrie légère et certains établissements du secteur public, tandis que les plus élevées sont dans les sociétés de haute technologie ou la finance. Sauf

exceptions, les dotations les plus élevées se trouvent dans des établissements où les salaires moyens sont élevés, ce qui contribue à renforcer les écarts de dotation théorique allouée à chaque salarié. Les disparités concernent également les types d'activités auxquels les salariés ont accès. Si la dotation varie selon la composition de la main-d'œuvre et la taille de l'entreprise, elle est aussi tributaire de l'histoire de l'entreprise et de la situation des relations sociales. Nous ne pouvons que déplorer le manque de données de la statistique publique sur ce point.

Externalisation et plateformes

Globalement, les ASC concernent environ un actif sur deux et parfois les retraités de certaines entreprises, généralement dans celles qui ont longtemps été concernées par une forme d'emploi à vie. Certaines TPE PME se voient proposer des proto-ASC, par le biais d'accords entre partenaires sociaux dans l'artisanat et certaines régions, et via des plateformes.

Les plateformes ne s'adressent pas seulement aux TPE-PME mais aussi aux élus, voire aux directions, d'entreprises qui disposent déjà d'un CSE. Appartenant parfois au secteur de l'économie sociale et solidaire, mais le plus souvent purement commerciales, elles se chargent de nombreuses tâches, des comptes rendus de réunion à l'organisation de voyages. Certaines *start-up* se réclament même de la qualité de vie au travail pour proposer des activités qui entreraient normalement dans le champ relevant des prérogatives du CSE.

Les activités prises en charge par l'employeur et le Comité varient d'un établissement ou d'une entreprise à l'autre, la frontière entre ce qui relève de l'un ou de l'autre est poreuse, notamment pour la restauration méridienne. Entre complémentarité, cohabitation ou confrontation, les situations sont diverses.

Nous insistons sur la nécessité de maîtriser l'externalisation de plus en plus présente : les élus doivent définir le rôle des fournisseurs en amont et les contrôler *a posteriori*. Et ce n'est pas pareil de confier des tâches à un acteur de l'économie sociale et solidaire qu'à une plateforme commerciale.

Pouvoir d'achat, pouvoir d'accès

La logique consumériste qui s'est considérablement développée tend à reléguer les principes politiques fondateurs des ASC portant sur l'émancipation. Même si on ne peut totalement opposer les deux, les ASC sont souvent considérées comme un distributeur de pouvoir d'achat, plutôt qu'un pouvoir d'accès à des biens culturels ou de loisirs. Cette appétence pour un complément de revenu désocialisé n'est pas particulièrement le fait de salariés aux rémunérations modestes mais est très présente aussi dans des entreprises distribuant des rémunérations confortables.

Les élus CFDT rencontrés se montrent souvent attachés à une vision plus collective et plus émancipatrice des activités, et il peut y avoir un décalage entre ce que souhaitent les salariés et ce que pensent les élus. De ce fait, les enjeux électoraux peuvent affaiblir la capacité à assumer des choix fondés sur la solidarité, mais à contre-courant d'attentes individuelles.

Mutualisation

Les observations réalisées mettent en évidence les disparités de moyens, financiers et humains, qui existent entre les Comités, entraînant de grandes inégalités d'accès entre salariés. Ce constat fait de la mutualisation, entre établissements d'une même entreprise et entre entreprises différentes, un enjeu majeur. Des formes de mutualisation existent. Cezam organise une mise en commun des moyens matériels et humains dans le cadre d'un comité inter-établissements, certains comités ouvrent à d'autres des équipements et du patrimoine, ce qui permet d'optimiser l'usage de celui-ci. Néanmoins, la tendance est au refus de la péréquation par les établissements aux plus hauts salaires. La mutualisation est plus facile entre égaux. Dans l'échantillon, les formes de mutualisation sont plus importantes dans le secteur de l'économie sociale des régions de l'Ouest. Les élus, et les syndicalistes, devraient s'interroger sur les frontières de la solidarité qu'ils préconisent : la catégorie, l'établissement, l'employeur commun, la collectivité de travail, les salariés du territoire ?

Les ASC et l'organisation syndicale

Historiquement, les ASC ont pu être une vitrine pour les organisations syndicales, un moyen de consolider leur attrait pour les salariés. Les entretiens réalisés nous montrent toutefois que les élus sont relativement sceptiques sur cette capacité des ASC à promouvoir un syndicat ou les valeurs qu'il cherche à défendre. Les salariés ne font pas toujours le lien entre la couleur syndicale des élus et leur gestion des ASC. Dans le cadre du passage au CSE, l'accroissement des tâches dévolues aux élus

conduit à se poser la question du niveau d'implication de ceux-ci dans les ASC. D'ores et déjà, beaucoup d'activités sportives sont dévolues à des associations semi-autonomes, la question de leur contrôle, notamment en matière de discrimination, ne devrait pas être oubliée. Le débat sur la pertinence de la gestion directe des ASC par les CSE ne saurait être balayé d'un revers de main. Bien que très attachés à leur autonomie, nombre d'élus ont souligné des besoins d'accompagnement de la part de l'organisation syndicale. Afin d'éviter une accentuation des aspects négatifs des tendances lourdes à l'œuvre, pour qu'il y ait renouvellement des ASC, les organisations syndicales devront expliciter leur vision de l'avenir de celles-ci, en s'interrogeant sur le sens qu'elles leur donnent.

S'interroger sur des évolutions législatives

Peut-on envisager pour le secteur privé la **dissociation des élections au CSE** entre missions économiques et gestion des ASC, afin d'éviter le clientélisme et la démagogie ? Il n'est pas dit que ces défauts soient intrinsèquement liés à la gestion des ASC et en tout état de cause il s'agirait d'une véritable révolution dans le droit. La fusion des instances est allée dans le sens inverse et la dualité du Comité va vraisemblablement perdurer encore longtemps. Pour maintenir un lien de proximité entre les élus et leurs mandants, le rôle des représentants de proximité est à valoriser, particulièrement dans les établissements multi-sites.

Sécuriser les ASC par rapport aux cotisations Urssaf est un autre enjeu crucial, mais il semble s'agir d'une "mission impossible". Pourtant il conviendrait de mettre de l'ordre et d'inscrire dans la loi ce qui est soumis à cotisations ou non car aujourd'hui l'application concrète des "tolérances administratives" admises par l'Urssaf dépend assez largement de la position de l'inspecteur local. Ceci risque d'être accéléré par la crise sanitaire de 2020. D'autre part, les ASC telles qu'elles sont organisées dans les comités prospères conduisent souvent à privilégier des prestations touristiques au lourd bilan carbone, alors qu'il serait bon de privilégier des activités plus responsables. Est-il légitime qu'elles soient exemptes de cotisations ?

Le droit à communiquer est un enjeu démocratique et l'information des salariés sur la nature et la gestion des activités proposées mériterait dans beaucoup de cas d'être améliorée.

La gestion des ASC passe de plus en plus par des moyens numériques, intranet, extranet, dans de plus en plus d'entreprises la totalité du personnel dispose d'une adresse courriel mais souvent, les organisations syndicales et les élus du CSE n'y ont pas accès. Il convient donc que l'information des salariés par les élus passe à l'ère du numérique, dans la loi et pas seulement par autorisation ou par accord. Cela permettrait un accès égal de tous les salariés à l'information du CSE et réduirait les effets de "club" qui peuvent exister. Le CSE doit pouvoir faire de l'envoi de courriel ("*mailing*"), bien sûr en conformité aux exigences de la CNIL en matière de consentement de la personne.

Le panneau d'affichage et la distribution de tracts aux portes prévues par le code du travail doivent trouver leurs équivalents informatiques.

Pour la prise en compte de la responsabilité sociétale des CSE en matière d'ASC

La réforme des IRP a suscité un renouvellement de près d'environ 20% des élus qui ont des attentes en matière de réflexion et de formation. Cela représente une opportunité pour l'organisation syndicale de former et d'accompagner ces nouveaux élus. Une nouvelle dynamique d'ASC sociétales orientées vers la transition écologique et sociale et faisant plus appel à l'Économie sociale et solidaire (circuits courts, commerce équitable, séjours verts, etc.) n'est pas à exclure. Ces ASC "sociétales" encore émergentes et minoritaires semblent toutefois rencontrer un succès certain auprès des salariés de certaines entreprises.

Le choix des fournisseurs ne peut se faire sans un examen des positions sociales de ceux-ci. Il revient aux élus au CSE d'assumer leur devoir de vigilance en tant que donneurs d'ordres.

Les nouveaux droits du CSE, tels que la possible création d'une commission environnement, constituent une réelle opportunité de répondre aux attentes émergentes d'une partie croissante des travailleurs. Il serait important que les ASC s'inscrivent pleinement dans cette démarche en se saisissant de ces nouveaux droits.

Ces novations pourraient – peut-être - aussi constituer un levier de développement syndical, en fonction des pratiques syndicales mises en œuvre.

CFDT- Économie et Société
4, Boulevard de la Villette - 75019 Paris economiesociete@cfdt.fr
MN Auberge mna@gestion-attentive.com
G.Caire gilles.caire@univ-poitiers.fr
MT Letablier mtletablier@gmail.com