



Les Institutions Représentatives du Personnel face aux questions économiques

Paul Tainturier, IAE PARIS I / GREGOR

Pascal Thobois, Sciences Po Paris Executive Education

Rémi BOURGUIGNON, Université Paris-Est Créteil/ IRG

Rapport final
Septembre 2020

Agence
d'objectifs
IRES

Les Institutions Représentatives du Personnel face aux questions économiques

Paul Tainturier

Pascal Thobois

Rémi Bourguignon

Rapport final
Septembre 2020

Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.

Remerciements

Nous tenons ici à remercier vivement les entreprises et les personnes membres des Directions comme des représentants du personnel qui nous ont accordé un entretien, riche matière indispensable à nos analyses (qui pour autant n'engagent que les auteurs de ce rapport).

Notre travail a aussi été possible grâce à l'appui d'un Comité de Pilotage de la CFDT composé de Christophe Clayette, Sophie Gaudeul et Philippe Portier.

Enfin, cette étude a bénéficié du financement de l'agence d'objectifs de l'IRES.

Table des matières

Introduction	6
I. L'importance des questions économiques dans le dialogue social et dans l'activité syndicale	21
A. Les principaux sujets abordés et touchant aux questions économiques	21
1. Des sujets hétérogènes	21
2. Un objet transverse, les réorganisations	23
B. La structure des informations/consultations et des négociations	24
1. Les informations-consultations récurrentes.....	24
2. Les informations/consultations ponctuelles	26
3. Les négociations.....	27
4. Négocier la compétitivité	31
C. Les élus ont-ils le sentiment de pouvoir peser sur les décisions de la direction ?	32
II. Formation et connaissances des représentants des salariés en matière économique : un enjeu de montée en compétences de l'ensemble des élus qui est entravé 36	
A. Les connaissances des élus en matière économique	36
1. L'intérêt des représentants des salariés pour les questions économiques.....	36
2. Les compétences des représentants des salariés en matière économique.....	37
3. Y a-t-il des formes de spécialisation des élus par domaines ?.....	41
B. Les apports de la formation des élus	43
1. L'offre de formations économiques	43
2. La demande de formations économiques	48
3. Les difficultés rencontrées par la formation dans ce domaine	50
4. Les solutions envisagées pour pallier le manque de formation des élus en matière économique	54
III. Les ressources internes à l'entreprise pour les représentants des salariés : les informations sont globalement transmises, mais les moyens manquent souvent pour en faire quelque chose	59
A. Les informations économiques transmises aux élus	59
1. Nature des informations et modalités de remise	59
2. Les difficultés rencontrées par les élus en matière d'information.....	61
3. Zoom sur la BDES	66
B. Les moyens organisationnels dont les élus bénéficient pour traiter les questions économiques	71
1. Le fonctionnement des instances	71
2. Le fonctionnement des équipes syndicales	80
IV. Les ressources externes à l'entreprise	85
A. Le recours à l'expertise	87
1. Dans les entreprises de moins de trois cents salariés	87
2. Dans les entreprises de plus de trois cents salariés	88
B. Le recours aux structures extérieures	95
1. Des échanges via un groupe sectoriel	95
2. Un appui sur les structures syndicales externe très structuré	96
3. Dans les établissements de plus petites tailles, le recours aux organismes extérieurs est plus tenu... ..	98
4. Le cas des administrateurs salariés et des représentants du CSE au conseil d'administration	99
Conclusion générale	101
Bibliographie	105

Introduction

Afin de cadrer et de présenter cette étude, nous verrons dans cette introduction le contexte du sujet et le positionnement de la problématique qui en ressort. Nous examinerons ensuite, notamment en employant des éléments de la littérature sur le sujet, les grandes dimensions d'analyse qui sont mobilisables dans ce périmètre. Puis nous poserons les bases méthodologiques qui ont présidé à la réalisation de ce travail. Enfin, seront déclinées les grandes lignes de lecture de ce rapport et les parties qui le constituent.

Contexte et problématique

Depuis de très nombreuses années, la France connaît une situation de crise économique à la fois endémique (notamment en matière de chômage), avec des améliorations et des aggravations, et sporadiques avec des crises telles que celle liée aux subprimes en 2008 ou celle que nous sommes en train de vivre suite à l'épidémie de Covid 19. Dans ce contexte, les entreprises françaises connaissent des situations contrastées et fluctuantes. Mais dans tous les cas, elles sont confrontées à des transformations permanentes :

- De leurs stratégies (restructurations, développement interne ou externe, fusions, ouverture du capital ...).
- De leurs organisations du travail (incidences de la révolution numérique pour ne prendre qu'un exemple).
- De leurs volumes d'activité et d'emploi : réduction, pérennisation, diversification ou développement, externalisation ou ré-internalisation de l'activité. Par exemple, aux restructurations traditionnelles de secteurs se sont ajoutées des restructurations dites « de compétitivité » qui sont liées à des choix stratégiques et pas nécessairement à des difficultés économiques (CHAPELLIER et FABRE, 2011 ; LERAIS et alii, 2013). Ces deux formes de restructurations peuvent d'ailleurs s'entremêler avec des intensités et des configurations variables (BEAUJOLLIN-BELLET, BRUGGEMAN et PAUCARD, 2006).
- De leur cadre juridique, comme le poids des groupes et la redéfinition des établissements (LERAIS et alii, 2016).
- Des marchés (positionnement face à la concurrence, innovations, marketing, ouverture de business units ...).
- Etc.

Des décisions importantes d'adaptation aux réalités du présent et d'anticipation de l'avenir sont sans cesse à prendre mêlant un très grand nombre de dimensions (finances et capital, innovations et investissements, statuts juridiques, alliances et concurrence, immobilisations, coûts et bénéfices, ratios de tous ordres ...). Ainsi, le pilotage économique et financier d'une entreprise est une affaire complexe qui apparaît souvent comme le domaine régalien des employeurs. Quelle part peuvent y prendre les salariés et leurs représentants ? Dans quelle mesure le dialogue social a-t-il sa place sur ces sujets ? Plus particulièrement, pour ce qui nous concerne dans le cadre de cette étude et qui revêt une grande importance au regard de ces questions, **comment les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) s'emparent-elles des questions économiques ?** Approche qui englobe l'ensemble des représentants des salariés, élus comme délégués syndicaux.

En la matière, comme dans beaucoup d'autres, il y a ce que prévoit la loi et il y a les réalités de ce qui se passe concrètement sur le terrain des entreprises à travers le fonctionnement des IRP, la qualité du dialogue social, les choix stratégiques ainsi que les pratiques des employeurs, des représentants des salariés et de leurs organisations syndicales d'appartenance. D'où l'intérêt de pouvoir mener une étude auprès d'entreprises et de leurs acteurs concernés par ces enjeux.

Mais déjà, pour ce qui a trait au cadre législatif, il faut tenir compte du fait que depuis les années 1980, le paysage normatif régissant le dialogue social dans les entreprises françaises a été profondément modifié...

Dans les années 1980, avec les lois Auroux, les domaines d'intervention des Comités d'Entreprise (CE) ont été étendus afin de favoriser la participation des salariés aux décisions dans l'entreprise. L'ambition était alors de faire du salarié un citoyen sur son lieu de travail par l'accroissement du rôle et des missions des instances ainsi que des organisations syndicales. Il s'agissait aussi de relancer la négociation collective, y compris dans l'entreprise où le dialogue social était peu développé (TRACOL, 2009). Il est donc question d'accroître la démocratie économique par la participation des salariés, tout en renforçant le rôle des délégués syndicaux jusqu'à faire émerger une *démocratie sociale* pour permettre un recul du dirigisme patronal et du « *despotisme de fabrique* » décrit par Robert LINHART en 1978 (LE GOFF, 2003). Cette volonté s'inscrit dans le cadre de discussions autour des velléités d'unilatéralisme d'une part du patronat. La consolidation simultanée des ressources des IRP et de la négociation collective viserait à établir une culture du contrat collectif qui favorise une « *gestion renouvelée du conflit sur un mode régulé* » (LE GOFF, 2003). Le CE s'est ainsi vu attribuer une compétence très large en matière économique. Celle-ci consiste à « *assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts, dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail et aux techniques de production* » (art. L.2323-1, C. Trav.). De plus, les lois Auroux ont doté le CE de prérogatives nouvelles : droit de recourir à une expertise (comptable et/ou technologique) prise en charge par l'employeur ; droit de mettre en place, au sein des CE des grandes entreprises, une commission économique ; droit, pour les représentants des salariés, de bénéficier d'une formation économique. Les lois Auroux ont aussi donné naissance aux comités de groupe et aux délégués de site (TRACOL 2009, GOBERT, 2012).

La dernière décennie s'illustre par des réformes successives et rapprochées du code du travail qui ont profondément modifié les règles du jeu, ainsi que le paysage des IRP et des ressources à leur disposition. Ceci peut avoir des incidences très significatives sur l'appréhension des questions économiques par les représentants du personnel qui semblent déjà en difficulté pour s'emparer de ces sujets (CRISTOFALO, 2008, ROTURIER et alii, 2008, CHAMBOST et alii, 2015). Ces représentants paraissent en effet plus à l'aise, avec la gestion des activités sociales et culturelles (ASC) et celle des problématiques de santé et sécurité au travail (SST), toutes deux bien appréciées des salariés, ce que le rapport Secafi-Alpha sur les Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) vient encore confirmer (SECAFI-ALPHA, 2014).

Ces dernières années, pour ne citer que les principales réformes et contenus spécifiques nous intéressant dans le périmètre de cette étude, on trouve :

- La loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi (dite « LSE ») : elle instaure l'entrée des salariés avec voix délibérative dans les conseils d'administration des grandes entreprises (avec heures de délégation, formation et protection contre le licenciement), ainsi que des obligations renforcées pour l'entreprise de partager en

temps réel les informations sur la stratégie de l'entreprise avec les représentants des salariés (dont la création d'une base de donnée unique consultable par les IRP comprenant des informations économiques et sociales de l'entreprise, la BDES).

- La loi travail du 17 août 2015 (dite « Rebsamen ») : ce texte recentre l'ensemble des informations-consultations autour de trois temps forts : une consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise, une sur la situation économique et financière de l'entreprise, une sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi. Les obligations de négocier sont elles aussi réorganisées autour de trois sujets et temporalités : la rémunération, le temps de travail et la répartition de la valeur ajoutée (tous les ans), la qualité de vie au travail (tous les ans), la gestion des emplois et des parcours professionnels (tous les trois ans).
- La loi du 8 août 2016 sur le travail (dite « loi El Khomri ») : celle-ci est pour objet de renforcer le poids des accords d'entreprise, augmente de 20 % les heures de délégation des délégués syndicaux et accroît les possibilités de formation des négociateurs.
- Les ordonnances du 22 septembre 2017 (dites « ordonnances Macron ») : elles portent notamment sur la négociation collective, les accords d'entreprise et la fusion des IRP en créant le CSE. Elles apportent également des changements sur le recours à l'expertise par rapport à l'ancien cadre du CE.

Ces différentes lois et ordonnances présentent des aspects ambivalents en matière de ressources accordées ou retirées aux représentants des salariés alors même que la négociation d'entreprise est clairement prônée : BDES, recours à l'expertise, heures de délégation, formation ... L'ensemble de ces éléments devra être évalué dans cette étude.

On pourra en effet se demander quel est l'impact de ces réformes par rapport à notre sujet : importance relative des questions économiques dans le dialogue social, poids des représentants des salariés dans celui-ci, moyens dont ils disposent pour accomplir leur mandat (nombre et nature des mandats, accès aux informations, heures de délégation, nombre et durée des réunions consacrées aux affaires proprement économiques, possibilités de formation, budgets, recours à l'expertise, etc.) ... Et ces ressources, sont-elles suffisantes au regard des enjeux affichés de développement de la négociation ? D'ores et déjà, cet environnement juridique extrêmement mouvant, s'ajoutant aux transformations économiques et sociales des entreprises dont on a parlé plus haut, interroge sur le caractère propice au bon déroulement d'échanges équilibrés entre les partenaires sociaux sur ces sujets. En effet, pour certains auteurs, le droit social actuel serait moins que par le passé favorable à une politique dont l'ambition serait de concilier les impératifs économiques et sociaux en cherchant à assurer une égalité des parties dans les rapports contractuels (CLAUDE, 2010) ou tout du moins à réduire l'asymétrie des pouvoirs. Et les comparaisons européennes peuvent être éclairantes à cet égard (SCHÖMANN, 2015 ; SCHÖMANN and CLAUWAERT, 2012). Par ailleurs, on verra dans les résultats de notre étude que le changement fréquent des règles du jeu du dialogue social peut accaparer les représentants des salariés au détriment du traitement des sujets de fond.

Plus globalement, cette étude sera l'occasion d'analyser certains des ressorts d'une démocratie économique possible ou impossible. Dans les réalités du terrain, les IRP ont-elles la faculté et la capacité d'ouvrir un vrai débat sur la situation économique de l'entreprise ou sur ses orientations stratégiques ? D'avoir une influence là-dessus ? Ont-elles les ressources et les

moyens adaptés pour favoriser un dialogue social de qualité avec les Directions et notamment pour faire aboutir la négociation collective ?

Dimensions d'analyse

Tout d'abord, il nous faut déjà nous interroger sur ce que l'entend par « questions économiques » dans les relations sociales en entreprise. Une première approche nous est donnée par le cadre juridique tel que l'on vient de l'esquisser. Et, pour ne prendre que les textes les plus récents, l'on pourrait circonscrire les sujets économiques à ce que nous en dit la loi Rebsamen à travers l'information-consultation obligatoire (orientations stratégiques, situation économique et financière, politique sociale, conditions de travail et emploi) ainsi que la négociation obligatoire (rémunération, temps de travail et répartition de la valeur ajoutée ; qualité de vie au travail ; gestion des emplois et des parcours professionnels). Ce champ vient également fixer en grande partie l'agenda des IRP et des organisations syndicales en la matière.

Cependant, l'expression de « questions économiques » renvoient dans le droit à une ambivalence ou à un amalgame que l'on trouve dans les discours qui exposent les motifs des réformes récentes. En effet, les derniers textes de loi traitent du dialogue économique et social et instaurent un Comité social et économique. Cette terminologie est porteuse de l'idée de relations professionnelles qui s'articuleraient autour de ces deux pôles que sont l'économique et le social. Il y aurait donc la place pour un domaine économique distinct de celui du social ? C'est la jonction vertueuse des deux qui serait visée ? Auparavant, le CE renvoyait à l'expression plus large « d'entreprise » dans toutes ses composantes.

Dès lors, en quoi consisterait un domaine économique spécifique ? Peut-on le définir par la négative ? Ainsi serait économique, notamment au sein du CSE, tout ce qui ne relève pas des ASC et des SST ? Mais, quel objet n'a pas, au moins, des répercussions économiques dans une entreprise ? Tout serait donc économique ? D'ailleurs, la notion de « marche générale de l'entreprise », présente depuis la création du CE au lendemain de la seconde guerre mondiale s'est toujours maintenue dans le code du travail. Cette expression constitue encore le principe général fondamental du CSE et s'exerce de manière quasi-totale, tant les cas où elle s'impose sont amples et variés.

Le problème se complique encore lorsque, on le verra dans ce rapport, en allant dans les entreprises, l'on interroge les différents acteurs et que l'on s'aperçoit qu'ils n'ont généralement pas de définition précise de ce que sont les questions économiques et/ou que cela peut renvoyer à des choses très différentes selon les personnes ... Le flou sur cette notion n'a donc pas pu être levé et nous avons dû en prendre notre parti d'un point de vue méthodologique.

Ceci « posé », on peut néanmoins s'interroger sur la place des sujets économiques dans les relations sociales en entreprise ...

Une question qui n'est pas neuve

La question de la place de l'économique dans les relations professionnelles pourrait faire figure de « classique » des travaux de recherche dans ce domaine. Rappelons que chez John T Dunlop, la dimension économique occupe un espace important dans les systèmes de relations (DUNLOP, 1958). On peut toutefois distinguer plus précisément 3 champs de recherche :

- L'approche par l'économie du syndicalisme ou de la négociation. On y trouve notamment les travaux de Dunlop (DUNLOP, 1958) avec le syndicalisme comme acteur économique qui vise à maximiser les salaires. Mais aussi les théories de la négociation qui les conceptualisent en termes d'arbitrage entre salaire et emploi. Plus généralement, ces recherches tendent à expliquer les stratégies syndicales et les effets de la syndicalisation par l'économie (OSWALD, 1982).
- L'approche comptable qui a plutôt analysé les enjeux liés à la diffusion d'informations comptables aux salariés (AMERNIC et ARANYA, 1990 ; BROWN, 2000). Cette littérature insiste sur les stratégies comptables des entreprises et les jeux possibles autour de ces informations (CAPRON, 2001 ; FLOQUET, 2012).
- Une approche plus sociologique qui questionne la manière dont les représentants du personnel s'approprient les questions économiques. On pense notamment aux recherches de Lojkine qui font osciller la balance entre « simples » contestations ou revendications et capacité de proposition s'inscrivant dans une logique plus gestionnaire (LOJKINE, 1996).

Pourquoi reposer cette question ?

La question est donc ancienne et a donné lieu à des investigations sur plusieurs axes, mais il y a de bonnes raisons de la reposer. D'une part, les champs de recherche évoqués ci-dessus n'ont pas établi une connaissance stabilisée et l'effort de recherche doit être prolongé. D'autre part, des évolutions importantes des systèmes de relations professionnelles impliquent de revenir sur ce sujet. Notamment :

- La montée, depuis les années 1990, de la notion de « dialogue social » qui tend à diffuser une vision coopérative des relations professionnelles. Cette notion met régulièrement en avant l'idée que, comme on l'a vu plus haut, l'économie et le social pourraient converger (voir le modèle de l'entreprise à gains mutuels). Les syndicats sont invités à mieux considérer les enjeux économiques et à rechercher des accords « gagnants-gagnants », parfois dans une approche défensive comme chez Kochan et alii qui en font une condition de la survie des syndicats face à des stratégies managériales antisyndicales (KOCHAN et alii, 1986). On peut objectiver cette plus forte intégration, du moins dans les discours, de l'économie et du social en revenant sur les réformes de ces dernières années (BDES, information-consultation en 3 temps ...), dont, plus explicites encore, les ordonnances de 2017 qui ne parlent plus de dialogue social mais de dialogue économique et social. Cette argumentation rencontre une littérature critique qui voit cette évolution comme une forme dissimulée de subordination des enjeux sociaux à la situation économique de l'entreprise.
- La décentralisation de notre système de relations professionnelles vers le niveau de l'entreprise. Engagée depuis le début des années 1980, elle a connu une très forte accélération ces dernières années (BETHOUX et MIAS, 2019). Chez certains, cette décentralisation serait une condition pour mieux articuler l'économie et le social comme on vient de l'évoquer. D'autres rappellent qu'au niveau de l'entreprise, l'intensité concurrentielle est plus forte et limite les marges de manœuvre des acteurs, souvent sur des motifs économiques, pour développer une politique sociale. A minima, cette controverse pose la question des conditions à réunir pour intégrer les enjeux économiques et sociaux dans la recherche de compromis au sein des entreprises.

- Par ailleurs, en France, la représentation des travailleurs est partagée entre deux modes : une représentation élue et une représentation désignée dévolue aux organisations syndicales visant à garantir une indépendance des négociateurs à l'égard des directions (cette désignation s'effectue parmi les candidats aux élections professionnelles qui ont recueilli à titre personnel et dans leur collège au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections au comité social et économique). Jusqu'aux réformes de 2017, le CE (représentation élue) détenait l'essentiel des prérogatives économiques à travers ses attributions consultatives. Le concept du contrôle de la décision économique domine alors. Le comité devrait pouvoir influencer la décision de l'employeur à travers les avis qu'il émet, mais sans pouvoir la censurer. Ces dispositions affirment clairement que la responsabilité des choix de gestion incombe à l'employeur et que le CE n'en porte donc pas l'imputation. Globalement, ces attributions sont transférées au CSE. De plus, le CSE donne désormais un avis sur le rapport de gestion (appelé « rapport de référence » qui est soumis au CA ainsi qu'à l'AG des actionnaires), lequel abrite les données financières et extra-financières de l'entreprise (et inclut le plan de vigilance dans les très grandes entreprises). En parallèle, la fusion des IRP entérine un phénomène commencé plus tôt et qui tend à étendre les attributions économiques de la représentation élue à la négociation collective et aux délégués syndicaux. La réforme de 2017 permet ainsi aux syndicats de négocier avec l'employeur les modalités d'exercice des attributions du CSE. C'est notamment le cas pour le contenu et la fréquence des consultations récurrentes du CSE, la structuration de la BDES et les délais de consultation. Plus globalement, on peut aussi se demander si la négociation n'a pas un pouvoir d'influence sur la gestion de l'entreprise plus fort et plus direct que la procédure d'information-consultation du CSE. Par ailleurs, elle tend à plus impliquer les représentants des salariés dans les choix opérés.

- Cette montée en puissance de la négociation collective s'affirme également à travers le phénomène bien connu de la décentralisation de cette même négociation. Décentralisation qui permet de négocier, au niveau de l'entreprise, des accords pouvant déroger aux conventions collectives dans de vastes domaines : temps de travail (congés, rémunérations des heures supplémentaires, horaires, etc.), certains éléments de rémunérations, etc.

- Parallèlement à cette décentralisation, les relations professionnelles sont marquées par l'essor des « accords de gestion » (MEFTAH, 2018). Ces accords sont de diverses natures :
 - plan de sauvegarde de l'emploi conventionnel,
 - accord de méthode,
 - accord de gestion des emplois et des parcours professionnels,
 - accord de performance collective,
 - plans de départs volontaires,
 - accord portant rupture conventionnelle collective.

Ils ont en commun de rendre les syndicats partie prenante d'un processus à l'issue duquel la relation d'emploi sera modifiée.

A ce contexte juridique s'ajoute celui des transformations économiques dont quelques tendances lourdes peuvent être rappelées :

- Crises économiques à répétition et effets prolongés de la crise financière de 2008 sur les stratégies d'investissement des entreprises.
- Externalisations et/ou réinternalisations, poids des groupes, redéfinition des établissements... (LERAIS et alii, 2016).
- Financiarisation des entreprises qui n'est pas sans effet sur les systèmes de relations professionnelles (ROTURIER et alii, 2008, SAUVIAT, 2002) et la gestion de l'emploi.
- Aux restructurations traditionnelles de secteurs, se sont ajoutées des restructurations dites « de compétitivité », liées à des choix stratégiques et pas nécessairement liées à des difficultés économiques (CHAPELLIER et FABRE, 2011, LERAIS et alii, 2013). Ces deux formes de restructurations s'entremêlant avec des intensités et des configurations variables, plaçant les différents acteurs de l'entreprise et de la régulation sociale face à des changements quasi permanents (BEAUJOLLIN-BELLET, BRUGGEMAN, PAUCARD, 2006).

Ces évolutions et les controverses auxquelles elles donnent lieu invitent donc à refaire le point sur la place actuelle des questions économiques dans les relations professionnelles et la façon dont les IRP peuvent s'en saisir.

A quelles questions doit tenter de répondre cette étude ?

Dès lors, plusieurs dimensions du sujet nous paraissent devoir être explorées. On s'interrogera ainsi sur :

- a) La question économique a-t-elle gagné en centralité ? Les représentants du personnel, mais également ceux de l'employeur, partagent-ils l'idée selon laquelle les questions économiques ont gagné en importance ? Et cela se manifeste-t-il notamment dans leurs pratiques ? Quelle est la place accordée aux sujets économiques dans le travail des équipes syndicales ?

En 2014, le rapport de Secafi-Alpha déjà cité semble indiquer la relative faiblesse de cette consultation sur l'économique et d'importantes difficultés des IRP à s'investir sur ces questions, tandis qu'il leur est plus facile de discuter des mesures d'accompagnement social des départs (SECAFI-ALPHA, 2014) et des activités sociales et culturelles. Les prérogatives économiques des CE se seraient révélées largement inexplorées et inexploitées : « *Il n'est pas inhabituel de voir les CE se préoccuper exclusivement de redistribuer leur dotation sociale, sans aucune velléité revendicative.* » (VAKALOULIS, 2015). Pour le dire autrement, la majorité des salariés a tendance à penser que « *le comité est assimilé avant tout au domaine socioculturel. C'est au moment où l'entreprise a des difficultés économiques que les salariés deviennent plus exigeants sur le rôle économique du comité, cette exigence étant proportionnelle aux inquiétudes quant à l'emploi.* » (GUILLAUME et MOURET, 2002).

- b) Qui sont les acteurs qui sont impliqués sur ces questions économiques dans le dialogue social ? Notamment, qui parmi les représentants des salariés s'attèle à ces sujets ? Leur technicisation est-elle un obstacle insurmontable pour les IRP les condamnant à une division du travail et une spécialisation toujours plus poussée ? Quelles sont les ressources à disposition des IRP de nature à faciliter l'adoption d'une approche plus transverse par les différentes IRP présentes dans une entreprise et par les équipes syndicales, ainsi que celle de la coordination de ces dernières en tant qu'espaces d'échanges et de formulation d'une approche commune, d'un positionnement et d'une stratégie partagés face aux représentants de l'employeur ? La nouvelle donne législative

a-t-elle amélioré les choses ou au contraire augmente-t-elle une concentration du traitement des sujets économiques opéré par quelques interlocuteurs dans l'entreprise ? Lesquels ? Sur quelle base ? Avec quels effets ?

- c) Discuter avec la direction des questions économiques demande-t-il des compétences particulières ? Le cas échéant, comment sont-elles acquises ? Quelle est la place pour le recours à des compétences externes telle que celle de l'expertise prévue par la loi ? Les entreprises, qui peuvent toujours aller au-delà du cadre normatif pour octroyer plus aux représentants des salariés, le font-elles ?

Cette réflexion vise notamment à éclairer les conditions dans lesquelles les IRP et les représentants syndicaux parviennent et pourraient parvenir à développer des apprentissages leur permettant de se forger des compétences économiques. L'hypothèse du besoin de montée en compétences et de l'accompagnement des IRP et des équipes syndicales sur les sujets économiques semble conserver une actualité. Elle a d'ailleurs été au cœur de l'émergence d'un droit à l'accompagnement des représentants des travailleurs à travers la mobilisation de la formation syndicale et/ou de l'expertise dont les contours juridiques se trouvent aujourd'hui redessinés.

Plus particulièrement, le recours à l'expertise serait non seulement un vecteur de transmission d'informations, d'aide à l'analyse de celles-ci, mais aussi de pédagogie et de montée en compétence pour les élus (GUILLAUME et MOURET, 2002). Il contribuerait également à renforcer le crédit des prises de position des représentants des salariés sur l'incidence des décisions économiques de l'entreprise en termes d'emplois, la viabilité économique de sites menacés de fermeture ou les conséquences de changements technologiques sur les besoins en compétences, qualifications conditions de travail. Cependant, ce recours à l'expertise ne serait pas exempt de difficultés pour les IRP (CRISTOFALO, 2011). Il convoque des aptitudes stratégiques et il nécessite des compétences de pilotage, notamment en matière de coordination de diverses expertises complémentaires (PASQUIER, BOURGUIGNON et SCHMIDT, 2020).

- d) Les IRP sont-elles en capacité de s'exprimer vraiment sur ces sujets et d'influer sur les processus de décisions ? Est-ce vrai quel que soit le niveau ou le périmètre auquel elles interviennent dans l'entreprise ? Quel rôle joue là-dessus, la structuration des instances dans les grands groupes ?

Certains auteurs estiment que les élus du personnel ont plus de facilité à remplir leurs fonctions informatives, représentatives et participatives que des fonctions stratégiques difficiles à investir car elles requièrent une capacité à s'informer sur l'activité de l'entreprise, ses marchés, ses finances, ses atouts et fragilités et à en débattre entre élus et avec les représentants des Directions. Les IRP auraient non seulement du mal à ouvrir des débats, mais aussi à surmonter la technicisation de ceux-ci et à faire valoir, lorsqu'elles y parviennent, des propositions alternatives à celles des Directions (AUBERGER, 2012). De leur côté, les employeurs reconnaissent-ils la légitimité des représentants du personnel à débattre de ces questions ou bien ces derniers sont-ils confrontés à une faible reconnaissance accordée par les Directions à la représentation collective pour intervenir sur les sujets économiques ; le tout sans que rien ne vienne s'opposer à l'asymétrie des pouvoirs en la matière ? Les lieux de décisions sont-ils en correspondance avec ceux de la procédure d'information-consultation ou bien, en dépit des simplifications introduites par les ordonnances sur le travail, les représentants des salariés restent-ils confrontés aux complications introduites par des décalages possibles dans les périmètres entre espaces de décision des Directions et espaces de consultation

des représentants des salariés ? Les Directions s'intéressent-elles au développement des compétences des représentants des salariés avec lesquels elles ont à dialoguer ?

- e) A-t-on complexifié les politiques de relations professionnelles au regard de ces questions économiques (partage d'informations, recours à l'expertise, « GRH » des élus avec la formation et la gestion des parcours ...) ? Quelles sont les limites éventuelles à ces politiques ?

On peut ainsi se demander si les évolutions récentes du droit laissent un temps d'appropriation suffisant pour favoriser la mobilisation par les IRP des ressources et moyens d'accompagnement à leur disposition ? Par exemple, les représentants des salariés parviennent-ils à utiliser les nouvelles informations rassemblées dans la BDES ? De quelles façons ? Dans quelles circonstances utilisent-ils ces informations ? Comment parviennent-ils à les analyser ? Quelles différences observe-t-on par rapport à l'usage du bilan social dont le volume très important d'informations pourrait avoir conduit à rendre la procédure d'information-consultation ineffective ? Les difficultés déjà constatées dans la mobilisation des données économiques par les IRP (ROTURIER et alii, 2008) persistent-elles ? Une étude menée récemment montre que « la plupart des employeurs en n'appliquant pas la loi ou en la contournant, l'ont rendue [la BDES] en partie inopérante. » (CERCLE MAURICE COHEN, 2019). Ces pratiques sont-elles sanctionnées ? Comment les IRP complètent-elles ces informations ? Avec quels interlocuteurs dans et hors de l'entreprise peuvent-elles en discuter et dans quelles conditions ?

L'étude devra notamment s'intéresser aux appuis et formes d'accompagnement dont les IRP et les représentants syndicaux disposent pour apprécier la situation économique à laquelle l'entreprise/le groupe se trouve confronté. Notamment, quels sont les moyens de soutien qu'ils attendent de la part des structures syndicales pour les aider à s'emparer des informations économiques, à en comprendre les tenants et aboutissants et à s'en servir dans leurs actions ?

Au final, le cadre législatif actuel apporte-t-il une réelle amélioration des ressources aux IRP de façon à leur permettre de renforcer le rôle économique des CSE, tandis que la présence d'administrateurs salariés dans la gouvernance d'entreprise reste largement marginale ?

Méthodologie

Pour alimenter la réflexion autour de cette problématique et la nourrir par le recueil d'un matériau qui colle aux réalités de terrain, le parti a été pris d'une étude qualitative. Celle-ci est fondée sur des entretiens semi-directifs ouverts et de longue durée avec les acteurs parties prenantes.

A cette fin, un panel d'entreprise a été constitué en veillant à la diversité des cas envisagés en tenant compte de plusieurs facteurs : taille de l'entreprise (et à travers cela interviennent aussi le statut juridique et la complexité organisationnelle, y compris en termes d'IRP) et secteurs d'activité (industrie / services). Mais en aucun cas ce panel ne peut prétendre à une exhaustivité ou à une représentativité statistique.

7 entreprises ont donc été investiguées. Pour des raisons de respect de la confidentialité elles sont ici nommées PME 1 et 2 (le nombre de salariés est inférieur à 300), GE (pour Grande Entreprise) 1 à 5 (on est là sur des effectifs de plusieurs milliers à plusieurs dizaines de milliers de personnes). Dans chacune d'entre elles des entretiens ont été menés auprès de représentants de l'employeur et de représentants des salariés. Nos points d'entrée dans les entreprises étant

CFDT, la plupart des élus interviewés y sont affiliés. Ces entretiens ont été complétés par d'autres, menés auprès de représentants de structures syndicales extérieures aux entreprises (URI, Fédérations) et de cabinets d'expertise. Le tableau ci-dessous reprend ces données en précisant l'intitulé des mandats ou fonctions des personnes rencontrées (N = 44). En cas de cumul de mandats ou de fonctions, c'est le rang considéré comme le plus élevé qui a été retenu. Ce même principe a été conservé pour « l'identification » des verbatim figurant dans le rapport et qui respecte bien sûr l'anonymat des personnes.

Mandats Fonctions	PME 1	PME 2	GE1	GE2	GE3	GE4	GE5		Total
Représentants des salariés									33
Administrateur salarié						1			1
RP au CA		1	1	1					3
Secrétaire CSE Européen						1			1
Secrétaire CSE (central le cas échéant)	1	1		1			1		4
Elu CSE (central le cas échéant)	2	1	4	2	4	1	1		15
Coordinateur syndical						2			2
Délégué syndical (central le cas échéant)	1	1	1		1		1		5
Délégué syndical d'établissement				1			1		2
Représentants de l'employeur									5
Directeur Général	1								1
DRH		1							1
DRS			1	1		1			3
Structures externes									6
Secrétaire de Fédération								2	2
Experts								2	2
Structures de formation syndicale								2	2
Total	5	5	7	6	5	6	4	6	44

TPE : très petite entreprise

GE : grande entreprise

DRS : Direction des relations sociales

DRH : Direction des ressources humaines

Les entretiens avaient pour objectifs d'apprécier :

- Les moyens mis à disposition des représentants du personnel et des représentants syndicaux au regard des obligations légales et de l'existant dans l'entreprise.
- Les pratiques des représentants du personnel et des représentants syndicaux, notamment en ce qui concerne les moyens mis à leur disposition.
- La possibilité du débat avec l'employeur sur les sujets économiques de l'entreprise et l'évolution des rôles des représentants du personnel et des représentants syndicaux en matière de prérogatives économiques.

L'élaboration des thématiques des guides d'entretiens s'est faite sans définir a priori ce que recouvrait la notion de « questions économiques ». Le déroulé des entretiens laissait donc une grande liberté aux interviewés pour appréhender cette notion selon la manière où il l'entendait et pour prendre en considération le contexte économique et social de l'entreprise au regard des thèmes abordés. Pour répondre aux objectifs de ces entretiens, les thématiques suivantes ont été retenues :

- Éléments de contexte : fonctions exercées et trajectoires syndicales. Cette thématique visait à comprendre la trajectoire de l'interviewé, les raisons de son engagement syndical et l'ancienneté de cet engagement. Le parcours au sein des instances et au sein du syndicat et les raisons de sa spécialisation sur les questions économiques (le cas échéant) ont aussi été abordés.
- Informations transmises : il s'agissait de recueillir le sentiment des interviewés sur la pertinence et la qualité des informations transmises par l'employeur. Mais aussi de comprendre les moyens disponibles pour recueillir les informations économiques et d'apprécier les difficultés rencontrées dans l'obtention des informations ainsi que l'éventuelle mise en œuvre de procédures pour recueillir l'information.
- Formations, compétences : les élus avaient-ils le sentiment de disposer de suffisamment de compétences (et lesquelles) pour traiter ces questions et quelles étaient les conditions éventuelles de montée en compétences de leur part ? cette thématique concernait donc aussi les moyens à disposition des élus pour se former et notamment le type de formation (syndicales, formateur indépendant, formation de la direction) et la fréquence de celles-ci.
- Expertise, accompagnement : il s'agissait de mesurer le recours aux expertises externes et notamment dans le cas des informations-consultations récurrentes et ponctuelles. Quelles sont les relations entretenues avec l'expert ? Comment les élus perçoivent-ils l'apport du recours à l'expertise ? Par ailleurs, les élus sont-ils en contact avec des structures syndicales externes professionnelles ou interprofessionnelles pour les aider ?
- Réseaux informels : il convenait d'appréhender ici les ressources informelles dont pouvaient disposer les élus, comme l'obtention d'informations ou de compétences via les salariés ou un réseau externe à l'entreprise. Entraient également dans ce registre les espaces informels de dialogue avec l'employeur sur les aspects économiques.
- Procédures, droit syndical, fonctionnement : étaient étudiés ici les moyens mis à disposition des élus du CE / CSE et le jugement sur leur efficacité (nombre de réunions, nombre d'heure de délégations, moyens financiers, organisation interne du Comité en fonction des missions, commissions spécifiques ...). La question des recours judiciaires

possibles en la matière était aussi évoquée. Étaient également traités les changements liés au passage en CSE.

- Informations-consultations et négociations : il s'agissait d'examiner l'articulation possible entre les deux et sur quelles thématiques, ainsi que la production d'accords. La question des recours judiciaires possibles sur ces deux registres était aussi abordée.

L'étude s'est déroulée de novembre 2018 à juillet 2020. Elle a pris du retard par rapport aux échéances prévues du fait de difficultés rencontrées dans l'accès aux terrains (liée en grande partie à la charge de travail et à l'indisponibilité des élus), puis du fait de la crise sanitaire liée à la COVID 19. A noter que, sur cette période, les entreprises investiguées étaient passées depuis peu de temps au CSE ou étaient en train de le faire au moment de notre présence. Nos interlocuteurs ne bénéficiaient donc que de peu de recul sur ce sujet.

Ce travail a été accompagné tout du long par un Comité de Pilotage composé de Sophie Gaudeul (Confédération CFDT - Economie et Société) et de Christophe Clayette (Confédération CFDT - Service Vie au travail et Dialogue social) que nous tenons ici à remercier.

Lignes directrices des résultats de l'étude

Plusieurs grandes leçons peuvent être retirées de cette recherche et elles sont la plupart du temps transverses aux 4 parties qui structurent ce rapport ainsi qu'aux différentes entreprises enquêtées.

Une concentration et une centralisation du traitement des sujets économiques

Tout d'abord, nous avons pu observer une tendance à la concentration du traitement des questions économiques sur quelques personnes parmi les représentants des salariés (membres du CSE, notamment via les commissions économiques lorsqu'il y en a, ou délégués syndicaux). Plusieurs études ont montré que le faible attrait des élus pour les questions économiques conduisait à une prise en charges de ces sujets par un nombre limité de personnes (IRES et DARES, 1998 ; INSTITUT CSA, 2012). Les résultats de notre enquête confirment cette tendance dans l'ensemble des entreprises.

Ce phénomène est doublé, dans les grandes entreprises, d'une centralisation de ces sujets qui tient au fait que les représentants des salariés portant les dossiers économiques se retrouvent plutôt au niveau central (CSEC, DSC ...). Et cette centralisation apparaît comme favorisée par les Directions elles-mêmes qui ont tendance à porter plus d'attention au niveau central qu'aux niveaux locaux.

Il semble que les acteurs, notamment ceux qui ont le plus de responsabilités côté employeur comme du côté des IRP, partagent implicitement l'idée selon laquelle le dialogue social sur les questions économiques est un enjeu de plus en plus important, qu'il doit se traiter au plus haut niveau et entre « spécialistes ». Ce double processus entraîne une distanciation plus grande entre les différentes instances de représentation et leurs représentants. Distanciation qui implique un travail de coordination entre eux, ainsi qu'entre les membres des CSE et les acteurs en charge de la négociation collective ; lequel n'est pas toujours ni facile, ni présent dans un contexte où les attributions sont étendues, mais les ressources sont amoindries.

Ainsi, on serait devant le signe d'une logique de délégation : les équipes syndicales confieraient les questions économiques à quelques élus expérimentés ... Ce qui soulèverait des

questions de fonctionnement syndical. On a pu notamment essayer de décrire comment ces représentants du personnel, qui savent utiliser l'information économique, tentent de rendre compte de leur action et de donner du sens aux décisions économiques auprès de leurs équipes. Cela relève d'une question de démocratie syndicale, car il existe potentiellement un risque que la montée des sujets économiques conduise des élus spécialisés à s'acculturer au discours managérial et à s'isoler du reste des équipes syndicales.

Un bon nombre d'élus du terrain que nous avons rencontrés redoutent l'accentuation des processus de spécialisation qui pourraient les éloigner des salariés. Dans les grandes entreprises, l'horizontalité du fonctionnement syndical aurait du mal à se produire tant dans un premier cercle composé de la base syndicale que vis-à-vis d'un deuxième cercle constitué des salariés.

Des compétences nécessaires, mais une faible formation

Les questions économiques rebutent par leur technicité et leur complexité. On l'a vu, seuls s'y collent ceux qui ont quelque appétence pour ces sujets ou qui, au fil de leur expérience dans les mandats, se prennent au jeu et à l'intérêt de ce champ à fort enjeu pour l'entreprise. Dès lors, cela demande à ces élus et représentants syndicaux de mettre en œuvre des compétences multiples qui renvoient en grande partie à la notion de capacités présentée par Lévesques et Murray où l'enjeu ici ne serait pas systématiquement de développer de nouvelles ressources que d'être capable de mobiliser celles dont on dispose (LEVESQUE and MURRAY, 2013). Ils y parviennent plus ou moins bien et, comme l'ensemble des représentants des salariés, ne sont qu'assez peu formés sur ces aspects. Leurs apprentissages ont plutôt tendance à se faire « sur le tas » et via la transmission par des élus chevronnés.

Par ailleurs, ce constat renvoie également à la logique de spécialisation déjà évoquée. Cela soulève la question de savoir si elle doit être acceptée, au prix du renoncement à l'ambition démocratique de permettre à tous les représentants du personnel de s'intéresser à l'économique et s'y former, voire de développer leurs capacités en instaurant un niveau de connaissances économiques minimum commun à tous les élus.

Des moyens de fonctionnement qui existent mais présentent un grand nombre de difficultés dans leur usage

Les aspects organisationnels, liés au fonctionnement et moyens des politiques de relations professionnelles telles que dessinées par les lois sont présents : mandats, heures de délégation, informations (dont la BDES), nature et délais de remise de celles-ci, nombre et durée prévues des réunions d'instances, commissions spécialisées, formation, recours à l'expertise, etc. Tous ces aspects donnent des ressources aux élus, notamment pour traiter les questions économiques, et ils sont cadrés par le droit. Pour autant, cela ne dit rien de leur qualité et de leur efficacité dans la pratique pour les élus. Ainsi peut-on rejoindre les propos d'une étude de l'Ires à sur la BDES, « *Il ne suffit pas de créer un nouvel outil, en l'occurrence une base de données intégrant dans un fichier numérique l'ensemble des informations économiques et sociales de l'entreprise, pour renforcer la capacité des acteurs à anticiper et à discuter.* » (IRES, 2016).

Et nous avons pu relever pour chacun de ces moyens alloués un grand nombre de difficultés de fonctionnement qui entravent les capacités de réflexion, de réaction et d'action des représentants des salariés, ne serait-ce que parce qu'elles prennent un temps et une énergie qui ne sont plus consacrés au travail de fond sur les sujets. Nous retrouvons donc aussi l'idée que cela sollicite énormément les représentants des salariés et les oblige à développer des

capacités particulières pour « faire avec » un fonctionnement souvent dégradé des ressources à leur disposition.

De ce dernier point de vue, c'est donc plutôt dans les entreprises elles-mêmes que cela se joue et nécessite un investissement de la part des représentants des salariés pour faire valoir leurs droits ou trouver des solutions relevant de formes d'arrangements, de « bricolage » dans les marges de manœuvre informelles que leur laisse l'organisation des entreprises. On pourrait dire aussi que cela repose sur le bon vouloir des représentants des employeurs qui n'ont pas toujours intérêt (ou ne le perçoivent pas en tant que tel) à ce que ce fonctionnement soit opératoire et usent de tactiques variées pour l'empêcher. Ces observations invitent à un examen des modalités d'amélioration possible des conditions du dialogue économique et social en situation.

Les ambiguïtés du passage d'un rôle de contrôle de la décision à l'implication dans la décision

Les analyses que nous avons pu mener nous conduisent à envisager l'appréhension des questions économiques dans une tension entre, d'une part, le rôle de contrôle de la décision économique prise par l'employeur et, d'autre part, celui de l'implication des syndicats dans les processus de décision. Cette tension invite à questionner la place et la responsabilité des équipes syndicales dans les choix économiques de l'entreprise.

Le contrôle de la décision renvoie à la fonction du CE puis du CSE telle qu'elle s'est développée depuis les années 1980. Dans le cadre des attributions consultatives du comité, l'employeur est tenu d'explicitier les raisons à l'origine de ses choix. C'est particulièrement vrai dans le cadre des consultations dites ponctuelles qui doivent précéder tout projet que l'employeur souhaite mettre en œuvre. L'argumentation est alors au cœur de ce processus et elle a pour objet de démontrer le bien-fondé et la légitimité d'un choix. Le contrôle de la décision et la discussion de sa pertinence est la fonction essentielle du comité qui ne dispose alors pas du pouvoir de censurer la décision de l'employeur.

L'implication dans les processus de décision renvoie quant à elle à des dispositifs plus récents. Il s'agit notamment de la capacité à proposer des alternatives dans le cadre des orientations stratégiques. Plus spécifiquement, il concerne le développement d'une culture du « contrat collectif » dans le cadre des « accords collectifs » de gestion pouvant donner lieu à des négociations de concessions dans le cas de situations économiques considérées comme difficiles (BETHOUX et alii, 2015 ; SPIESER, 2013 ; FREYSSINET, 2015). Les représentants des salariés sont alors confrontés à la renégociation ou à la conclusion d'accords liés à la « compétitivité » de l'entreprise et qui peuvent donner lieu à la perte d'acquis sociaux. Ils sont ainsi amenés à participer à un changement de paradigme dans lequel la négociation qui avait pour objet d'améliorer les conditions de la relation d'emploi, devient un outil au service de la performance de l'entreprise qui peut entraîner un moins disant social.

Ces situations entraînent une tension sur la conception du rôle du syndicalisme comme partie prenante à des décisions de restructuration de l'entreprise. Dans ces conditions, le travail des représentants du personnel comprend un travail d'explicitation des raisons qui les conduisent à signer ce type d'accord. Mais, dans le même temps, les informations dont ils disposent sont insuffisantes pour mesurer la portée de ces accords sur la performance de l'entreprise et ne leur permettent pas toujours « d'assumer » leur signature syndicale ce qui peut les mettre dans une position contradictoire et délicate.

In fine, ces réflexions reposent la question de la nature même du syndicalisme entre contrôle et revendications d'un côté, formes de cogestion de l'autre, n'empêchant pas des configurations de coexistence entre les deux.

Des axes de différenciation des approches économiques

Il existe aussi de la diversité dans les situations rencontrées au sein des entreprises investiguées qui tendent à montrer des approches différentes des questions économiques :

- Des différences entre les organisations. Ainsi, certaines raisonnent plus en termes de compétitivité car elles sont sur des marchés à forte intensité concurrentielle, tandis que d'autres raisonnent plus en termes budgétaires.
- Des différences au sein des organisations. Notamment la variation entre ce qui se passe au niveau central et au niveau local est très fréquente dans les grandes entreprises. En particulier, on peut y distinguer un raisonnement plutôt en termes comptables et un autre plutôt en termes stratégiques. Le premier type caractériserait plus le niveau local (on surveille le niveau de l'activité et le niveau de l'emploi), alors que le second relèverait plus du niveau central (stratégie, compétitivité...).

Pour rendre compte de l'ensemble de ces résultats, nous avons fait le choix de livrer dans les développements qui suivent essentiellement le matériau empirique dans sa richesse ainsi que les interprétations auquel il peut donner lieu. Quatre parties ont été retenues pour structurer ce rapport. Elles permettront principalement d'évaluer et d'analyser :

- l'importance des questions économiques dans le dialogue social et dans l'activité syndicale,
- la formation et les connaissances des représentants des salariés en matière économique,
- les ressources internes à l'entreprise pour les représentants des salariés,
- les ressources externes à l'entreprise pour ces même représentants.

I. L'importance des questions économiques dans le dialogue social et dans l'activité syndicale

Cette première partie a pour objet de présenter le contexte dans lequel sont traitées les questions économiques. Pour cela nous tenterons de dégager les principaux sujets autour desquels se noue le dialogue social touchant aux questions économiques (A). Il s'agira ensuite de présenter plus précisément la structure du dialogue social relativement aux informations consultations et aux négociations. En particulier nous présenterons la fréquence, le niveau et le contenu des consultations et des négociations (B). Enfin nous restituerons le sentiment des élus à propos de leur capacité de leur capacité à peser sur les décisions de la direction (C).

La sélection des entreprises composant le panel de l'étude a été effectuée en veillant à la diversité des cas envisagés. Ce panel ne vise donc pas à l'exhaustivité statistique mais à l'examen d'entreprises hétérogènes dans leur taille, leur raison juridique, leur activité, leur complexité organisationnelle. Nous commencerons donc par présenter chacun des cas individuellement pour les restituer dans leur contexte.

A. Les principaux sujets abordés et touchant aux questions économiques

1. Des sujets hétérogènes

Lorsque nous avons menés nos entretiens, nous n'avons pas défini a priori ce que recouvrait la notion de « questions économiques ». Le déroulé des entretiens laissait donc une grande liberté aux interviewés pour commenter le contexte économique et social de l'entreprise. Dès lors, les exemples mobilisés par les élus illustrent cette diversité des sujets et reflètent les réalités de terrain des organisations auxquelles ils appartiennent.

Dans l'ensemble des cas, les thématiques traditionnelles des salaires, des primes, du coût de la masse salariale, des investissements, des dépenses, des frais généraux sont évoquées, de même que la santé économique de l'entreprise, son taux d'activité et ses résultats.

Plus spécifiquement, le secteur d'activité et notamment les sources de financement de l'entreprise, oriente sans grande surprise les débats. Tel qu'est constitué le panel de notre étude on distingue plusieurs situations. Des PME dont le fonctionnement repose en partie sur des fonds publics et des entreprises où l'activité commerciale domine. Pour ces dernières, les débats portent notamment sur les marges de manœuvre qu'autorisent les budgets dont elles disposent. C'est le cas par exemple de PME 1 où les questions liées à l'organisation interne des établissements, aux projets d'activités, aux conditions de travail, aux recrutements et aux mouvements de personnes semblent plus prégnantes que celles ayant directement un caractère économique et qui paraissent se limiter aux coûts des opérations en question et à la présentation des comptes de l'association. Chez PME 2, une donnée importante des discussions d'ordre économique réside dans le fait que le CA se fait le garant d'une « norme » fixant la masse salariale à 60 % du budget total. Ce qui est discuté en soi par les OS et vient peser sur la NAO ainsi que tout ce qui relève des embauches, des augmentations de salaire ou des primes.

Dans les grandes entreprises, les débats sont plus nettement orientés autour des notions de compétitivité, de performance, d'internationalisation et de concurrence. Grande entreprise 1 s'est engagée dans un changement de son modèle opérationnel sur la période 2014-2019. Le rapport de l'expert indique que 78% des effectifs ont connu au moins une réorganisation au cours de la période. Lors des entretiens, les élus ont souligné l'ampleur et l'intensité du rythme des réorganisations. Ces réorganisations interviennent en dehors restructurations dites de « compétitivité » et c'est donc davantage sur les conséquences de ces réorganisations qu'interviennent les élus, notamment en ce qui concerne la charge de travail et l'organisation du temps de travail.

Pour Grande entreprise 2, le passage d'un statut public vers un statut privé est central pour comprendre les débats autour des questions économiques. Le changement de statut juridique entraîne le changement de statut conventionnel des effectifs de l'entreprise. Des accords d'entreprise sont donc signés pour assurer cette transition. En particulier, l'accord qui constitue « l'ordre conventionnel » au sein de l'entreprise est renégocié en 2017. Cet accord revoit en profondeur les règles de l'organisation du temps de travail avec pour objectif d'améliorer la performance opérationnelle. Ces enjeux nouveaux sont acceptés par la CFDT (ce qui ne semble pas être le cas de tous les syndicats) : « *c'est de ne rien perdre de vue mais d'essayer, quand même, de faire en sorte que tout le monde, en même temps qu'ils répondent à la question de l'heure supplémentaire soit conscient qu'on a des enjeux de compétitivité et qu'on a des enjeux d'internationalisation et que la concurrence, ce n'est pas une vue de l'esprit et donc il faut articuler* » (Secrétaire du CSE). Ainsi le secrétaire du CSE central met en avant l'intégration des restructurations dans le vocabulaire du dialogue social : « *Savoir discuter d'international plus activement que ce qu'on fait aujourd'hui. Savoir discuter et négocier et se projeter sur un cas de licenciement, enfin de PSE, des choses de cet ordre-là. Un vocabulaire qu'on n'a pas connu par le passé.* » (Secrétaire du CSE).

Chez Grande entreprise 3, les élus soulignent la complexité d'appréhension des questions économiques, d'une part car l'entreprise s'inscrit dans un groupe avec des périmètres multiples et d'autre part car le secteur d'activité implique de nombreux facteurs à prendre en compte : « *En plus de cela, on est dans un secteur au niveau économique qui est assez complexe parce qu'il y a beaucoup d'éléments extérieurs, que ce soient les couvertures carburants que l'entreprise négocie pour acheter son kérosène, que ce soit l'impact du dollar... Il y a beaucoup de facteurs qui font que pour y voir clair des fois, c'est un peu compliqué* » (Délégué syndical). Pour les élus, les sujets économiques sont dominés par les restructurations à l'image des déclarations de cette élue : « *Oui. 80 % de notre temps, on parle de restructuration.* » (Elue CSEC et membre de la commission économique). Ce constat est partagé par l'ensemble des interviewés.

Enfin, pour Grande entreprise 4, une part significative des élus mobilisent les exemples liés aux enjeux des réorganisations, nombreuses et permanentes comme l'exprime par un exemple un coordinateur syndical : « *On se retrouve régulièrement avec de « perpétuelles » réorganisations, changements d'organisation qui amènent entre autres dans les DU (Directeurs d'usine) à dire aujourd'hui : « On développait cela en France. Demain, on va le faire en Inde et en Chine* ». Lors des entretiens, les élus soulignent les enjeux de la concurrence et la compétitivité du groupe qui occasionnent les restructurations multiples que connaît l'entreprise. Dès lors les élus sont amenés à décrypter la logique économique de l'employeur pour être en capacité de peser : « *Sur les accords de performance collective on est vraiment sur de la compétitivité. Il faut les amener à comprendre comment l'entreprise compte, comment elle fait de l'argent. Au début certains élus nous disent que ce n'est pas leur boulot. Et pourtant si. Si on veut assurer dans le maintien de l'emploi et de nos entreprises en France, il faut que ces données soient intégrées, qu'elles soient vraiment dans notre inconscient* ». (Coordinateur Groupe)

Ce qui semble traverser l'ensemble des cas étudiés est la question de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et derrière les questions liées aux réorganisations.

2. Un objet transverse, les réorganisations

La thématique des réorganisations de l'entreprise est en effet une composante importante des préoccupations des élus, toute entreprise confondue. Or les réorganisations sont des objets frontières et mal définis et font tout autant intervenir des notions purement financières et comptables, des notions juridiques, que des notions relatives à l'organisation et aux conditions de travail. Elles peuvent entraîner ou non la modification de la relation d'emploi (contrats, salaires, tâches) et la suppression ou non des emplois.

Ceci explique les hésitations dont ont fait preuve les élus à définir précisément ce qu'étaient pour eux les questions économiques, car ils n'isolent pas ces questions des autres composantes de leur travail.

« Sur le plan économique après, je ne vois pas trop quels sont les autres points on pourrait être amené à regarder, sauf si vous pouvez me donner des pistes et que je vous dise si oui ou non, on est attentif à cela. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

« Donc, c'est vrai que la vision économique est très large en fait. Ça va du coût de l'heure jusqu'à combien de millions on vend tel programme et comment on marge. Est-ce qu'on a bien pris tous les risques en compte ou les opportunités et puis après il y a bah ce qu'on nous présente une fois par an, c'est les comptes de l'entreprise avec le résultat de l'entreprise et les Ebitda, donc sur lequel nous avons des accords qui sont calés hein ! » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

« Les questions économiques, cela sert à avoir de fait la santé de l'entreprise, de regarder comment cette situation économique va avoir un impact sur l'emploi et naturellement après une fois qu'il y a un impact sur l'emploi, sur les conditions de travail. C'est important d'avoir la vision économique de l'entreprise. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

L'intensité du rythme des réorganisations et leur ampleur est toutefois variable d'une entreprise à une autre. Elles semblent plus ponctuelles dans le cadre des PME. Il peut alors s'agir de projets de rapprochement avec d'autres structures, de projets de développement qui modifient l'organisation du travail. Pour les autres entreprises, les réorganisations sont un phénomène permanent.

Au sein de l'une d'elle, l'intensité du rythme des réorganisations est mise en avant par l'ensemble des interviewés. Ces réorganisations concernent principalement l'organisation du travail. Dans ce cadre les élus font un suivi de la mise en œuvre de ces réorganisations, notamment concernant les horaires de travail.

« Oui, c'est successif quoi, 2014, 2017, 2019... ok je veux bien que [l'entreprise] ait besoin d'être réorganisée. Il n'y a pas de soucis là-dessus, l'évolution des entreprises c'est normal mais il y a un moment où on aurait besoin d'une pause quoi ». (Membre du CSE d'une grande entreprise).

Dans les grandes entreprises ces projets concernent la fermeture de sites, les changements de production, l'intégration de filiales, la signature de contrats associés à des projets dits « structurants », les réorganisations de services, etc. Autant de sujets qui concernent à la fois les conditions de travail et les questions économiques de l'entreprise.

B. La structure des informations/consultations et des négociations

Cette section vise à décrire la structure des relations professionnelles concernant les informations-consultations et la négociation. Les ordonnances de 2017 ont entraîné une large refonte des IRP et des modalités de leur mise en place. Notamment elles poursuivent un mouvement déjà engagé qui permet d'organiser les attributions des instances par accord d'entreprise. Nous nous intéresserons d'abord aux informations-consultations récurrentes et ponctuelles, puis aux négociations.

1. Les informations-consultations récurrentes

Au moment du passage en CSE, les organisations syndicales ont pu négocier l'agencement des informations-consultations récurrentes et notamment leur fréquence, leur contenu, ainsi que l'encadrement du recours à l'expertise (traité en partie 4 de ce rapport).

Sur les 7 entreprises de notre panel, 6 ont organisé le déroulement des informations-consultations. L'une des PME n'a pas prévu de dispositions spécifiques concernant les informations-consultations et l'on s'en tient donc aux mesures supplétives du code du travail qui reprennent les anciennes dispositions légales, soit les trois consultations annuelles obligatoires. Les trois consultations récurrentes restent annuelles dans les autres entreprises sauf pour PME 2. Pour cette dernière, seule la consultation sur la situation économique est annuelle. Les deux autres étant réalisées tous les deux ans. Aucun des accords ne prévoit de modifier le contenu des consultations, renvoyant dès lors aux mesures supplétives du code du travail. Enfin, seul un accord prévoit d'organiser les consultations selon un calendrier indicatif.

Pour les entreprises à établissements multiples, se pose la question du niveau des consultations. Aucune d'entre elle n'a prévu une consultation sur la situation économique et financière de l'établissement. Pour ce qui est de la consultation sur les orientations stratégiques, seule l'une des grandes entreprises a prévu que l'établissement soit consulté sur les conséquences qui lui sont propres. Enfin, excepté dans le cas d'une autre grande entreprise, des consultations sur les conséquences sociales sont maintenues au niveau des établissements.

Cet arrangement des niveaux de consultations traduit une centralisation des débats d'ordre économique tandis que les aspects sociaux seraient plutôt discutés au niveau des établissements (ce qui n'exclut pas que ces sujets soient discutés au niveau central). Cette tendance déjà constatée dans la littérature (FLEURY et alii 2018) est confirmée par les accords de mise en place des CSE dans le cas des entreprises étudiées. Ces constats sont synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Niveau	PME 1	PME 2	GE 1	GE 2	GE 3	GE 4	GE 5
Central							
Orientations stratégiques	Aucune précision sur les consultations	Tous les deux ans	Annuel	Annuel	Annuel	Annuel	Annuel
Situation économique et financière		Tous les ans	Annuel	Annuel	Annuel	Annuel	Annuel
Politique sociale		Tous les deux ans	Annuel	Annuel	Annuel	Annuel	Annuel
Établissements							
Orientations stratégiques					Annuellement : consultations sur les déclinaisons sociales de la politique sociale et sur les conséquences pour l'établissement des orientations stratégiques	Aucune consultation récurrente prévue	Aucune consultation récurrente prévue
Situation économique et financière							
Politique sociale			Annuel uniquement sur le plan de développement de compétences				
Calendrier indicatif			Non prévu	Non prévu	Non prévu	Non prévu	

Dans l'ensemble des entreprises de l'échantillon d'enquête, les consultations récurrentes sont effectives. La consultation sur les orientations stratégiques donne toutefois lieu à des remises en cause sur l'usage qui en est fait par la Direction. C'est le cas par exemple dans l'une des grandes entreprises. Cette entreprise connaît depuis quelques années des réorganisations importantes. L'information-consultation sur les orientations stratégiques mise en place en 2013 avait pour objectif d'anticiper la mise en œuvre des restructurations. Or, dans l'avis qu'ils remettent en 2019, les élus déplorent que des réorganisations soient intervenues peu de temps après la présentation des orientations stratégiques, sans qu'elles ne fassent l'objet de présentation.

« Les élus du CSE rappellent que cette consultation sur les orientations stratégiques est réglementaire et est un dialogue social portant sur les évolutions à venir. Ce dernier permet une meilleure appréhension et anticipation des changements futurs pour l'ensemble des collaborateurs. Aussi, la réorganisation des directions supports début 2018 n'a été nullement mentionnée dans la présentation des

orientations stratégiques de décembre 2017. Les élus CSE regrettent fortement cette situation qui révèle soit un manque de transparence soit une absence d'anticipation ». (Extrait de l'avis du CSE)

Toujours concernant les orientations stratégiques, le législateur prévoit d'une part que l'avis du comité soit transmis à l'organe chargé de la gouvernance dans l'entreprise et d'autre part que cet avis puisse présenter des orientations alternatives proposées par les élus. S'agissant du premier point, la secrétaire du CSE ironise sur le fait que la réponse du CA à l'avis du CSE soit rédigée par le DRH.

« Quand on a eu la réponse du Conseil d'administration, j'ai bien sûr remercié le DRH puisque c'était lui qui l'avait rédigé » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

Sur le second point, nous n'avons constaté qu'un seul cas (dans une grande entreprise) dans lequel les élus évoquent la construction d'un contre-projet. Ce contre-projet fait l'objet d'un point spécifique lors d'une session du CSEC.

« On demandait à l'expert d'éclairer la stratégie, de la challenger par rapport à l'économie et par rapport à des benchmarks du secteur. Après, c'étaient les élus et les organisations syndicales qui au regard de cela construisaient le contre-projet. Ils disaient : « Non. On ne veut pas aller là. On pense qu'il faut aller là ». (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

2. Les informations/consultations ponctuelles

Comme nous avons pu le voir dans l'introduction de cette partie, les réorganisations occupent une part importante des sujets pris en charge par les élus. Ces réorganisations doivent faire l'objet d'une information-consultation préalable à la mise en œuvre du projet. Ce sont les consultations dites ponctuelles du comité. Or, celles-ci sont nombreuses et rythment la temporalité du dialogue social. C'est particulièrement vrai dans le cas des grandes entreprises qui connaissent des réorganisations importantes et fréquentes mais c'est également le cas des entreprises de plus petites tailles. Pourtant, s'agissant des consultations ponctuelles, les accords s'en tiennent globalement aux mesures légales s'agissant des cas où sont consultés les comités d'établissement ou centraux.

Une seule entreprise du panel, une grande entreprise, a prévu un dispositif particulier de consultation lorsqu'il s'agit de « projets structurants ». Ce dispositif prévoit un calendrier de la consultation en différentes phases. La première phase prévoit la constitution de groupes de travail lorsqu'un Directeur prépare un projet de modification de son organisation pour « éclairer sa réflexion ». Ainsi *« Très en amont du processus d'information-consultation, une telle initiative donne lieu à une information du secrétaire et des RS du CSE concerné. Durant toute cette phase, les instances ne seront pas saisies dans l'attente de la formalisation d'un projet ».* (Extrait de l'accord de mise en place du CSE)

Lorsque le projet est « matérialisé » il donne lieu à la phase d'information-consultation proprement dite et enfin un retour d'expérience est prévu dans les 12 mois qui suivent la mise en œuvre du projet.

Au sein d'une autre grande entreprise, la centralisation des décisions économiques au niveau monde est souvent mise en avant, privant les élus des interlocuteurs pertinents. Cette situation est d'autant plus vraie au niveau des comités d'établissements, dont les Directeurs d'établissements semblent dépossédés de marges de manœuvres suffisantes pour que la consultation du comité d'établissement puisse jouer son effet utile.

« Il y a le dialogue qui est local. Le dialogue qui est local se fait avec le DU (Directeur d'usine). Le DU – entre nous – dans le système [de l'entreprise] n'est qu'un pion. Un DU, on lui dit : « Tu fais pour produire ce que l'on t'amène à produire. Si un jour on ne t'amène plus rien à produire, ce sera fini ». Malheureusement, le DU a souvent le même niveau d'information que nous ou moins d'information que nous. C'est la problématique que l'on a ». (Coordinateur syndical d'une grande entreprise)

Cette centralisation entraîne également des difficultés concernant la consultation effective des comités d'établissements concernés par les réorganisations.

« On se retrouve régulièrement avec de « perpétuelles » réorganisations, changements d'organisation qui amènent entre autres dans les DU à dire aujourd'hui : « On développait cela en France. Demain, on va le faire en Inde et en Chine ». On rebascule des temps complets avec bien souvent... Comme un établissement de [X], on se rend compte qu'il y a des réorganisations qui se font tous les mois sans que les élus soient informés, soient consultés. » (Coordinateur syndical d'une grande entreprise)

Cette absence de dispositions particulières concernant les informations-consultations ponctuelles est-elle préjudiciable au rôle du comité ? Cette question est importante, tant ces consultations dites ponctuelles ont un caractère permanent au sein des grandes entreprises. Pour en prendre acte, nous avons repris les points à l'ordre du jour du comité central d'une grande entreprise pour l'année 2019 (de janvier à août). De janvier à août, chaque session du CSEC fait l'objet de points spécifiques concernant les questions économiques. Ces points à l'ordre du jour concernent des informations du CSEC sur les résultats de l'entreprise, ses résultats commerciaux (29/08/2019). Ils concernent également, les informations-consultations récurrentes du comité : situation économique (22/02/2019), les orientations stratégiques (13/05/2019). Enfin, les points relatifs aux informations consultations ponctuelles du comité émaillent l'ensemble des sessions :

- Projet d'intégration d'une filiale (24/01/2019).
- Projet d'évolution de l'organisation (22/02/2019).
- Projet de réduction des effectifs (13/05/2019).
- Projet de création d'une filiale (25/07/2019).

3. Les négociations

Les entreprises du panel se répartissent en deux groupes nettement distincts du point de vue de la négociation. Les entreprises qui ne présentent qu'un seul périmètre de négociation sont toutes dans une situation où un syndicat est majoritaire et peut donc signer seul des accords. A l'opposé, dans les entreprises à établissements multiples aucun syndicat ne détient la majorité de la représentativité¹. Dans ces entreprises la coordination entre syndicats est donc essentielle pour parvenir à la signature d'accords. Notons que dans certains établissements, un syndicat peut être majoritaire.

¹ Dans cette partie nous avons recours à la notion d'établissement au sens de la représentation du personnel. Une entreprise avec un seul CSE (que nous dénommons établissements unique) peut regrouper plusieurs établissements géographiques distincts. C'est le cas par exemple de GE 1 qui ne comprend qu'un seul CSE pour l'ensemble des agences qui émaillent le territoire national. Pour les entreprises multi-établissements, il y aura nécessairement au moins deux CSE d'établissements et un CSE central.

Entreprises	Paysage syndical au niveau central	Établissement(s)
PME 1	CFDT majoritaire	Unique
PME 2	CFTC majoritaire	Unique
GE 1	CFDT majoritaire	Unique
GE 2	Aucun syndicat majoritaire (le 1er syndicat est la CFDT avec un peu plus de 30%)	Multiple
GE 3	Aucun syndicat majoritaire. Syndicalisme morcelé et présence de syndicats catégoriels.	Multiple
GE 4 (au niveau du groupe)	Aucun syndicat majoritaire. FO est le premier syndicat avec 26%	Multiple
GE 5	Aucun syndicat majoritaire. La CFDT est le premier syndicat avec 37 %	Multiple

Nous présenterons donc d'abord l'état de la négociation sur les questions économiques dans le cadre des entreprises à établissement unique (1) puis dans le cadre des entreprises multi-établissements (2). Enfin nous ferons un focus sur les négociations de « compétitivité » au sein des grandes entreprises (3).

Notons auparavant que s'agissant des négociations récurrentes, les ordonnances de 2017 ont permis d'organiser « une négociation précisant le calendrier, la périodicité, les thèmes et les modalités de négociation dans le groupe, l'entreprise ou l'établissement » (L2242-1 du Code du travail). Seule une grande entreprise a prévu que les négociations obligatoires (partage de la valeur ajoutée et qualité de vie au travail) soient négociées au niveau central. Pour les autres entreprises du panel, le régime de la négociation obligatoire est donc celui prévu par les dispositions supplétives du Code du travail.

1) Entreprises à établissement unique

Pour les PME, l'activité de négociation est moins significative que dans les grandes entreprises. Elle renvoie aux obligations de négocier, les NAO sur les salaires polarisent l'attention. Mais des accords sont conclus concernant l'égalité professionnelles ou l'équilibre vie professionnelle et vie privée.

« Nous, les accords d'entreprise, en fait... Nous, le dernier vrai accord, c'est l'accord RTT en 2000. Après, des accords, il y en a eu un pour le treizième mois, pour la mise en place du CSE, l'accord pré-électoral. Mais on n'est pas sur des accords aussi importants pour les salariés. [...] On a signé... J'ai

oublié un accord d'entreprise... On a signé un accord d'entreprise sur l'égalité hommes / femmes, et sur l'équilibre entre la vie professionnelle » (Délégué syndical d'une PME)

« On a signé l'accord sur les 12 heures en week-end, un sur l'aménagement du temps de travail, un sur la prime décentralisée (pour la verser en deux fois au lieu d'une et éliminer le critère d'absentéisme), un sur la prime Macron, un sur le dialogue social, le CSE, et pour les élections, en cours l'accord sur l'égalité hommes / femmes qui a été retoqué par la DIRECCTE et le plan séniors. » (Secrétaire du CSE d'une PME)

Les élus rencontrent des problématiques concernant l'application des accords à l'exemple de l'accord sur l'équilibre vie privée/vie professionnelles signé dans l'une des PME.

« Bon, il s'est avéré que quelques mois plus tard, comme des hommes ont demandé à ne pas avoir des réunions le soir parce qu'il y avait des gamins à garder, on leur a refusé. Normalement il n'y avait pas de réunions après 17 heures. Donc, signer des accords qui sont pas respectés, moi ça m'intéresse pas » (Délégué syndical d'une PME)

En ce qui concerne l'articulation entre les informations-consultations et les négociations, les personnes sont souvent les mêmes, facilitant donc ce travail. Ainsi les élus disent s'appuyer sur les données et les débats lors de la présentation des comptes.

« Il y a des élus du CE qui sont invités aux NAO. Ce sont les DS qui mènent les négos, mais il y a toujours un ou deux élus du CE, en général le secrétaire mais pas toujours, qui est invité aux négociations. Donc on a quand même un lien et on exprime une voix un peu différente lors des NAO, parce qu'il n'y a pas que les DS. Il n'y a pas que la revendication syndicale bête et méchante. Il y a aussi de l'argumentation par rapport à nos moyens, puis le recul du secrétaire de CE. » (Secrétaire du CE d'une PME)

« On a mis l'avis de la politique sociale justement au moment où on est en négociations. C'est l'idée aussi, les résultats, d'avoir tous ces éléments qui vont nous permettre de nous appuyer sur des éléments chiffrés pour les négociations. Nous négocions avant tout le monde. On est malheureux avec cela. C'est vrai que je ne sais pas du tout ce que cela a donné par ailleurs, mais on avait négocié. Déjà au mois d'octobre dernier, on avait fini les négociations pour 2019. On a essayé de voir. Du coup, je demande à l'expert. L'expert Syndex – comme on se connaît bien –, je l'appelle régulièrement même s'il n'est pas mandaté. Je lui demande son point de vue, son avis sur ce qu'il se passe, etc. Ce travail même s'il est sur une année, je l'ai quand même de façon régulière mine de rien même les autres années. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

Pour autant, on rencontre également le cas où il y a une volonté syndicale de séparer les discussions liées à l'information sur les comptes et les résultats de l'entreprise et les négociations autour de la NAO.

« Après, on a quand même dit qu'il fallait découpler la clôture des comptes de la NAO parce qu'une dimension stratégique ne doit pas être perturbée par des événements comptables annuels. On doit avoir une vision politique de la masse salariale qui doit être découplée des résultats annuels. Parce que souvent, ce n'est pas une guerre psychologique, mais c'était un moyen de pression de l'employeur pour dire « bah vous voyez, là c'est bas, on va peut-être être à moins 500.000, on ne peut pas vous augmenter... ». Donc, on a essayé autant que possible de séparer la NAO de la clôture des résultats qui sont intéressants seulement pour éventuellement verser des primes. Négatif, il n'y a pas de prime, positif on peut discuter d'une prime. Pour les salaires, ce qui compte c'est le long terme, le revenu réel de [l'entreprise], son ambition, les ouvertures de programmes, et puis comment on gère sa masse salariale et ses salaires. Est-ce qu'on est attractifs, est-ce qu'on n'est pas attractifs... Est-ce que les gens sont satisfaits ou pas de leur niveau de salaire... Est-ce qu'il y a une équité salariale en fonction des niveaux...

Est-ce qu'on augmente telle catégorie autant que telle autre... ça, ça ne dépend pas du résultat. Et ça, on a encore un peu de mal à le faire découpler. Après éventuellement, si on a un résultat négatif, d'où il vient, qu'est-ce qu'on ouvre, qu'est-ce qu'on ferme ? C'est plus de cette nature là. Au CA et la Direction, ils ont un œil sur les résultats et puis ça influence la politique salariale. » (Secrétaire du CE, d'une PME)

2) Entreprise multi-établissement

Dans les entreprises à établissements multiples et appartenant à un groupe, le niveau pertinent de la négociation est une question importante. Dans l'ensemble des entreprises on note une préférence à la centralisation des négociations.

« La NAO, c'est que du central. Les augmentations sont les mêmes sur tous les sites. Les négociations qu'il peut y avoir par site, c'est plus localisé. Ça peut être l'organisation du temps de travail, par exemple, parce qu'on a des plages horaires pour badger, des choses comme ça. Les grosses décisions sont prises en central. Par contre, chaque site ramène ses impressions, ce n'est pas le DSC tout seul qui va décider. C'est un collectif, la CFDT, et du coup on ramène les idées et nos visions, ce que l'on aimerait obtenir, et lui fait un mixte de tout cela. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

Au sein de l'une de ces grandes entreprises, les relations professionnelles se distinguent par la présence de « coordinateurs syndicaux » qui disposent du mandat pour négocier les accords de groupe. C'est à ce niveau que s'exerce, en principe, l'essentiel de l'activité de négociation.

« Depuis 2004, nous avons mis en place les coordonnateurs syndicaux de groupe. Ce sont des personnes qui ont été désignées par leurs organisations syndicales. Ils ont vocation à représenter à la fois leurs syndicats et de négocier au rang du Groupe pour la France. Leur signature engage l'ensemble des entités de [l'entreprise] en France. Donc, ce sont les coordonnateurs syndicaux du Groupe « en haut » de la hiérarchie si on peut le dire ainsi. Ensuite entité juridique par entité juridique, vous avez des délégués syndicaux que l'on appelle des délégués syndicaux centraux lorsque ce sont des entités comme des UES avec plusieurs établissements. Là, on utilise le terme de délégués syndicaux centraux. Après dans les autres cas, par exemple une entité juridique avec un seul établissement, on va l'appeler plutôt délégué syndical d'entité. » (Directeur des Relations Sociales d'une grande entreprise)

« Question : Et du coup, aujourd'hui, vous avez deux mandats principaux, si j'ai bien compris : Coordinateur adjoint donc ça quand on dit coordinateur adjoint, ça veut dire que c'est au niveau du Groupe ?

Réponse : Au niveau du Groupe en France pour la CFDT. Je suis le Coordinateur, je suis l'adjoint du niveau en tant que coordinateur sachant, qu'aujourd'hui, de plus en plus de négociations et d'accords se négocient au niveau du Groupe. » (Coordinateur d'une grande entreprise)

Cette centralisation de la négociation du groupe a pour objet d'homogénéiser les statuts entre l'ensemble des entités juridiques. Pour autant, des négociations subsistent pour les entités juridiques sur quelques sujets.

« C'est un parti pris aussi en vue d'homogénéiser l'ensemble des statuts et des négociations, quand bien même on est une quarantaine d'entités juridiques. Les seules négociations maintenant au rang des entités se résument peu ou prou à tout ce qui est durée du travail et les négociations annuelles obligatoires. Après, tout le reste en grosse majorité se discute et se négocie au rang du Groupe entre moi-même et les organisations syndicales, les coordonnateurs syndicaux de Groupe. » (Directeur des Relations Sociales d'une grande entreprise)

« Se négocient au niveau des entités juridiques, les NAO, l'égalité professionnelle, l'intéressement pour la part locale, l'organisation et le temps de travail. » (Coordinateur d'une grande entreprise)

Enfin, la négociation au sein d'une autre grande entreprise présente des spécificités avec la présence de catégories particulières de personnel donnant lieu à des négociations au niveau central pour l'une d'entre elles.

4. Négocier la compétitivité

Dans trois des grandes entreprises les représentants du personnel sont confrontés à la renégociation d'accord dans le cadre de la compétitivité de l'entreprise. A chaque fois ces accords donnent lieu à une perte des acquis sociaux. Les interviewés en rendent compte à travers les termes de « moins-disant social » ou de « perte d'acquis ».

La négociation de ce type d'accord représentante un « choc psychologique » selon les mots d'un élu du CSE central de l'une de ces grandes entreprises. Les élus assistent alors à un changement de paradigme dans lequel la négociation qui avait pour objet d'améliorer les conditions de la relation d'emploi, devient un outil au service de la performance de l'entreprise et entraîne une perte des acquis sociaux. Ce changement, engagé depuis de nombreuses années, s'est accéléré en 2015 et renforcé en 2017 avec la création des accords de performance collective.

Dans ces conditions, le travail des représentants du personnel devrait permettre d'objectiver les enjeux liés à la compétitivité de l'entreprise. Dans le cas de deux grandes entreprises, les élus déplorent que cette objectivation fasse défaut sur la nature de la compétitivité. De plus le suivi des accords, notamment en commission, semble poser des difficultés.

« Je pense qu'il y a des informations, on parle de compétitivité à longueur de journée, moi je n'ai rien qui illustre concrètement le différentiel de compétitivité que l'entreprise peut avoir avec un concurrent en l'occurrence et, en plus, même si on avait ça, je pense que ça existe mais on ne les a pas. [...] je pense qu'il y a des informations qu'on pourrait nous donner qui permettraient aussi d'assumer nos signatures syndicales de meilleure manière. On signe des accords pour continuer à être compétitif, c'est quand même bien de savoir si réellement on n'est ou pas compétitif. » (Secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

« On ne sait pourquoi 2016 était à l'équilibre. J'ai une petite vision, mais elle mériterait d'être analysée un peu plus. On avait les effets du fameux accord de compétitivité qui arrivait avec l'allongement de l'ancienneté, avec l'allongement des promotions, avec les RTT et les machins. Immanquablement, cela a dû améliorer les résultats. En tout cas, ils ont commencé à apparaître là. [...] C'est là-dessus qu'il faudrait que l'on s'améliore avec de vrais comités paritaires sur ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et se mettre un calendrier en disant : « Cela ne sert à rien de balayer tous les dispositifs de l'accord. Attachons-nous à ceux qui ne sont pas mis en place et regardons pourquoi ils ne sont pas mis en place ou pourquoi cela ne marche pas, pour pouvoir faire des avenants, voire en supprimer certains. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

Dans le cas de l'une de ces grandes entreprises, la tendance est à une centralisation des accords au niveau du groupe comme nous l'avons dit. Néanmoins ces accords connaissent des déclinaisons particulières selon les établissements ou les catégories de personnel C'est le cas par exemple de l'accord GPEC. Si le niveau de négociation pertinent est tacitement celui du groupe, l'échec de négociation à ce niveau peut conduire la Direction à entamer ces

négociations au niveau des établissements. C'est ce qu'il s'est passé concernant des accords de performance collective au sein de cette grande entreprise.

« Question : Et comment vous expliquez, justement, cette réticence ? Parce que si je vous comprends bien, ça coûte quand même à la direction parce que si elle a raté la négociation d'un accord compétitivité à cause de ça, il y avait une incitation à donner de l'info.

Réponse : Bah ils sont revenus à la charge maintenant et ils font la négociation site par site.

Question : Oh oui, donc ils ont changé de stratégie de négo.

Réponse : Ah bah maintenant, ils ont dit « ça a loupé en central donc maintenant on revient en local » donc ils ont lancé une négo sur [un établissement]. Ils en ont fait une à [un autre établissement], ils en font une à [un autre établissement]. Il y en a même une sur [un autre établissement]. Il devrait y en avoir une sur [un autre établissement]. Il a dû y en avoir une sur [un autre établissement], une petite structure près de la région parisienne donc ils ont relancé des trucs mais de manière différente. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

Dans ce cas, la notion de « compétitivité » doit faire l'objet d'une pédagogie particulière au niveau des instances locales. Cette pédagogie s'apparente à un travail managérial, selon les mots d'un coordinateur de groupe.

« Localement, on a négocié quelques accords APC de convention collective. On a fait un gros travail avec [X] sur un site. C'est vraiment une animation managériale de terrain. On oblige nos équipes parce qu'il y a cette concurrence et cette histoire locale des gens qui ont 20 ans d'usine ensemble. À un moment donné ils se sont mis deux ou trois croche-pieds. Ça ressort et nous on arrive pour dire : les coordinateurs viennent, on se met dans une salle, on veut s'écouter et s'entendre. Sur les accords de performance collective on est vraiment sur de la compétitivité. Il faut les amener à comprendre comment l'entreprise compte, comment elle fait de l'argent. Au début certains élus nous disent que ce n'est pas leur boulot. Et pourtant si. Si on veut assurer dans le maintien de l'emploi et de nos entreprises en France, il faut que ces données soient intégrées, qu'elles soient vraiment dans notre inconscient. » (Coordinateur syndical d'une grande entreprise)

Au final, la présentation de la structure des informations-consultations et des négociations permet de constater que :

- Ni les informations-consultations récurrentes, ni les négociations récurrentes n'ont fait l'objet de modifications de leur contenu et de leur fréquence.
- Pour autant dans les entreprises à établissements multiples on note une centralisation des informations-consultations économiques et stratégiques. On note également une tendance, sans que ce soit formalisé dans les accords (sauf dans un cas), à une centralisation de la négociation collective, parfois au niveau du groupe.
- Les informations-consultations ponctuelles ne font l'objet d'aucune négociation dans les accords de mise en place.

C. Les élus ont-ils le sentiment de pouvoir peser sur les décisions de la direction ?

Pour conclure sur cette première partie consacrée à la présentation des cas et à la structure des relations professionnelles qui les caractérisent, il apparaissait important de restituer la perception qu'ont les élus de leur capacité à peser sur les décisions de la Direction. Les évolutions législatives récentes et la notion de « dialogue social » soutiennent une vision coopérative des relations professionnelles et devraient permettre une meilleure prise en compte de l'expression des représentants du personnel dans le processus de prise de décision.

Les élus rappellent dans l'ensemble des entreprises du panel que la seule consultation du comité et donc le fait que les avis ne soient que consultatifs, sont la limite majeure de leur capacité à peser sur les décisions de la Direction.

« Non, c'est difficile. Je trouve qu'on est... mais là, c'est la politique au sens large et la mise en œuvre du dialogue social en France, c'est que la Direction a des obligations d'information-consultation, on vote et puis elle s'assoit sur les décisions quoi. Elle a une obligation de répondre à une résolution ou... mais derrière, elle trace son chemin et nous, quelque part, on est bon qu'à essayer de l'accompagner, de limiter la casse en local. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

« Alors sur les avis, on a tous nos compétences sur les avis donc moi j'ai déjà rendu un avis sur la réorganisation d'un de mes anciens services dont je connaissais très bien les collaborateurs donc j'ai participé à l'avis parce que c'était de ma compétence et je connaissais donc j'y suis allée. Mais un avis ça reste un avis. Vous n'avez pas de poids. Vous pouvez mettre des alertes mais voilà. On met des alertes. C'est là où je me dis qu'on n'a vraiment pas de poids. Vous ne pouvez qu'émettre des alertes mais on n'a pas de pouvoir de révolution. » (Représentant au CA d'une grande entreprise).

« Question : Est-ce que vous estimez que toutes ces questions économiques sont bien traitées en termes de dialogue social dans l'entreprise, que vous avez un regard dessus et que vous pouvez intervenir dessus ?

Réponse : Alors, on a un regard, ça c'est clair, mais le pouvoir de décision est quasi nul. Le seul pouvoir de décision intervient de manière indirecte par le biais du dialogue social et de la négociation. C'est un rapport de force. La Direction ou le CA veut prendre telle ou telle décision, par exemple fléchir telle ressource vers telle activité ou fonction, nous on est là pour dire c'est très bien de mettre des ressources en réserves mais concrètement mettez les plutôt sur des activités, des personnes, des projets parce qu'on en a besoin, on est en retard sur tel ou tel niveau de rémunération, mais on n'a pas vraiment de pouvoir de décision. C'est la Direction qui décide, nous on propose, on insiste parfois, quand c'est pas suffisant on se fâche, les salariés se fâchent. C'est le rapport de force classique de négociation à la française. » (Secrétaire du CE d'une PME).

Certains élus nuancent néanmoins cette position.

« Oui, c'est ça. On a aussi pu avoir un œil sur les placements. Parce que dans le bilan c'est assez brut. La nature des placements, les échéances, les rendements, ça c'est quelque chose sur quoi on a un regard, même si bien sûr on n'a pas de pouvoir de décision. On a pu influencer le caractère éthique des placements. Et puis voir si c'était des placements à risque ou pas... » (Secrétaire du CE d'une PME)

« Moi j'aurais tendance à dire que je pense qu'on peut peser. Je ne sais pas si on est outillé pour peser. » (Secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

Mais la question de la capacité à peser sur les décisions renvoie plus largement à la place du syndicalisme dans le processus de gestion de l'entreprise. De ce point de vue, les prérogatives respectives de l'employeur et des syndicats sont clairement affirmées.

« Je pense que là on est un peu plus en difficulté, mais aussi parce que ce n'est pas notre rôle... ce n'est pas tout à fait notre rôle quand même. On n'est pas Directeur d'entreprise, on n'est pas directement dans la gouvernance. [...] Est-ce que c'est notre rôle d'avoir cette pleine vision de politique ou cette pleine compréhension des enjeux politiques ? C'est stimulant intellectuellement et même j'allais dire syndicalement. Mais est-ce que c'est quand même le rôle d'un syndicat d'avoir ce champ de vision là, je ne sais pas, la question est ouverte. » (Secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

« Je pense, effectivement, que ça permet de dire au Directeur Général « attention ok, mais vous avez pensé à ça, vous avez pensé à ça ? Attention aux collaborateurs, attention... » peut-être essayer de le

réorienter quelquefois mais la décision lui appartient, ça c'est indéniable. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

Afin de peser sur les décisions de gestion, certains représentants entament un travail de redéfinition de la notion de performance de l'entreprise. Aux seuls éléments économiques qui forment « la partie des patrons », ces représentants intègrent des éléments de performances sociales afin de créer des ponts entre revendications sociales et critères économiques.

« On s'oppose dans nos postures patronales et syndicales parce qu'on ne se comprend pas et parce qu'on n'acceptait pas de parler de l'économique. L'éco était la partie des patrons. Libérer l'économique aujourd'hui, le transformer en langage entre élus et employeurs permet d'être dans le même monde de l'entreprise. À partir de là on travaille sur des sujets que les uns et les autres défendent. Ils vont nous parler de performance économique, je leur dis qu'il n'y a pas de performance économique sans performance sociale. J'essaie de créer ces liens et ça passe. Le message passe et ça passe même en dehors de la France. » (Coordinateur syndical d'une grande entreprise)

« La stratégie ne se négocie pas normalement avec les organisations syndicales. C'est présenté. Après, on peut en débattre. » (Secrétaire d'une fédération)

Enfin, les rapports entretenus avec la Direction semble être un facteur important de la capacité à peser sur les décisions. Le changement fréquent des personnels RH constitue parfois une dégradation de cette capacité.

« C'est-à-dire que l'on a toujours été majoritaire. On n'avait plus la sensation de peser sur les projets de changement, de pouvoir influencer – pas sur tout bien sûr –, en tout cas y mettre notre patte, voir le timing avec la Direction, réflexion en amont sur ce qui pourrait être aménagé. Là, c'est plus compliqué. Je pense que chez nous, un des facteurs est qu'au niveau des Ressources humaines, notre Directeur au sein de la DGSI est un peu mou du genou, on va dire. Du coup, il fait peu contrepoids au Directeur. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

« Oui il y a à peu près un an donc... [X] qui avait la fonction DRH, en fait, a pris d'autres fonctions. Son responsable environnement social est parti en retraite, donc une nouvelle équipe et voilà je pense qu'on a perdu quelque chose en efficacité de ne plus avoir ce binôme DRH et responsable environnement social aux négociations en l'occurrence. Là à mon avis, on a perdu quelque chose oui. [...] La DRH centrale on ne la voit jamais donc contrairement à l'ancienne équipe, on la voit – j'ai tendance à dire – peut-être aux négociations annuelles obligatoires mais sinon on ne la voit jamais. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

« Là où c'est le plus difficile, c'est aller trouver dans tout ça ce qui nous intéresse, ce qui nous importe vraiment et ce dont on peut faire, surtout, quelque chose derrière en termes d'actions syndicales et ça ce n'est pas chose facile et il y a, ça rajoute le fait, moi je dirais, on a une peine un peu particulière dans le sens où les équipes RH sont renouvelées fortement en central et qu'à l'heure qu'il est, moi, je ne sais pas dire si le dialogue social change ou s'il se reconstruit du fait. » (Secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

« Il s'est dégradé par rapport à avant. Avant, vraiment on négociait avec les Directeurs. Là ce nouveau Directeur, il nous recadre vraiment bien dans notre rôle de consultation voilà. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

Conclusion

Au terme de cette première partie consacrée à la présentation des cas étudiés dans leur contexte et des structures des relations professionnelles relatives aux informations et consultations, plusieurs constats se dégagent.

Sans surprise, la variété des secteurs d'activité conditionne en partie les sujets abordés concernant les questions économiques. Des thématiques classiques sont abordées dans l'ensemble des cas à l'image des salaires, des investissements et des résultats de l'entreprise.

La thématique des réorganisations traverse l'ensemble des cas étudiés avec néanmoins des intensités variables. Surtout, cette thématique transverse s'articule autant autour de questions purement financières et comptables que de questions liées à l'organisation et à la qualité de vie au travail. Dès lors, il apparaît difficile d'identifier clairement ce qui relèverait purement des questions économiques aux yeux des acteurs. Les élus n'établissent pas de distinction claire sur ce que recouvriraient ces questions, celles-ci s'inscrivant comme une des composantes de leur travail. Les réorganisations sont principalement traitées dans le cadre des informations-consultations ponctuelles. Celles-ci ne font pas l'objet de dispositions spécifiques dans les accords d'entreprise, sauf dans un cas. Par ailleurs, l'anticipation partagée des réorganisations et de leurs conséquences qui devrait avoir lieu dans le cadre de la consultation sur les orientations stratégiques fait défaut pour au moins une des entreprises du panel. Enfin dans le cadre de la négociation d'accords liés à la compétitivité de l'entreprise, les élus s'interrogent sur le fondement économique des décisions de l'employeur. Ils mettent en avant les insuffisances d'informations qui leur permettraient d'identifier précisément ce que recouvre la notion de compétitivité et les effets que peuvent jouer les accords qu'ils signent. S'agissant des entreprises à établissements multiples, on note une centralisation des informations-consultations et des négociations.

Enfin, la capacité de peser sur les décisions de la Direction est diversement évaluée selon les élus interrogés. Pour certains, le travail qu'ils peuvent apporter est nettement limité par la nature consultative de leurs attributions. Cette question renvoie plus largement à la place que les élus donnent au travail syndical dans la participation aux prises de décisions. Si dans l'essentiel des cas, les prérogatives syndicales et patronales sont clairement distinguées, le pouvoir de gestion étant de la responsabilité de l'employeur, le cas des accords liés à la compétitivité de l'entreprise renvoie aux conditions nécessaires pour que les délégués syndicaux puissent « assumer » leur signature. Ces conditions, sous l'angle de l'accès à l'information et des compétences des élus à propos des questions économiques sont traitées dans les parties suivantes.

II. Formation et connaissances des représentants des salariés en matière économique : un enjeu de montée en compétences de l'ensemble des élus qui est entravé

Lorsque l'on s'interroge sur la manière dont les représentants des salariés sont amenés à traiter les questions économiques dans leur entreprise, on peut se demander de quelles compétences ils disposent à cette fin. En effet, outre les ressources internes mises à disposition par l'employeur et les ressources externes auxquelles ils peuvent recourir, leurs propres connaissances en la matière constituent déjà un facteur déterminant des capacités qu'ils pourront déployer de plusieurs manières : intérêt pour les sujets économiques, analyse des documents remis, pertinence des demandes adressées à l'employeur et à ses représentants, qualité des échanges avec ces derniers, construction d'une position stratégique/politique, argumentation, négociation, etc. La problématique de la formation des élus et de leurs compétences doit donc être abordée. Dès lors, il faudra se demander si les élus, et lesquels d'entre eux (avec des formes possibles de spécialisation et de concentration sur certains), sont intéressés par les questions économiques et se portent volontiers sur ces sujets ou pas, s'ils ont reçu des formations pour cela (sinon pourquoi) et quelles formations, si celles-ci sont adaptées...

Pour aborder cette dimension, nous avons essayé de mesurer où en sont les élus du personnel en la matière et de quelles formations ils peuvent bénéficier durant leur parcours. Nous verrons que, globalement, les représentants des salariés sont peu formés sur ces sujets et que les compétences afférentes peuvent reposer sur un petit nombre d'entre eux, que l'offre de formation existe mais qu'elle ne trouve pas toujours son public.

A. Les connaissances des élus en matière économique

1. L'intérêt des représentants des salariés pour les questions économiques

La mesure de l'intérêt des représentants des salariés pour les questions économiques n'est pas étayée par des chiffres ou des études spécifiques en la matière, mais elle relève du ressenti des personnes interrogées. Pour la plupart d'entre elles, elles estiment que ce qui amène des salariés à prendre des mandats dans les IRP, ce sont avant tout les questions liées aux Activités Sociales et Culturelles (ASC) et celles concernant l'hygiène, la Santé, la Sécurité et les conditions de Travail (HSCT) ainsi que les conditions de travail. Le domaine proprement économique ne semble attirer que peu de personnes dans un premier temps.

« Je n'en ai pas une photographie homogène. Clairement il y a des élus qui se désintéressent du sujet. Oui, parce que c'est pas pour ça qu'ils sont venus au CSE. C'était peut-être encore plus flagrant avant et on n'a pas trop de recul avec le CSE qui regroupe toutes les missions, mais en tout cas au CE avant on avait les CE qui venaient pour les questions d'entreprise et les questions socio-économiques et puis les élus qui venaient pour les ASC [...] Il y en a aussi qui rentrent sur les ASC et découvrent les missions socio-économiques pour s'y intéresser... ». (Responsable d'URI)

« On a toujours essayé nous en tout cas de mettre un point fort parce que souvent en effet il y a un attrait pour tout ce qui est HSCT ou les œuvres sociales... Mais les questions économiques... Et encore, peut-être que dans notre secteur on est plus sensibles à ces choses là... Mais c'est pas forcément des choses qui sont maîtrisées, souvent ça fait peur aux élus. » (Responsable de Fédération)

« Quand on parle d'économie, cela reste indigeste. [...] C'est vrai que quand on aborde ces points-là en réunion, je vois que cela décroche vite. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

« Aujourd'hui notre difficulté n'est pas trop la forme ou la présentation. C'est plutôt l'appétence et la compétence des élus. Il faut pouvoir se tortorer quand même tous ces chiffres. [...] Parce que cela ne les intéresse pas. La partie économique, tout le monde n'est pas intéressé. C'est complexe d'être élu déjà. » (Délégué syndical et secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

Cette appétence peut toutefois venir avec le temps et la confrontation avec ces questions au cours des mandats exercés. Mais elle ne semble pas l'apanage de la plupart des élus, y compris de ceux qui étaient en CE et de ceux qui sont maintenant en CSE. Il n'y aurait donc, parmi les représentants des salariés, qu'une faible partie d'entre eux qui s'empare vraiment de ces questions et développe des compétences pour pouvoir les traiter.

2. Les compétences des représentants des salariés en matière économique

Même si cela peut beaucoup varier en fonction des situations, globalement, les élus sont estimés par les représentants d'organismes internes de formation à la CFDT que nous avons rencontrés comme ayant plutôt des compétences faibles en matière d'économie, de finances et de gestion. La nécessité de plus les former est donc reconnue.

« Donc pour moi, la photographie elle est extrêmement diversifiée sur l'intérêt, sur l'engagement et puis derrière, nécessairement sur les compétences. Je pense que l'on a à continuer de renforcer les compétences sur ces questions là. On le voit avec toutes les équipes qu'on rencontre, il n'y en a quand même pas beaucoup qui sont à l'aise avec ces questions. » (Responsable d'URI)

Cependant, certains secteurs sont plus propices à l'existence de ces compétences dès lors qu'une partie des salariés est elle-même amenée professionnellement à traiter ces questions (banques, assurances, commerce...) ou qu'il existe une culture syndicale autour du traitement de celles-ci (cas cités de la métallurgie et de l'agroalimentaire). Le milieu lui-même entraîne parfois une bonne culture économique générale de la part des élus et ceux-ci peuvent éventuellement aussi recourir à des ressources internes auprès de salariés, sympathisants de leur organisation syndicale, et qui peuvent répondre à des questions ou fournir un avis et des explications à partir de la transmission d'un document.

« Oui, moi je trouve qu'il y a de la compétence. [...] Oui, moi je les trouve plutôt perspicaces. Ce qui me ferait dire qu'il y a plutôt de la compétence, c'est qu'ils ne sont pas inondant de questions, mais qu'ils posent plutôt les bonnes questions. Là je vois, sur les indicateurs sociaux, j'ai eu peut-être une quinzaine de questions, bien dans le sujet et pas 50 disant « et là, pourquoi le chiffre machin ? ». Il y a une vraie curiosité derrière leurs questions. [...] De par leur métier, ils ont tous dans leur formation une dimension économique. » (DRH d'une PME)

Mais, la plupart des personnes interviewées admettent que, même lorsque l'on est dans les cas que l'on vient de citer ci-dessus et même lorsqu'elles ont suivi des formations « de base » en matière économique, cela reste très compliqué pour elles dès lors que l'on entre dans les subtilités économiques, comptables et financières. Bien souvent les représentants des salariés n'ont pas été suffisamment formés sur ces aspects.

« Lors de mes premiers mandats, j'ai dû faire mes deux formations, avec la CFDT d'ailleurs sur les DP et le CE. Ça ne comportait pas une grande partie comptable. C'était plus sur le fonctionnement, l'organisation, les consultations. » (Secrétaire du CE d'une PME)

« C'est pas toujours simple à comprendre et de connaître tous les enjeux, c'est pas évident... Quand on nous présente les comptes, pfffff ! C'est aussi une façon de réfléchir les comptes, c'est pas donné à tout le monde. C'est des gros volumes, avec des établissements spécifiques, donc des comptes par établissement et des comptes groupés... » (Déléguée syndicale d'une PME)

« L'aspect économique avec la Direction, on nous présente les chiffres. Après, nous ne sommes pas des spécialistes. On voit si les courbes montent, si elles descendent, si c'est cohérent. Mais dans le détail, je ne peux pas, parce que je ne suis pas un spécialiste de l'économie. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

« Les questions économiques, cela reste quand même assez pointu. C'est pour cela que je vous dis qu'il y a ce besoin en formation là-dessus. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

« Question : là sur les élus, vous avez le sentiment que le niveau de formation est suffisant ?

Réponse : je dirais que ni le niveau de formation n'est suffisant ni le niveau d'implication est suffisant. [...] Après, vous savez comme moi que nous ne sommes pas des experts de l'économie. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

Dès lors, l'accessibilité aux informations économiques pour les élus, même lorsqu'elle est matériellement aisée, se joue plus en termes de compétences pour bien les comprendre, les traiter et en faire quelque chose... La plus grande part des représentants des salariés ne sont pas en mesure de le faire, et du coup cela peut en rester là (la remise d'informations et de document par l'employeur qui ne seront que peu exploités), c'est-à-dire que cela va limiter énormément les possibilités de dialogue social en la matière. Ou bien cela nécessite un travail de traduction, d'interprétation, de simplification et de mise en perspectives qui permettra aux élus d'essayer tout de même de s'emparer de ces questions. Ce travail peut relever de plusieurs acteurs qui bénéficient alors d'une ressource de pouvoir en la matière :

- Il peut être demandé par les élus eux-mêmes aux représentants de l'employeur, soit sous forme d'injonctions d'explications induisant un rapport plutôt tendu, soit sur la base d'une certaine confiance qui est relativement accordée à la Direction dans le cadre d'un dialogue social plutôt apaisé. Mais dans tous les cas, l'employeur sera en bonne position pour présenter les choses à sa façon...
- Il peut aussi reposer sur un ou des élus plus expérimentés et possédant des connaissances plus approfondies en matière économique, plus au fait des questions économiques traitées dans l'entreprise, qui seront amenés à le faire au sein de leurs équipes syndicales. Comme on le verra dans la partie 3, cette capacité d'analyse des informations, d'interprétation et de déclinaison auprès d'autres élus ou des salariés est importante pour le fonctionnement de ces équipes syndicales et elle repose souvent sur peu de personnes (quand il y en a, ce qui n'est pas toujours le cas dans les plus petites entreprises). Notamment pour les délégués syndicaux centraux, ces compétences nécessaires pour y parvenir sont un enjeu important, particulièrement pour traduire ces informations souvent brutes dans une visée de stratégie syndicale.
- Une troisième possibilité relève du recours à des ressources externes, principalement l'expertise, avec les intérêts et les limites qu'elle comporte, comme nous le verrons dans la partie 4 de ce rapport.

« On peut se retrouver dans un cadre purement légal où on nous donne les informations purement légales, mais finalement sans les grilles d'analyse. C'est tout à fait possible. Sans les grilles, même avec une formation à la lecture des comptes, il ne suffit pas d'avoir les informations pour comprendre. » (Délégué syndical d'une PME)

« Donc c'est pour ça aussi qu'on fait des demandes à la Direction de documents lisibles, et puis des synthèses. Des tableaux pleins de chiffres, ça sera jamais aussi lisible qu'un histogramme, un camembert ou une courbe qui montre des évolutions. » (Secrétaire du CE d'une PME)

« Je dirais que l'on a plein de sources d'informations. Ce n'est pas ce qui manque. C'est savoir les analyser de façon pertinente. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

« On n'a jamais travaillé sur comment aller chercher l'information pour éviter de retomber sur des questions rhétoriques au niveau des instances centrales. La direction nous répondait sans arrêt « mais vous rigolez c'est dans la BDES ce que vous me demandez ». Il n'y a pas eu ce lien entre l'évolution des élus sur ces notions et aller chercher l'information où elle est. Donc on ne sait pas décrypter ou la mettre en lumière. [...] On a eu un CSE central important hier sur les orientations du groupe, une grande partie économique où l'entreprise arrive avec ses données. Deux personnes présentes au CSE central nous ont fait un mini compte rendu en allant chercher quelques infos pour les redescendre aux équipes afin qu'elles puissent les différer, les comprendre et donc y adhérer pour pouvoir les restituer aux élus autour d'elles. C'est vraiment une chaîne d'informations. Je crois vraiment en la responsabilisation des élus donc à la formation et à la professionnalisation. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

Mais, en tout cas, il demeure très souvent pour les élus une méfiance vis-à-vis de ce qui est présenté par la Direction. C'est cette dernière qui est à la manœuvre en matière de choix économiques et de présentation des données qui peuvent faire l'objet de manipulations ou à tout le moins d'interprétations orientées. Les représentants des salariés estiment qu'ils sont mis dans une situation de dépendance de l'employeur qui nécessite beaucoup de compétences et de savoir-faire pour « détricoter » et interpréter ce qui leur est exposé. Pour eux, il demeure de toute façon une asymétrie des compétences et de maîtrise des informations en faveur de l'employeur et de ses représentants qui ne peut qu'être favorable à ces derniers dans les rapports de pouvoir, les jeux du dialogue social et de la négociation.

« On comprend un peu mieux au fil des années... Mais on peut se faire berner un peu par moment, mais bon... le DG nous présente les comptes et c'est là où nous eh bien, on veut bien le croire (rires). » (Membre du CSE d'une PME)

« [...] clairement on n'est pas des économistes, c'est des mandats de 4 ans, c'est une formation qu'on a, qui dure 3 jours enfin il faut garder les pieds sur terre quand même, c'est... le DAF qui veut nous enfumer et bah ce qui est chiffres autour, bah on y verra que du feu. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

Par ailleurs, dans les entreprises constituées en grand groupe avec différentes strates d'IRP, on peut éventuellement constater des différences de capacités des élus à s'approprier les questions économiques en fonction des niveaux d'IRP concernés. Les affaires économiques évoquées dans les sites et CSE d'établissements donneraient lieu à une meilleure compréhension et discussion que celles traitées à l'échelle du groupe et du CSE central où les dimensions stratégiques et financières deviennent plus complexes et éloignées des réalités concrètes de terrain.

Cette dernière occurrence poserait aussi la problématique des difficultés rencontrées par des élus en CSE central qui sont issus de fonctions d'exécution et de petites entités. On peut

alors observer des décalages par rapport aux registres de discours attendus, avec des représentants des salariés issus de sites locaux, mais siégeant en CSE Central ou en Comité européen qui évoquent les dossiers spécifiques à leur établissement.

« Au niveau local, ce sont vraiment des gens expérimentés et qui ont de bonnes discussions. Après au rang central, c'est là où on a aussi des fois du mal à faire des choses compréhensibles et que l'on est un peu éloignés du terrain. C'est là un peu les deux dimensions dans un groupe. [...] Dans une usine, vous avez le Directeur d'usine qui passe tous les jours dans l'atelier. Il va présenter lors de son CE-CSE, les résultats économiques. Tout le monde va comprendre. Ensuite au bout du bout, on va aller en centrale au comité Groupe où on va parler de stratégies, d'acquisitions ou autres. Là en clair, on a un gros fossé entre la compréhension de nos élus qui vont venir d'une filiale, qui vont venir d'un atelier ou autre. [...] Aujourd'hui, on voit différentes choses, différentes évolutions de l'organisation en France qui s'expliquent par une stratégie mondiale. Il faut vraiment savoir jongler entre les activités, y compris avoir des fois quelques faisceaux et quelques relations au niveau international pour comprendre ce groupe-là. C'est vraiment une réelle difficulté pour les élus et pour le commun des mortels. » (Directeur des Relations Sociales d'une grande entreprise)

« C'est souvent plus compliqué pour quelqu'un qui est au comité de Groupe, qui est ouvrier dans sa petite filiale. Je n'oppose pas les ouvriers à d'autres. Déjà qu'il n'a qu'une vision – souvent partielle – de son entité, il sera forcément souvent moins pertinent qu'un deuxième collègue ou encore mieux, un troisième collègue qui a des connaissances économiques, qui a des mandats supérieurs à son entité juridique, qui a une vision un peu plus large de l'entreprise, qui voit ce qu'il se passe ailleurs et qui voit aussi ce qu'il se passe dans le monde. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

Enfin, en matière d'apprentissages et de détention de compétences économiques, il n'y a pas que la formation initiale, professionnelle ou syndicale qui peut intervenir et l'on doit aussi relever que l'expérience acquise au fil des années d'exercice des mandats peut permettre à certains élus d'acquérir des connaissances à la fois théoriques (éléments de comptabilité, de gestion, de finances et de stratégies économiques) et surtout empiriques (celles liées aux réalités de l'entreprise, à la façon dont l'employeur présente les choses, aux questions qu'il faut savoir poser, etc.). Cela se manifeste aussi par une ancienneté et une connaissance de l'historique de l'entreprise en matières économiques parfois plus importante que celle des dirigeants ou des administrateurs au sein des CA qui peuvent souvent tourner et ne pas rester très longtemps en poste et/ou dans l'entreprise.

Outre l'expérience, cette modalité d'acquisition de compétences passe également par des formes de transmission de connaissances et de savoir-faire de la part des élus les plus expérimentés vis-à-vis des nouveaux venus ou de ceux qui prennent des mandats nouveaux.

Mais ces apprentissages demandent du temps et les compétences acquises, la présence d'élus chevronnés, peuvent être remises en question en cas de renouvellement important des élus comme cela a pu être le cas ces derniers temps avec la mise en place des CSE et la loi sur la parité des listes électorales. En termes de turn over possible, s'ajoutent aussi la limitation du nombre de mandats successifs pour les élus et les restructurations des entreprises qui peuvent modifier les périmètres et conduire à de nouvelles élections.

« Car ce qui est intéressant aussi c'est d'avoir des élus qui font plusieurs mandats et qui à force se forment. On sait ce qu'est un report à niveau, ce qu'est une provision, qu'un APE, qu'un résultat, au bout de deux ou trois mandats l'expérience vient et on peut avoir des échanges relativement techniques sur un résultat, sur un bilan. Le souci, c'est quand il y a du renouvellement. Là il va y avoir du renouvellement et là c'est clair qu'il y aura peut-être un temps de latence et la nécessité de former les nouveaux. » (Secrétaire du CE d'une PME)

« Après, on a cette chance que des personnes qui sont au CSE aujourd'hui était déjà au CE depuis plusieurs mandats et sont déjà habituées à ce qu'on échange sur le financement du plan de formation,

sur le budget et les règles comptables, les écarts qu'il y a entre les coûts dans les règles comptables... » (Directeur Général et Président du CSE d'une PME)

« J'ai 47 ans mais ça fait 17 ans que je fais ça. J'ai acquis au fur et à mesure et ce n'était pas prévu. Je prépare la relève. Aujourd'hui je peux dire à ces jeunes qui ont déjà 40 ans et qui ont déjà une expérience professionnelle « demain quand vous allez accéder il y a le parcours, ces matières, toutes ces notions à comprendre, à intégrer dans votre profil de responsable syndical ». » (Délégué syndical dans une grande entreprise)

« La problématique est qu'un représentant syndical va progresser. Normalement si cela lui plaît, s'il est engagé, s'il défend bien les dossiers, il va progresser naturellement. Il va démarrer dans une DP. Petit à petit, il se retrouvera peut-être au Comité central. S'il n'a pas cultivé cette connaissance économique. Ce ne sont pas les deux jours [de formation] qu'il aura reçu il y a cinq, six, sept ou huit ans qui seront suffisants. Je pense que c'est vraiment un message si on veut des gens qui soient bien formés, qui défendent bien l'entreprise, qui comprennent la problématique, etc. [...] Je pense que ma valeur ajoutée par rapport à d'autres administrateurs indépendants qui vont peut-être venir de Chine, d'Asie, des États-Unis et du Canada – autour de la table, il y a quand même différents pays qui sont représentés en administrateurs indépendants –, la valeur ajoutée par rapport à moi qui suis le même administrateur qu'eux en définitive, hormis que je ne suis pas tombé dans la gouvernance étant petit et eux un peu plus, ils ont eu en général des fonctions de CEO ou de choses comme cela internationales que je n'ai pas eues. Par contre, j'ai la connaissance de l'entreprise qu'eux n'ont pas. Il n'y a pas photo. » (Représentant des salariés au CA d'une grande entreprise)

3. Y a-t-il des formes de spécialisation des élus par domaines ?

Avec l'ancien système de répartition des IRP (DP, CHSCT, CE, DS) il existait une tendance à la spécialisation par domaines liés aux mandats exercés. Les questions économiques reposaient alors plutôt sur les élus du CE et sur les DS (notamment via la négociation). Celles relevant des problèmes individuels des salariés, de la Santé Sécurité au Travail ou des conditions de travail, des DP et du CHSCT. Le tout engendrant très souvent une séparation assez nette entre les deux, tandis que les DS tentaient plus ou moins de faire l'articulation.

En théorie, le CSE vient décloisonner ces rôles ou tout du moins les instances de représentation collective, tout en maintenant des commissions spécialisées. Les différents rôles de la représentation collective sont maintenant réunis au sein d'une même instance, mais où tout le monde, on vient de le voir, n'a pas les mêmes attirances et compétences pour les dossiers économiques.

« Vous avez des gens qui ont ça et qui comprennent ça et puis vous en avez qui ne comprennent rien donc voilà. Alors ce qu'on avait avec les DP et les CE, c'était bien parce que vous aviez des gens qui sur la partie économique n'y connaissaient rien. Ce n'était pas leur truc. Ils ne comprenaient rien bah ils s'occupaient de DP. Aujourd'hui tout le monde est dans le CSE. Alors on fait aussi de l'ex DP dans le CSE maintenant mais c'est vrai qu'en CSE, si on a à parler de choses économiques – bon alors localement, sur des établissements, vous avez un site de production où on va vous parler de défauts, de qualité, de coûts de fabrication... bon ce n'est pas très compliqué, les gens peuvent comprendre mais quand on arrive, après, sur le CSE central ou sur des entités comme on a nous qui sont plus importantes où on peut parler autant de choses économiques sur la BU que sur des sites de production, là pour certaines personnes ça devient un peu plus délicat. » (Secrétaire du Comité européen d'une grande entreprise)

Avec la mise en place du CSE, il est difficile de juger pour l'instant si une spécialisation des élus sera maintenue ou accrue (liée notamment à un processus de professionnalisation, de technicisation qui continuerait à croître, à la mise en place des commissions et à la réduction

du nombre de mandats) ou si l'on ira vers plus de transversalité dans le traitement des dossiers comme semble le souhaiter à la fois le législateur, ainsi qu'une bonne partie des employeurs et des représentants des salariés ... Voire un peu des deux si les spécialisations ne donnent pas lieu à des cloisonnements mais à des échanges, de la mise en commun, une agrégation sur un registre de traitement plus global et plus « politique » des dossiers à la fois entre représentants au CSE et avec les DS ... Dans tous les cas, les entretiens nous ont montré qu'il ne suffit pas qu'il n'y ait plus qu'une seule instance pour que la transversalité opère.

« Mais il y a un cloisonnement dans les têtes. Un cloisonnement qui est lié à l'ancien fonctionnement où on avait des DP, des CE, des CHSCT, des élus qui étaient parfois extrêmement distincts, parfois multi-casquettes, mais avec une tendance à fonctionner en silos. Chaque instance a des missions et on traite mission par mission. Alors que les sujets qui sont traités sont des sujets transversaux aux 3 instances. Et donc on travaillait beaucoup sur la transversalité, l'articulation des dossiers entre eux. Aujourd'hui avec le CSE, la problématique est moins importante, mais eux ça les oblige à fonctionner autrement, à changer de paradigme. Reste quand même cette articulation avec la négociation, même si ce sont les mêmes acteurs, ils n'ont pas forcément le réflexe d'utiliser la consultation pour venir nourrir la négociation. Donc ça, c'est un des messages qu'on essaye de faire passer en formation de base. [...] Après, est-ce que ce sera différent de ce que c'était au travers du CE ? Je sais pas. Ça va peut-être se jouer différemment sur la commission santé, qui était vraiment une commission à part avant. Peut-être que ceux qui avait le mandat CHSCT vont rester un peu plus SSCT que les autres... Et encore, dans les plus de 300, puisque c'est pas obligatoire en-dessous. Il peut y avoir un effet un peu différent des autres commissions. On n'a pas de recul pour le dire pour l'instant.

Question : Par ce que ce qui peut être intéressant par rapport à ça, c'est un effet soit spécialisation, soit plus de transversalité, et donc pas le même type de dynamique de CSE...

Réponse : Complètement. Nous c'est vraiment ce qu'on prône dans la formation. Après, même s'ils se spécialisent un peu plus sur l'une ou l'autre des missions, le fait de participer aux temps de préparation, aux plénières, etc. ça ne veut pas dire qu'on a le réflexe de regarder les articulations, en tout cas, ça facilite d'avantage, là où auparavant les CHSCT n'avaient aucun temps commun avec le CE, pas de temps préparatoire, pas de réunion de section... Je pense qu'on gardera l'effet spécialisation, parce que c'est compliqué d'être au top sur toutes les missions. Je trouve pas ça déconnant, à condition de ne pas se désintéresser pour autant des autres... Je suis en première ligne sur tel ou tel aspect mais j'essaie de faire des liens avec mon dossier. Et à condition de ne pas être seul à porter un dossier, mais de toujours être à plusieurs en fonction des effectifs. » (Responsable d'URI)

« Comme du coup tout est regroupé en une instance, on aura peut-être moins des spécialistes des commissions économiques... Il faudra peut-être que l'ensemble des élus soient formés, mais autrement... » (Responsable de Fédération)

« Bah ça va changer certainement beaucoup de choses, notamment en termes d'expertises personnelles ou de thématiques personnelles pour les élus parce qu'il n'y a plus qu'une seule instance. Avant il y avait les DP, le CHSCT, le CE, maintenant il n'y a plus qu'une seule instance et le gros challenge c'est d'arriver à répartir les fonctions, la prise en main des dossiers parce que tout le monde ne pourra pas avoir une attention, une acuité, une expertise sur toutes les thématiques. Et puis, les salariés aiment bien avoir des interlocuteurs, savoir à qui s'adresser pour des questions DP (relations avec la hiérarchie, etc.), pour des questions de fond, de stratégie, pour des questions de QVT... C'est pas forcément les mêmes sensibilités, les mêmes personnes. Je ne sais pas trop comment cela va s'organiser. [...] Et il ne faut pas non plus que la thématique soit mobilisée par un ou deux élus, et que les autres n'y comprennent rien. Il faut que chacun arrive plus ou moins à s'approprier, à comprendre, donc à un niveau de connaissance... » (Secrétaire du CE d'une PME)

Lorsqu'une spécialisation ou une division du travail entre élus existe et qu'elle n'est pas accompagnée d'une mise en commun, d'une réflexion collective efficaces au sein des équipes syndicales, cela peut venir renforcer le processus de concentration du traitement de ces sujets par une ou quelques personnes peu nombreuses dont nous venons de parler dans les pages qui

précèdent. Il y aurait alors une asymétrie de compétences parmi les représentants des salariés où un petit nombre serait « détenteur » des dossiers économiques, relativement autonome de fait par rapport aux autres élus, et éventuellement interlocuteurs privilégiés des Directions. Ceci pourrait engendrer jusqu'à un décalage dans les registres d'échanges, des incompréhensions y compris de langage au sein des équipes syndicales, ne faisant que renforcer les phénomènes de cloisonnement et de territoires de prédilection de chacun.

De plus certains relèvent que cela peut constituer une « faille » que l'employeur peut être amené à exploiter en jouant sur les compétences, niveaux de connaissances et d'information plus ou moins importants de ses interlocuteurs, y compris au sein d'une même instance.

« Heureusement que l'on est plusieurs. On a chacun nos dadas. C'est l'avantage d'être nombreux à être élus. Du coup, on arrive à trouver les compétences des uns et des autres en fonction des domaines. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

« Je pense que la Direction jouait aussi là-dessus pour faire passer des choses. Tous les élus n'étaient pas forcément très efficaces. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

On manque également de recul pour envisager les conséquences sur le type de formation des élus. Mais beaucoup font l'hypothèse que le processus de professionnalisation de ceux-ci sera renforcé et nécessitera plus de formation, y compris donc en matière économique (avec un choix à faire entre « pour tous » ou « pour quelques spécialistes »). L'enjeu est accru lorsqu'il y a réduction du nombre des élus et que plus de dossiers vont devoir être traités par moins de personnes avec moins de temps pour le faire.

« Nous on pense que la professionnalisation est une réalité. Puisqu'on avait jusqu'à présent des gens spécialisés en fait. Ce qui d'ailleurs pouvait poser problème puisque chacun était dans ses dossiers et des fois on avait des problèmes entre instances. Et selon les équipes il n'y avait pas forcément d'échanges. Il va y avoir un nombre réduit d'élus (et c'est très net dans notre champ où on avait des accords qui permettaient une certaine aisance). De moins en moins de gens avec de moins en moins de temps et donc il va falloir qu'ils soient opérationnels sur tous les sujets. [...] Après on a encore de la marge, avec beaucoup d'élus qui vivent leur vie sans formation, je ne sais pas comment ils s'y prennent... mais donc on a encore du travail à faire sur la formation syndicale pour essayer de toucher l'ensemble des élus. » (Responsable de Fédération)

Dans tous les cas, la nécessité de former les élus aux questions économiques est reconnue comme nécessaire et un enjeu important. Beaucoup dépend alors des conditions dans lesquelles cette formation peut effectivement avoir lieu et il s'agit donc d'examiner comment elle opère effectivement aujourd'hui.

B. Les apports de la formation des élus

1. L'offre de formations économiques

D'une part, le droit du travail, à travers l'existence du congé de formation économique sociale et syndicale, offre la possibilité aux salariés et aux représentants des salariés de se former via un crédit d'heures destinées à cela.

Le congé de formation économique, sociale et syndicale

Source : Fiche service-public.fr - Mis à jour le : 21/04/2020

<https://code.travail.gouv.fr/fiche-service-public/conge-de-formation-economique-sociale-et-syndicale>

Ce congé permet à tout salarié, sans condition d'ancienneté, de participer à des stages ou sessions de formation économique, sociale ou syndicale afin de se préparer à l'exercice de fonctions syndicales. Ce congé est soumis à des conditions de durée. Pendant ce congé, le salarié bénéficie du maintien de sa rémunération.

Ce congé permet d'acquérir des connaissances économiques, sociales ou syndicales, dans le but d'exercer des responsabilités syndicales.

Le congé de formation économique, sociale et syndicale est ouvert à l'ensemble des salariés (adhérents ou non à un syndicat).

Aucune condition d'ancienneté n'est nécessaire pour en bénéficier.

Les stages ou sessions de formation sont réalisés :

soit par des centres rattachés à des organisations syndicales de salariés reconnues représentatives sur le plan national,

soit par des instituts spécialisés.

Le salarié peut prendre un ou plusieurs congés, dans la limite de 12 jours par an.

La durée de chaque congé ne peut pas être inférieure à une demi-journée.

Les animateurs des stages et sessions de formation économique, sociale et syndicale peuvent prendre un ou plusieurs congés dans la limite de 18 jours par an.

Des accords d'entreprises liés au passage en CSE reprennent d'ailleurs cette législation pour prévoir le suivi de formations économiques par les élus. A titre d'exemple on peut citer cet accord d'entreprise sur le CSE : « En application des dispositions légales (article L 2315-63), les membres titulaires du CSE, élus pour la première fois, bénéficient d'un stage de formation économique d'une durée maximale de 5 jours. Le temps consacré à cette formation est pris sur le temps de travail et est rémunéré comme tel. Il n'est pas déduit du crédit d'heures mensuel des membres titulaires. Le coût de la formation est pris en charge par le CSE sur son budget de fonctionnement. Cette formation est imputée sur la durée du congé de formation économique, sociale et syndicale prévu aux articles L. 2145-5 et suivants. »

« Dans le cadre de la formation économique, ils ont le droit à 5 jours pour les titulaires, financés par le CSE. Donc c'est un droit qu'ils activent. » (Responsable d'URI)

« Au titre du CSE on a prévu une formation économique qu'on a inscrite dans l'accord d'entreprise. » (DRH d'une PME)

D'autre part, l'offre de formations économiques à destination des représentants du personnel existe, aussi bien de la part des organisations syndicales directement (lesquelles peuvent passer par des prestataires, comme Syndex pour la CFDT) que d'organismes universitaires (comme les instituts du travail) ou de cabinets (comme CEGOS, Arcadès, etc.).

Les contenus spécifiques relèvent de l'analyse comptable d'une situation économique, de la stratégie de l'entreprise et de ses enjeux, de la lecture possible des documents qui sont remis aux représentants du personnel. Le tout à des fins de compréhension, mais aussi d'action (motivation des avis, négociation...). Mais selon les cas les formations pourront avoir des connotations proprement syndicales plus ou moins prononcées : cela peut aller d'une « simple » approche comptable « neutre » à une appropriation des éléments économiques pour une orientation en termes de politique et de stratégie syndicale. Les formations dispensées

directement par les organisations syndicales sont bien sûr plus sensibles à ces dernières dimensions et tentent toujours d'inclure à l'approche disciplinaire à la fois une contextualisation en fonction des secteurs d'entreprise et une dimension plus politique liée à la coloration de chaque organisation syndicale ainsi qu'une dimension stratégique en termes de pratiques syndicales.

Par ailleurs, comme on le développera plus loin dans la partie sur la demande (II.B.b.) ces formations relèvent souvent de la prise de mandat en général (plus particulièrement CE puis CSE) où est inclus de l'économique, mais il existe aussi des programmes plus spécifiques et plus pointus sur l'économique.

« On peut être dans de l'analyse comptable de la situation économique. On peut être aussi sur de la stratégie. Mais de toute façon, quelle que soit l'approche, l'objectif derrière c'est qu'ils s'approprient les différents documents qui leur sont présentés et le contenu, qu'ils puissent affiner leurs analyses des éléments comptables pour les comprendre. Mais ça ne s'arrête pas là. L'objectif, c'est qu'ils soient capables d'en faire quelque chose derrière. Donc ça veut dire savoir concrètement à quoi ça va nous servir et nous qu'est-ce qu'on peut en faire. Au-delà de la consultation qui est obligatoire sur la situation économique, auquel cas ils émettent un avis normalement motivé, donc on va les faire travailler sur la motivation de leur avis quel qu'il soit... C'est surtout de les faire réfléchir : vous avez cette information là, au-delà de l'avis motivé, à quoi elle peut vous servir ? Elle peut servir à la négociation sur la rémunération pour les éléments du droit social. Et quand on présente les 3 blocs de consultation, on les met en parallèle avec des blocs de négociation et l'idée c'est d'inscrire ça dans un agenda social qui conjugue les deux avec une logique : on passe la consultation autour des orientations stratégiques avant d'aller sur la négociation autour des rémunérations, autour de la GPEC... Et puis la consultation sur la politique sociale avant d'aller sur la négo égalité pro et QVT. Donc cette logique d'enchaînement sur un timing qui s'étale, alors pas sur un an, parce que ça peut s'étaler sur 3 ou 4 ans, mais en tout cas il y a des temps qui doivent arriver avant d'autres pour se nourrir. » (Responsable d'URI)

« On a deux formations sur le CSE. Une sur le rôle et missions de l'élu CSE, et puis une formation économique. On a scindé parce que sinon ce serait un trop gros morceau et on se rend compte que les gens ont du mal à partir 4 ou 5 jours. 3 jours c'est le grand maximum. Donc on leur propose ces deux formations en commençant par rôle et missions. Et sur la formation économique on rentre sur ce qui est obligatoire, la stratégie, comment lire un bilan, donc ça sur deux jours, et puis une dernière journée sur les ASC. [...] Et donc on essaye de travailler avec eux sur la compréhension des enjeux, puis on essaye d'aller avec eux aussi plus loin sur comment on lit un bilan, déterminer dans la masse de documents qui est remise aux élus... On peut très vite se noyer quand on n'est pas dedans... Donc aller à l'essentiel et voir certains points pour qu'ils se focalisent sur les points qui peuvent amener une analyse intéressante pour eux et des échanges. » (Responsable de Fédération)

« Alors syndicalement on a des formations avec nos structures syndicales sur le CSE, sur délégué syndical, des choses comme ça donc il y a des formations qui existent. Il y a des formations sur le CHSCT. Nous on est en train de regarder pour les élus de la maison mère, au niveau de DSC, DSC adjoint, ils sont en train de regarder pour essayer de faire une formation économique avec Syndex : Connaissance de l'entreprise. [...] Ce qui est fait, les produits, la part BU, les choses comme ça et un peu la partie économique elle-même. Donc on est en train de monter, normalement pour le mois d'octobre, avec Syndex... [...] Ça serait financé par la CFDT. Oui on a un budget de fonctionnement dans le groupe, on a un droit syndical qui n'est, quand même pas négligeable donc on a des budgets. [...] Elle propose aussi, avec des organismes extérieurs, des formations sur le CSE, sur le CHSCT. Sur le CHSCT, elle propose – je ne sais plus si c'est avec VERITAS ou avec APAVE – alors c'est très bien dans le sens de tout ce qui est juridique, code du travail, ce qui est des obligations. Le problème c'est que quand on fait des formations du CHSCT avec des organismes, on n'a pas la vision syndicale et quels sont les objectifs aussi par rapport à ce qu'on veut en faire de ce travail. » (Secrétaire du Comité européen d'une grande entreprise)

De plus, il arrive que des Directions d'entreprise mettent elles-mêmes en place des formations à destination des élus et qu'elles les financent. Ainsi, une grande entreprise parmi celles que nous avons rencontrées a mis en œuvre des formations à destination des élus du CSE et qui sont en partie les mêmes que celles suivies par les managers.

« Nous avons eu une formation économique. [...] que j'avais déjà eue en tant que manager. Qui est bien, parce qu'elle remet en place des choses qu'on n'utilise pas tous les jours. C'est un peu la difficulté des données économiques. Elle redonne les enjeux de l'entreprise, les grands termes, l'EBITDA, le CA, le cash-flow, l'importance du cash-flow, la position [de notre entreprise], son schéma économique par rapport à d'autres entreprises, de l'industriel ou du tertiaire.

Question : Donc, là c'est vraiment davantage par rapport à des concepts de gestion, de finance, des savoirs gestionnaires ?

Réponse : Oui, des connaissances comme cela, et des connaissances générales sur l'économie.

Question : Et, elle était dispensée par qui, cette formation ?

Réponse : [...] Un cabinet extérieur, je pense.

Question : Est-ce que c'est la Direction ?

Réponse : C'est la Direction, oui. Il y a eu deux formations qui ont été à la main de la Direction, c'est une formation générale économique, et une formation sur la SST générale. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

Une autre grande entreprise prend en charge financièrement une partie des formations destinées aux élus. Cette possibilité a notamment fait l'objet d'un accord où les mandatés à au moins 80 % de leur temps peuvent bénéficier d'un certificat de 15 jours de formation dans une grande école. Cet accord est lié à la mise en place du CSE qui engendre une réduction globale du nombre d'élus mais dont il est souhaité qu'ils soient mieux formés. Ce dispositif s'inscrit aussi dans un processus de reconnaissance des compétences des élus (y compris les compétences économiques) qui rejoint la question de leur évolution salariale, de leur parcours professionnel et syndical, et celle de l'image des syndicalistes dans l'entreprise.

« Maintenant il y a un accord qui est mis en place dans le cadre du suivi des élus, pour les élus qui sont à plus de 80 % de leur temps en délégation, il y a possibilité de faire quelque chose – [...], une formation d'une quinzaine de jours pour avoir une certification, mais voilà. Et ça, c'est nouveau. C'est l'accord suivi des élus qui a été signé cette année. [...] et il y a une certification à la sortie, une certaine reconnaissance de ce qu'ils ont acquis. » (Secrétaire du Comité européen d'une grande entreprise)

« Ensuite de manière concomitante, on a aussi fait un gros travail qui pour nous allait de pair. C'est sur l'évolution professionnelle des élus. Cette fois-ci, c'était une négociation [...]. On s'est dit : « Il y a les ordonnances qui sont entrées en vigueur. On essaie de faire table rase du passé. On part de la feuille blanche. On met en place des institutions ». Ce que l'on souhaite en clair à côté – c'était vraiment notre posture en tant que Direction –, c'est de dire : « Écoutez, Messieurs, Dames. On ne souhaite pas raboter vos droits. On souhaite raisonner un ensemble de packages un peu constants en termes de volume d'heures consacrées, en termes de volume financier. Par contre, on souhaite moins de personnes autour de la table, mais des gens mieux formés. » [...] Ces moyens, c'est comment on forme de nouveaux élus et désignés au contexte économique de l'entreprise sachant que l'on est un groupe international. En clair, comment on les fait monter en compétences. Comment ils appréhendent tout ce qui est concurrence étrangère, mondiale et ainsi de suite. Formation sur la sécurité et ainsi de suite. C'est vraiment le gros bloc sur lequel on a travaillé et que là, on est en train de dupliquer et même d'envoyer nos leaders sur des formations certifiantes vers différents organismes de formations. L'autre point, c'est comment on les accompagne à la fois sur le plan évolution salariale et de reconnaissance de compétences ? C'était vraiment le deuxième gros bloc de négociations. [...] Ensuite si je vais à l'extrême, pour les leaders, ceux qui vont être à une table de négociation, par exemple des coordonnateurs syndicaux, le secrétaire du Comité ou le Secrétaire du CSE central, on leur a proposé et que l'on a acté notamment, qu'à titre expérimental à raison de trois personnes par organisation syndicale représentative – on a cinq OS représentatives, donc cela fait quinze personnes –, on va les

envoyer à une formation certifiante. C'est 100 % sur la base du volontariat. Ce sont eux qui choisissent leurs leaders et qui ils veulent envoyer. [...] Tout ce que l'on a fait et ce que l'on est en train de faire, c'est décidé en concertation avec eux. [...] Ce que l'on a souhaité vraiment dans cet accord, c'est comment on fait évoluer aussi l'image du syndicalisme et de l' élu. Là-dessus même chose, c'est changer l'image aussi de la fonction RH vis-à-vis des managers pour ne pas qu'ils les voient uniquement comme la personne qui ne sait que s'absenter. C'est là où nous avons mis tout en œuvre, à la fois des courriers vis-à-vis des managers et de la fonction RH qui expliquent l'intérêt d'avoir des élus, ce qu'ils font et ainsi de suite, leurs moyens. (Directeur des Relations Sociales d'une grande entreprise)

Cette même entreprise offre aussi à certains élus, amenés à prendre des rôles importants au niveau central, la possibilité de formations complémentaires dans des institutions prestigieuses comme Sciences Po ou Paris-Dauphine. Cet octroi de formation est, là aussi, vu comme une forme de reconnaissance du parcours syndical en lien avec la trajectoire professionnelle possible des élus et anciens élus.

« Je viens de faire le cycle Sciences Po pour la partie administrateur. Ce qui me donne une certification. C'était souhaité et voulu à la fois par moi et par le conseil. [...] La grande difficulté, c'est quand même de passer d'un rôle de salarié à un rôle d'administrateur qui œuvre dans le domaine de la gouvernance. La gouvernance est un vrai métier avec beaucoup d'éléments à maîtriser, que ce soit la stratégie, la finance, la loi, etc. Il y a tout à apprendre. » (Représentant des salariés au CA d'une grande entreprise)

« J'ai pu faire un master à Dauphine (négociations et relations sociales) qui m'a permis de monter en compétences avec un parcours dans l'entreprise. [...] On a la possibilité de former trois personnes par an par structure syndicale, quel que soit notre poids. Vous avez de la VAE pour de la reconnaissance. Il y a aussi un module formation économique que l'entreprise va dispenser aux élus directement (c'est nouveau) sans attendre les organes externes pour former. C'est plutôt des personnes qui viennent souvent dans les instances du personnel pour expliquer un peu l'économie. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

« La CFDT avait demandé en disant, puisque que moi aussi j'ai été plusieurs fois président de la Commission Economique du CCE donc j'étais vraiment sur la partie économique et les collègues, à un moment, ont demandé en disant « Nous, on voudrait pour [X] qu'il puisse partir... avoir une reconnaissance du travail fait, de ses responsabilités syndicales au sein de l'entreprise » et donc la direction à l'époque a accepté que je parte en formation. J'ai fait un Master 2 en management à GEM, Ecole de management, je suis sorti en 2011 et donc je suis passé ingénieur et cadre en 2012 après la formation. » (Secrétaire du Comité européen d'une grande entreprise)

Concernant ces exemples de formations à l'initiative des employeurs, on peut alors se demander s'ils n'agissent pas comme des lieux d'acculturation aux problématiques gestionnaires de la Direction posant ainsi la question d'une forme possible de « managérialisation » du dialogue social. Ce processus pourrait aussi avoir tendance à atténuer les clivages entre représentants des différentes organisations syndicales qui suivent les mêmes formations et s'y côtoient, pouvant ainsi permettre une meilleure coopération entre eux sans qu'il soit aisé de dire si cela se fait au profit du dialogue social, de la Direction ou des organisations syndicales... Il pourrait donc y avoir entre Directions et représentants des salariés, via ce type de formations, une forme d'homogénéisation des modes de pensée, des grilles de lectures, des catégories d'analyse, des concepts, du langage, etc., n'empêchant pas les désaccords, mais censée faciliter le dialogue social sur ces points pour lesquels les registres d'approche sont partagés. Homogénéisation d'autant plus possible qu'elle rencontrerait le processus de concentration du traitement de ces dossiers dans les mains de quelques élus comme on l'a mentionné plus haut, et qui sont en grande partie les bénéficiaires de ces mêmes formations.

« L'élu de base doit comprendre le monde économique de l'entreprise. C'est trop facile de dire on ne comprend pas et de toujours être dans la caricature. Ça permet de créer un lien dans le monde dans lequel les managers, les directeurs d'établissement sont assujettis en permanence. On répond à leur reporting. Ça se met en place cette année. On y est arrivé de façon reconnue. On a même un parcours bilatéral, un entretien du début de mandat avec droits et devoirs du manager qui a des élus, droits et devoirs de l'élu vis-à-vis du manager, engagement à se former soit en formation en interne, soit en e-learning. [...] Il fallait sortir d'un mode consommateur : on demande au central uniquement quand on a besoin. Aujourd'hui j'ai formé mes équipes à créer ce lien d'échange permanent pour leur montrer cet intérêt. Je les ai forcés, il a fallu vraiment éduquer. J'ai des postes de résistance, ils sont souvent délégués syndicaux stoïques. Ceux-là ce n'est même pas la peine, il faut attendre le second tour. Ils ont l'impression qu'on vend notre âme à l'entreprise alors que je leur dis que c'est mieux de la comprendre. Mieux comprendre l'entreprise, on serait encore plus pertinent pour aller taquiner la direction. [...] Le dialogue social a très fortement évolué. Mes prédécesseurs ne se parlaient pas entre syndicats, ils n'appréhendaient pas les enjeux de l'entreprise. C'était one-shot en fonction des sujets. Alors qu'aujourd'hui on est formé, on est intégré dans des échanges qui nous permettent de partager les enjeux entre plusieurs organisations syndicales, en sortant de nos clivages. J'ai de bonnes relations avec mes collègues coordinateurs même si on n'est pas d'accord sur tout. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

« Mon souhait est à la fois de leur donner les bases et ensuite que l'on se serve aussi de cette formation pour leur ouvrir... Je ne veux pas dire les yeux, sachant que je ne veux pas reconverter qui que ce soit, mais – par exemple – de les envoyer dans un autre pays, en Chine, en Inde ou autre, de voir comment cela se passe à l'étranger et ensuite, qu'il y ait des rencontres avec des gens de la finance, que ce soit à la fois du basique, mais quelque chose d'immersion pour les mentaliser à ces nouveaux challenges. C'est quelque chose qui me tient aussi à cœur là-dessus. C'est tout ce qui a trait à l'accompagnement à la compréhension. » (Directeur des Relations Sociales d'une grande entreprise)

Cet examen de l'offre mené, qu'en est-il de la nature de la demande de la part des représentants des salariés eux-mêmes et/ou des structures syndicales auxquelles ils appartiennent ?

2. La demande de formations économiques

Les entretiens menés aussi bien auprès des représentants des salariés que de structures de formation de la CFDT nous montrent que les premières formations suivies par les élus, et les plus importantes en matière de volumes dispensés par les organismes, relèvent du mandat exercé, et ce généralement au moment de la prise de mandat. Ces formations concernaient donc auparavant les rôles des DP, CHSCT, CE, DS et maintenant des CSE et DS, où l'approche économique n'est qu'une partie plus ou moins importante du cursus. Mais cette dernière est tout de même bien intégrée aux apports de base, souvent en lien avec la question de la négociation afin de ne pas cloisonner les espaces de dialogue social et d'instaurer une vision transverse aux mandats, notamment l'articulation consultation/négociation qu'il s'agirait d'inciter à plus pratiquer (du moins quand ces formations sont dispensées directement ou pilotées par les organisations syndicales).

« Au démarrage, dans leur premier mandat, ils vont activer ce droit avant tout pour s'approprier les missions, et donc pas que l'approche économique, mais avant de pouvoir aller sur les questions économiques, il faut quand même qu'ils sachent ce qu'est leur mandat, quels sont leurs moyens pour fonctionner. Donc le droit à la formation il est utilisé en premier sur la prise de mandat qui présente les missions éco, mais qui n'est pas une spécificité là-dessus. Dans cette formation là on présente les 3 blocs de consultation dont la situation économique de l'entreprise, en lien avec les obligations de négociation, pour ne pas cloisonner les différents lieux de dialogue social et faire en sorte que ce qui se

traite dans une instance puisse être réutilisé à d'autres niveaux et puisse alimenter d'autres réflexions, d'autres projets et entre autres les accords. » (Responsable d'URI)

« Question : Vous, est-ce que vous avez été formée ?

Réponse : Alors, souvent, c'est assez récurrent, dès qu'il y a un changement de CE ou de DP, etc. on a une petite formation de base : fonctionnement CE, etc.

Question : Faite par la CFDT ?

Réponse : Non, pas obligatoirement. J'en ai eu faites par la CFDT et il y en a eu faites par des organismes privés de formation.

Question : Et prises sur le budget du CE ?

Réponse : Oui, le budget de fonctionnement.

Question : Et qui sont utiles ?

Réponse : Bah, quand vous démarrez dans la fonction, oui, parce qu'en fait vous ne savez pas où vous allez. Vous ne savez pas quel est votre rôle, ce que vous avez à faire, etc. Après, il faudrait y aller tout le temps, parce que comme la réglementation change... Il faudrait presque que l'ensemble du CE soit formé une ou deux fois par an à mon avis.

Questions : D'accord, mais ça se sont des formations qui sont plus sur le fonctionnement du CE...

Réponse : Il y a de tout. Si on s'intéresse à la CFDT il y a de tout... Mais moi j'ai fait que ça, sur le fonctionnement. » (Membre du CE d'une PME)

« Si on fait nous les formations, plutôt que de les laisser à des organismes extérieurs, c'est aussi pour, quand on aborde rôle et missions en CSE, y mettre de la dimension politique et de l'action revendicative. C'est pas juste quelle posture je dois avoir, qu'est-ce que je dois remplir... C'est qu'est-ce je porte dans ce rôle là. Et dans les ASC pareil, SSCT... Et on intègre le développement du nombre d'adhérents, la remontée des salariés... » (Responsable d'une Fédération)

« Il y a une formation classique, mais elle n'est pas suffisante à mon sens, je pense. [...] Les formations classiques, je pense qu'elles sont tellement générales que c'est quand même complexe. » (Délégué syndical et secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

Ensuite, toujours en termes de trajectoires possibles de formation des élus et de volumes d'heures de formation prodiguées par les organismes, on trouve des formations plus portées sur le développement de compétences personnelles : écoute, prise de parole, communication écrite, animation d'équipe...

« En temps normal, les formations mandats fonctionnent, à la prise de mandat, les formations aussi personnelles, au-delà de c'est quoi mon rôle et les thématiques qu'il va falloir que je traite, comment je suis à l'aise en tant qu'individu, donc prise de parole, communication écrite, écoute active... Il y a eu un fort développement aussi sur tout ce qui est les animations de collectifs, ça revient fortement... » (Responsable de Fédération)

Les approfondissements en matière économique, prévus dans les catalogues de formations, ne viennent éventuellement qu'après, et en fait très peu. Ceux-ci sont souvent faits par Syndex pour la CFDT et dans la volonté de les adapter aux situations (type d'entreprise, secteur...). Elles peuvent alors concerner une seule section ou plusieurs sections dans des réalités proches.

« Et puis, en complément on a des formations purement économiques que l'on anime qu'avec Syndex. On ne les anime pas en propre, on fait systématiquement appel à leur expertise parce qu'on ne l'a pas. Avec un travail qui va être fait en amont sur la réalité des sections qui viennent dans ces formations là. Et en particulier, quand ils sont experts de ce CE ou CSE, ils ont déjà de la matière, mais quand ils ne le sont pas, ils prennent le temps d'étudier la situation pour que la formation soit la plus adaptée possible aux sections. Alors soit ça se fait pour une seule section, et du coup on peut aller assez loin dans le travail qu'on mène avec eux... Soit on regroupe plusieurs sections, mais on essaye de faire

qu'elles aient des réalités économiques assez proches, et entre autres, issues d'un même champ professionnel ou plutôt type d'activité, des réalités similaires. » (Responsable d'URI)

« Et puis on avait mis en place, ça fait 7 ou 8 ans peut-être, une formation que l'on n'a pas renouvelée, par manque de personnes qui s'inscrivaient, avec un universitaire de Lille sur la « macro », de comprendre au-delà de « on est en CSE, on a les bilans, il va falloir se positionner », l'environnement économique dans lequel on évolue au niveau français, européen, voire mondial, parce qu'on ne peut pas rester franco-français dans nos boîtes. Et donc amener un peu de hauteur pour comprendre aussi les enjeux du secteur, ne pas se focaliser que sur les chiffres, mais comprendre pourquoi ces chiffres là, ce type d'investissements, des choses comme ça. » (Responsable de Fédération)

Mais, ces approfondissements en matière économique ne sont que très peu demandés par les élus et les sections. Cela n'est d'ailleurs pas forcément spécifique aux formations en économie. Globalement, passées les premières formations au mandat, ce sont toutes les formations de deuxième niveau, celles qui sont spécialisées dans un domaine, qui attirent moins de monde. Une estimation faite avec notre interlocuteur en URI donne 5 à 10 % maximum de formations de deuxième niveau dispensées par l'organisme de formation. Des chiffres pris dans un rapport d'activité montrent bien les proportions. Les formations purement économiques (celles dites de deuxième niveau faites avec Syndex) ont été au nombre de 4 en 2016, 3 en 2017, 3 en 2018 et elles concernent en moyenne 11,5 personnes par formation.

« Maintenant, clairement, c'est pas les formations qu'on développe le plus. On a des sollicitations, mais pas énormément. Mais c'est vrai quelles que soient les thématiques revendicatives. On le voit... On a boosté autrefois les thématiques sur la formation professionnelle, l'égalité professionnelle, la QVT, les RPS, etc. On arrive à en faire quelques-unes... Mais c'est tellement à la marge par rapport à toutes les autres formations ! Les formations qu'on appelle de deuxième niveau, spécialisées sur des missions, elles sont très peu prisées, et c'est pas spécifique à l'économique. On est dans des proportions similaires.

Question : Alors justement, la proportion d'élus qui vont un cran plus loin en se formant, en se spécialisant un peu, vous diriez combien ?

Réponse : Ça va être une fourchette, mais... 5 à 10 % et je ne suis pas sûre... C'est très faible. Le gros des formations reste sur les formations de base. La priorité va sur les formations au mandat. » (Responsable d'URI)

« Alors, on n'a pas forcément beaucoup d'attentes. On sentait que les gens étaient un peu perdus, parce qu'ils n'avaient pas forcément des métiers qui permettaient d'appréhender tout ce qui est chiffres, analyses financières, etc. Donc ça nous semblait important de leur donner au moins une connaissance minimum et de savoir où aller chercher surtout. [...] Mais enfin, on a une session par an de formation économique, ce qui est peu ! ça veut dire qu'on forme 15 personnes quoi. » (Responsable de Fédération)

Dès lors, on peut s'interroger sur ce qui freine les représentants des salariés à se former plus amplement aux questions économiques, alors même que l'on a vu qu'ils estiment eux-mêmes que ce serait nécessaire.

3. Les difficultés rencontrées par la formation dans ce domaine

Les difficultés de formation des élus sur les questions économiques en particulier sont nombreuses. Il y a tout d'abord celles qui relèvent des freins à la formation en général et quels que soient les domaines :

- L'univers même de la formation qui fait peur à des personnes souvent peu à l'aise avec tout ce qui est apprentissages et gardent parfois de mauvais souvenirs de leur expérience scolaire.

« [...] des jeunes qui n'osent pas venir en formation et entre autres parce que la formation réfère dans les esprits à l'école, et certains ayant eu une expérience difficile étant plus jeunes, dans leur relation au scolaire, ont peur de la formation. Une fois qu'ils ont mis un pied dedans, ça permet de relativiser, mais il y a une appréhension par rapport à un vécu antérieur qui est un frein pas anecdotique. » (Responsable d'URI)

- Le manque de temps pris par les élus ou donné par l'entreprise pour cela.

« Alors après, c'est où il faut avoir des gens qui s'y connaissent parce que quand on n'est pas gestionnaire on est souvent perdus. Moi j'avoue que j'ai souvent été perdue et que j'ai laissé les questions à des collègues qui s'y connaissent bien mieux. Voilà, c'est la limite du système. C'est tout le problème d'être IRP, c'est de... On n'a pas toujours les compétences, et on n'arrive pas toujours à se dégager du temps pour se former. [...] On utilise qu'une toute petite partie du budget de fonctionnement. Parce qu'on se forme pas, parce qu'on prend pas le temps d'aller sur des salons, etc. Le problème majeur c'est le temps. Ça renvoie au problème de surcharge de travail. On nous dégage un peu de temps mais on ne le prend même pas. Je pense que c'est carrément dans les mentalités : on ne se dit pas « tient, aller, j'ai du temps, j'y vais ». La priorité c'est le boulot, c'est l'activité qu'on a sur notre plan de charge. » » (Membre du CE d'une PME)

« Question : Les élus ne vont-ils pas avoir de moins en moins de temps pour se former ?

Réponse : Alors, c'est pas qu'ils ont de moins en moins de temps. Ils ont autant de temps qu'avant, mais pas plus, mais ils sont moins nombreux pour porter toutes les missions.

Question : Oui, c'est ça. Donc le temps pris pour se former risque d'être réduit...

Réponse : Oui, et ça réduit le nombre de jours global de formation dans les entreprises. [...] D'ailleurs, comme le nombre de jours est limité, tout le monde ne peut pas forcément partir en même temps, la même année... Et on prône plutôt une planification sur au moins deux ans pour faire un roulement dans la formation. » (Responsable d'URI)

« Je pense qu'il est utile que l'on soit formé. Je ne dis pas que c'est la Confédération qui ne le fait pas. Je dis simplement que pour une question de temps, c'est un peu compliqué. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

- Les limites de l'enveloppe financière consacrée aux formations et le coût qu'elles représentent pour les CSE et les organisations syndicales. Cela même si certaines Fédérations contribuent au financement afin que cela pèse moins, surtout sur les syndicats. Et même si certaines entreprises prennent parfois en charge directement des frais de formation.

« On facture les formations aux syndicats. On a un coût pédagogique de 50 € par jour quel que soit le prestataire. Et c'est la fédération qui prend en charge le différentiel parce que les prestataires ne sont bien sûr pas payés 50 € par jour. On a fait ce choix pour maintenir au maximum la formation et en tout cas, que le problème financier ne soit pas un frein.

Question : Parce qu'en général c'est pris sur les fonds propres du CSE...

Réponse : Le CSE pour certaines formations le concernant. Sinon pour les autres formations, c'est pas forcément pris en charge par le CSE, c'est les syndicats. Donc selon la taille des syndicats, selon le nombre d'adhérents, ils n'ont pas forcément les mêmes budgets, et on ne veut pas que ce soit un frein. On a fait le choix d'investir dans la formation au niveau de la fédération. » (Responsable de Fédération)

« Les autres organisations syndicales on fait ça [des formations] et du coup c'est le CSE qui a payé. Là bah on tient le CSE CFDT mais on ne veut pas, non plus, plomber les comptes du budget de fonctionnement du CSE et la trésorerie sur ce budget n'est pas énorme donc voilà. Peut-être il va falloir le faire mais on ne veut pas, non plus, se tirer une balle dans le pied avec une UNSA qui ne nous a pas, forcément, laissé un budget forcément très conséquent enfin une trésorerie large et qui n'a pas manqué de faire les formations. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

« Pour les formations des élus CE et CSSCT, les frais sont pris en charge par la Direction. C'est plus simple. Globalement, la plupart des sections tentent de faire des formations à leurs élus. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

- Les déplacements que les temps de formation supposent. Même si la priorité est souvent donnée à l'organisation des formations au plus près des lieux de travail, ce n'est pas toujours possible et cela engendre un temps de transport supplémentaire, voire un hébergement à l'hôtel, qui entraînent des contraintes personnelles de vie privée et familiale.

« Après dans les URI en province, il y a un certain nombre de militants qui ne veulent pas monter cinq jours à Paris par exemple. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

Mais il y a aussi des difficultés qui relèvent plus spécifiquement des formations spécialisées en économie :

- Le manque d'attrance pour la matière et ses questions comme on a déjà pu le mentionner à propos de la prise de mandats ou de la spécialisation des élus par domaines. L'économie, les finances, la comptabilité n'attirent pas beaucoup au sein même des entreprises et des mandats, mais aussi en matière de formation.

« Je pense que ça ça joue dans le développement des compétences dans l'un ou l'autre des domaines du CSE... ça fait peur ! Donc si on n'a pas un peu de formation ou simplement une appétence pour les chiffres, si on a des a priori, bah forcément on va moins solliciter ce genre de formation ou si c'est proposé on va moins avoir envie d'être disponible. Là où d'autres formations feront moins peur. » (Responsable d'URI)

- L'importance première qui serait ressentie par tous de se former au CSE en tant que nouvelle instance, c'est-à-dire avant tout à la formation de premier niveau qui porte sur le rôle et les missions. La formation de base à cette instance vient en priorité depuis 2019 et continue de l'être avec la mise en place du CSE dans les entreprises. Cela se retrouve y compris en matière d'enveloppe financière dédiée à la formation et qui est en grande partie aspirée par cela.

« Mais encore plus dans cette période où on passe au CSE, où tous les collectifs repassent aux élections, où il y a un nouveau mandat qui s'élargit dans les missions, il y a les formations SSCT, il y a les formations économiques mais où il faut déjà se former au mandat de base... Voilà. Le reste est un peu plus en marge... Alors c'est flagrant dans la période. C'est pas tout le temps comme ça. [...] Après tout est question de moyens. La formation c'est une question de sous. Et encore plus dans la période puisque tout le monde passe sur un nouveau mandat en même temps. [...] Sur 2019 / 2020, ça crée d'emblée des gros budgets au niveaux employeurs, CSE et syndicats, et c'est pour ça que je ne suis pas sûre qu'ils rajoutent beaucoup de formations complémentaires sur cette première période là, mais ça pourrait venir dans un second temps... » (Responsable d'URI)

« Toutes les formations liées au mandat fonctionnent plutôt bien surtout cette année avec le passage en CSE. Et ce sera sans doute encore le cas l'année prochaine. On a une demande folle sur les missions CSE et SSCT, mais ensuite tout le monde y sera passé. [...] Ils priorisent les formations pour se sentir bien dans leur rôle. » (Responsable de Fédération)

- Dans la même lignée, mais plus globalement, les changements législatifs permanents depuis plusieurs années détourneraient les élus de leur cœur de métier en les focalisant sur l'adaptation aux changements du cadre et des règles du jeu, ce qui se retrouve en matière de choix de formations.

« Et aujourd'hui, le besoin il est peut-être encore plus important avec toutes les évolutions législatives qu'on a eues... [...] C'est aussi ça qui détourne les militants de leurs missions dans l'entreprise... Depuis 2013 il y a eu tellement d'évolutions du droit social et syndical, qu'en fait ils sont complètement mobilisés sur intégrer des nouvelles règles et c'est beaucoup plus compliqué d'aller sur leur cœur de métier qui est de maintenir ou développer du droit dans les entreprises en lien avec leur mission. C'est vraiment pas facilitant. C'est ce qui fait qu'en 2018 on a eu 1000 militants qui sont venus s'approprier les ordonnances et on a eu un recul des militants qui sont venus se former sur leurs mandats. Si l'aspect législation se calme, peut-être que l'on réussira à nouveau à rentrer dans leur cœur de métier. » (Responsable d'URI)

« Bah après j'ai tendance à dire quand on est parti dans le cycle, c'est difficile de prendre du recul et de s'extraire pour dire « bah ce serait bien que je fasse cette formation » donc là on est parti dans un cycle, d'une part qui était un peu le fonctionnement du CE, qui a basculé sur le CSE et est-ce que ça m'apporterait quelque chose, je ne sais pas. Peut-être mais je ne sais pas. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

A plus long terme, il semble assez difficile de juger si le passage au CSE va avoir une influence sur une éventuelle augmentation de la demande en formation économique, et donc inverser la tendance. Le fort renouvellement auquel cela a donné lieu jouant plutôt, et à nouveau, dans le sens des formations de prise de mandat pour les nouveaux arrivants. Et cela pourrait d'autant plus perdurer qu'à l'avenir il devrait y avoir un renouvellement plus régulier avec la règle des 3 mandats maximum. Cette tendance est aussi particulièrement à l'œuvre dans les grandes entreprises financiarisées, du fait des restructurations successives et du renouvellement de la représentation collective qu'elles engendrent à échéances régulières.

« Question : Et est-ce que vous pensez que le passage du CE au CSE peut pousser un peu plus les élus à devoir ou à vouloir se former plus ? Sur les questions économiques en particulier...

Réponse : Clairement, je pense que ça ne restera pas leur priorité. Après, même si chacun vient avec une idée de ce qu'il a envie de faire dans le mandat, le fait que toutes les missions soient réunies, ça permet d'ouvrir à d'autres missions que celle qui m'intéresse. Je pense par exemple aux élus du CHSCT qui intègrent le CSE, ils peuvent avoir envie de se focaliser plutôt sur ces questions de santé au travail, mais le fait d'être dans une instance qui couvre l'ensemble des missions ça peut ouvrir et susciter une vocation. Je ne suis pas sûre que ce changement crée d'avantage d'engouement. » (Responsable d'URI)

Avec l'instauration d'une instance unique, et si tout ses représentants doivent être en capacité de comprendre et d'échanger sur les questions économiques, la nécessité de formation dans ce domaine devrait pourtant pouvoir jouer en faveur d'une plus grande demande en la matière.

« Avec une seule instance, ces questions là devraient intéresser tout le monde, et comme ils seront moins nombreux aussi, il va falloir que tout le monde soit à niveau pour... » (Responsable de Fédération)

Dès lors, des réflexions sont-elles engagées pour tenter de remédier à ces difficultés ?

4. Les solutions envisagées pour pallier le manque de formation des élus en matière économique

Plusieurs pistes d'actions ont été envisagées par nos interlocuteurs lors des entretiens afin de tenter de remédier aux difficultés énoncées plus haut.

Pour les organismes de formation propres à la CFDT, il s'agit tout d'abord d'essayer de répondre le plus possible aux attentes du terrain pour construire un catalogue de formation attractif et pertinent. Mais une nouvelle difficulté se présente alors, c'est que les personnes sollicitées ne répondent que très peu et que la matière manque pour alimenter la réflexion. L'insuffisance de succès de cette tentative pour faire remonter les besoins du terrain peut interroger sur l'intérêt et l'implication des représentants des salariés pour la formation (à moins que ceux-ci ne s'estiment déjà grandement satisfaits par l'offre existante ?). Lors des entretiens, certains élus semblent pourtant pouvoir proposer des pistes.

« On questionne chaque année avant de faire notre catalogue de formations sur les besoins remontés via les syndicats, mais on a très peu de remontées. Donc du coup c'est difficile de mesurer les manques... Même en questionnant sur les besoins, sur les attentes, peu de remontées de la part des sections, des élus. » (Responsable de Fédération)

« Sur l'économie, je pense qu'il y aurait matière quand même à faire évoluer les formations syndicales. [...] Pour suivre un peu la chose. Il faudrait qu'il y ait deux steps, deux niveaux : un niveau économie de base qu'il faut que je fasse vraiment et un niveau économique un peu plus poussé en fonction du secteur d'activité. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

Il y a pourtant, de la part des structures interne à la CFDT qui sont dispensatrices de formations, toutes sortes d'actions de sensibilisation et de communication qui sont menées : chartes, supports d'information sur l'offre, intervention directe dans les syndicats (c'est-à-dire les structures professionnelles locales), réseau de référents formation dans les syndicats, etc. Le passage par les syndicats semblant être la voie pertinente et incontournable à conditions que ceux-ci manifestent une volonté de construire un projet de formation, incluant notamment les questions économiques, qu'ils portent cela auprès des sections et que les élus suivent effectivement en s'inscrivant sur ces formations...

Des formations plus « sur mesure » peuvent alors aussi être envisagées en fonction du contexte d'une entreprise ou d'un secteur. Cela semble correspondre à des attentes de certains représentants des salariés qui souhaiteraient des formations d'économie appliquée à leur entreprise et en se servant des données de celle-ci pour illustrer et ainsi mieux comprendre et pouvoir réutiliser.

« On essaye avec des chartes... Chaque fois sur les mandatements qu'on fait nous, on a une charte avec les droits et devoirs des élus et de la fédération, et notamment sur la formation. Mais derrière ça n'est pas contraignant, donc après ils font, ils ne font pas... On n'en est pas arrivé à dire « tu n'as pas suivi telle formation dans ton mandat donc tu es « démandaté » (rires).

Question : donc, du coup, comment est-ce que vous allez les chercher, si je puis dire ? Est-ce qu'il y a de la communication...

Réponse : oui, il y a de la communication... Moi j'essaie d'intervenir dans des syndicats pour porter le message. J'essaie de travailler avec les syndicats qui sont notre moyen d'entrer pour aller vers les sections, on n'est pas forcément en lien direct avec les sections... Pour les aider à construire des plans de formation du syndicat. J'ai mis en place une équipe de référents formation dans les syndicats pour

avoir des liens directs sur la formation. Et d'ici à la fin de l'année on va mettre en place une réunion avec les référents formation, pour qu'ils soient moteur et commerciaux, qu'ils prennent conscience de l'importance et aillent faire le lien avec les sections, dire la nécessité de se former. On essaye de rentrer par ces biais là. Je vais aussi à des réunions de délégations nationales CFDT où on a beaucoup de grosses entreprises de notre secteur. On leur a demandé aussi des référents. » (Responsable de Fédération)

« Les outils qu'on utilise sont assez basiques, avec un calendrier annuel et une newsletter qui permet de faire des relances, de présenter des formations, les nouveautés en particulier... Après, ce qui marche bien sur les formations économiques, c'est quand on travaille directement avec les syndicats. Parce que la com que l'on fait, elle va large en direction de tous les élus. Mais quand c'est porté par le syndicat, au sens regroupement de sections d'un champ professionnel sur un territoire, quand on travaille spécifiquement avec eux, qu'ils ont une vraie politique de formation, ont des vraies priorités de thèmes de formation et une communication très régulière et poussée auprès de leurs sections, on arrive à tenir des formations beaucoup plus que quand ça passe par nos propres canaux. Mais c'est parce que le syndicat est porteur d'un projet formation, de l'anticipation et de la planification d'un plan de formation, que les sections vont pouvoir s'inscrire dedans. Et les formations économiques que l'on a pu tenir les années passées, c'est souvent quand on avait un syndicat ou un champ professionnel qui étaient engagés et prônaient auprès de leurs représentants du personnel.

Question : Donc qui devient prescripteur et avec qui vous travaillez, j'imagine, l'offre de formation...

Réponse : Exactement. On travaille et le contenu et la planification avec eux, pour eux. Et sur les questions économiques ou comptables, on a eu une expérimentation l'année dernière auprès de collectivité territoriales autour de la lecture des comptes qui est super spécifique. [...] Donc on avait proposé à l'ensemble des syndicats des collectivités territoriales cette formation et ça avait super accroché. Donc on l'a mise en place, mais au moment de remplir les fiches il n'y avait plus grand monde et on a fini par la tenir avec un petit effectif de 7 ou 8 personnes. Donc l'intérêt est là, la pertinence n'est pas remise en cause, puis après, quand il faut passer à l'acte, il n'y a plus beaucoup de monde. [...] Là où c'est le plus pertinent c'est de travailler les champs pro et eux poussent la com et posent les priorités du syndicat, voire ciblent en fonction de leur connaissance des équipes, et là on a beaucoup plus de chances...

Question : Faire de l'intra comme on dit en plus de l'inter...

Réponse : Oui c'est ça. Donc c'est soit de l'intra en fonction des réalités d'entreprise, là on arrive à tenir... Mais ça demande un effort, beaucoup plus que sur les formations mandats. [...] Sur les formations plus spécifiques, de deuxième niveau, dont économiques, il y a un vrai travail de sensibilisation, il faut un volontarisme des champs professionnels, pour que ça puisse aboutir... » (Responsable d'URI)

« Il y a un manque de formation. On a fait la formation CSE central d'ordre économique. On nous a montré quelques abréviations, basta. Les formations économiques ne sont pas à la mesure de ce qu'elles devraient être, en tout cas appliquées à [notre entreprise]. On pourrait avoir une formation économique de un ou deux jours, appliquée à [notre entreprise] : comment ils voient la partie finance et économique, les différents indicateurs clés, comment ils sont calculés, comment ils sont consolidés. [...] Il y a un gros déficit d'infos et de formation. Il y a une formation qu'ils appellent le fonctionnement du CSE. C'est important de comprendre comment ça fonctionne mais ça ne va pas assez loin sur l'économique. C'est vrai qu'une formation économique très générale ça peut être compliqué de l'appliquer à son entreprise parce que chaque entreprise a ses choses. Les directions devraient peut-être donner plus d'importance à s'approprier les formations pour former leurs élus par rapport à l'histoire de l'entreprise. Ça se fera peut-être un jour. » (Secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

« L'année dernière, moi je voulais mettre en place une formation et on s'est posé la question sur quels sujets on pourrait éventuellement être formés. Et on avait pensé éventuellement sur l'analyse d'un bilan ou un compte de résultat pour savoir comment on interprète l'analyse. Mais la formation finalement on n'a pas pu la tenir... » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

Il peut aussi y avoir une stratégie en deux temps qui consiste d'abord à répondre aux demandes (importantes en volume et particulièrement en ce moment comme on l'a vu plus haut) sur les prises de mandats en CSE (qui sollicitent beaucoup les ressources de l'organisation), et à espérer qu'elles suscitent alors de l'appétence pour la formation d'une façon plus générale, afin, dans un deuxième temps, de mettre plus l'accent sur les formations de deuxième niveau dont celles proprement économiques.

« Tous ceux qui n'ont pas le réflexe formation, il va falloir qu'on aille les chercher sur les formations complémentaires. C'est ce qu'on a prévu à partir de fin 2020 / 2021. Avant on est nécessairement sur les formations de base. C'est la stratégie qu'on a adoptée, parce que simplement, en termes de moyens humains on ne peut pas partir dans tous les sens... Et puis les sollicitations aujourd'hui, elles sont sur le parcours de base. Faisons les venir sur la base, donnons leur envie de se former... Ceux qui viennent une première fois en formation vont plus facilement revenir ensuite. Et former un élu sur un premier mandat à la situation économique, on prend le risque de le dégoûter ! Sauf à ce qu'il ait déjà des connaissances sur le sujet. Mais quand le renouvellement des CSE aura lieu dans 3 ou 4 ans, les amener sur un deuxième niveau et pas refaire la formation de base. » (Responsable d'URI)

La question des droits et des moyens alloués en matière de formation pour les mandatés est aussi évoquée car la situation semble s'être plutôt dégradée en la matière par rapport à l'ancien système DP/CHSCT/CE comme on l'a vu plus haut. Il conviendrait alors d'essayer de négocier des améliorations dans les accords d'entreprise, en particulier du point de vue des temps de délégation.

« Sinon, sur les moyens, ils ont réduit le nombre d'élus, ils ont réduit le temps, les heures de délégation. Ils ont mis en place des représentants de proximité, mais sans moyens légaux, donc c'est que de la négociation. Et la mise en place des CSE a fortement incité à des regroupements. Là où il y avait plusieurs CE, n'avoir qu'un seul CSE. Et en mettant des représentants de proximité dans les sites, dans les établissements. Sauf qu'il n'y a rien de cadré sur leur mission et il n'y a aucun droit qui leur soit attribué. Donc globalement ils se retrouvent avec les missions des anciens DP, certains ont des missions SSCT, voire, a priori de ce que j'ai aperçu, certains auraient des missions des anciens CE. Et ne pas avoir de moyens pour... Alors, leur rôle normalement c'est essentiellement de faire le lien entre les salariés et l'instance, mais si on veut faire ça, il faut un minimum de moyens. Donc en fait, ça fait tomber la question des établissements, on n'a plus qu'une entreprise et des sites. Mais pour porter en proximité il faut de la présence, et la présence c'est des moyens. Donc là, ce sont des choses qu'il faudrait faire évoluer. » (Responsable d'URI)

Il pourrait aussi s'agir d'ouvrir la formation économique aux suppléants, notamment pour les impliquer plus et former ce qui peut représenter un vivier de relève pour les mandats de titulaires à venir. Cela d'autant plus qu'il pourrait paraître paradoxal qu'une personne qui supplée un titulaire ne soit pas dotée des mêmes capacités et ressources pour agir en tant que représentant du personnel. Ce qui plaide aussi dans ce sens, c'est que c'est bien dans ce nouveau vivier qu'il deviendra possible de puiser suite à la disparition des mandats d'entrée dans la représentation des salariés que constituaient les DP.

« Alors, par exemple, ouvrir la formation économique aux suppléants. Parce que si l'on veut évincer les suppléants en ne leur donnant pas de droits... C'est quand même un petit peu ce qui est... Et c'était déjà un peu le cas avant, mais ça n'a pas arrangé les choses... Bah ça ne les aide pas à s'impliquer et à prendre part aux mandats. Ils l'ont maintenu sur la formation SSCT, parce qu'avant il n'y avait pas de suppléants, et du coup tous les membres du CHSCT y avaient droit, donc aujourd'hui tous les membres du CSE ont droit à cette formation, titulaires et suppléants... Qu'ils l'étendent aux autres formations ! En octroyant des droits aux suppléants. Parce qu'aujourd'hui si un suppléant veut du droit, à part une négociation dans le dialogue social, ce qui est assez rare... Il n'y a que si les titulaires

n'utilisent pas leurs droits que l'on peut en donner à des suppléants. Donc c'est déshabiller Pierre pour habiller Paul. » (Responsable d'URI)

Enfin, on peut revenir sur le dispositif adopté par une des entreprises de l'échantillon dont nous avons parlé dans le point II.B.a. Cette grande entreprise, en proposant et en finançant elle-même des formations à destination des élus, mais aussi et peut-être surtout en les inscrivant dans un cadre RH global portant sur la montée en compétences des représentants des salariés, la qualité du dialogue social, la reconnaissance du parcours syndical dans la carrière ou bien encore la prise en compte des fins de mandats, permet sans doute de donner un sens et un enjeu plus forts à ces formations qui peuvent ainsi engendrer plus d'intérêt de la part des élus. Cette solution demande cependant des moyens importants qui ne sont sans doute pas le lot de toutes les entreprises.

« Ensuite, on a noté pas mal de nouvelles actions sur tout ce qui est évolution de carrière. On a beaucoup de jeunes et moins jeunes qui se disent : « Ok. Je rentre à 35 ou 40 ans dans la vie syndicale. Je suis grillé. Je n'aurai plus d'augmentation de salaire. Je ne pourrais plus revenir ». C'est là où on a travaillé aussi avec [un cabinet extérieur] sur tout ce qui est cartographie, tout ce que vous connaissez du moins pour montrer que d'entrer dans la vie syndicale, c'est comme changer de job. Il y a un bout du tunnel et ce n'est pas systématiquement le Pôle emploi ou la retraite. [...] C'est la discussion avant même, une fois que la personne rentre dans le mandat. Il y a la discussion avec le manager. C'est qu'elles vont être nos différentes relations durant ton mandat.

Question : vous faites désormais de l'entretien annuel, par exemple ?

Réponse : oui. Tout à fait. Bien sûr. C'est durant l'entretien annuel ou en dehors de l'entretien annuel. Cela peut être l'un ou l'autre. Ensuite, on a mis aussi tout ce qui est notamment reconnaissance de nouvelles compétences. Nous n'avons pas voulu faire quelque chose de trop complexe, de dire par exemple qu'un mandat au CSE, on développe telle et telle compétence. On a voulu dresser une liste de compétences clés que l'on voyait durant les différents mandats et ensuite, que ce soit plutôt l'élu ou le désigné qui pioche parmi ces compétences pour se dire : « J'ai développé ou je vais développer telles compétences parmi la liste ». On a essayé aussi de faire un lien entre ces compétences-là et les compétences [dans l'entreprise]. Nous n'avons pas voulu faire une cartographie spécifique mandat. On a essayé de repartir sur notre système de référentiel de compétences [dans l'entreprise] et de faire un lien avec ces compétences développées durant le mandat pour qu'il ait une histoire à raconter après la fin de mon mandat.

Question : est-ce que dans cette cartographie des compétences, il y a précisément les compétences économiques ?

Réponse : oui, elles y sont. Économiques et financières. Les principaux blocs, c'est tout ce qui est – par exemple – compétences managériales. Là, vous avez un coordonnateur qui va gérer ses équipes. Des compétences à convaincre, des compétences économiques et financières, vous avez cinq ou six blocs. [...] On va s'en servir à la fois pour reconnaître, mais challenger aussi la personne. Ce n'est pas parce que la personne est à 100 % élue que pendant neuf ans ou douze ans, elle ne va pas progresser. On souhaite aussi se réunir avec les lui, son coordinateur ou quelqu'un de la fédération extérieure et la Direction pour faire une sorte de double mesure., comment on le voit, comment il se voit et comment le voit la fédération pour mettre cela en pot commun. C'est la première chose. Ensuite, cela va servir à un repositionnement. Cela peut servir à une évolution de la qualification, une évolution de la rémunération. » (Directeur des Relations Sociales d'une grande entreprise)

Conclusion

Nous avons vu que, globalement, les représentants des salariés se sentent assez démunis en matière de compétences économiques et sont peu formés sur ces sujets. Paradoxalement, l'offre de formation existe, mais elle ne trouve pas souvent son public du fait des nombreux obstacles que l'on a pu relever (faible attirance, manque de temps, de financement, priorité

donnée à la formation sur la prise de mandat et en ce moment au CSE, etc.). L'enjeu de montée en compétence de l'ensemble des élus est donc bien clair pour la très grande partie des personnes rencontrées, mais celle-ci est entravée par les réalités de l'accès aux formations.

Ce qui se produit également, c'est qu'en vertu de l'attraction pour ces affaires, du développement de compétences spécifiques et de la spécialisation de certains élus, on assiste à un phénomène où le traitement des dossiers économiques repose souvent sur un petit nombre d'entre eux. On assiste alors à un processus de concentration (notamment dans les niveaux centraux des grandes entreprises) qui, pour les organisations syndicales, peut présenter des risques de cloisonnement entre des territoires, même s'ils ne sont pas souhaités, ainsi que des risques pour la cohésion interne en accentuant une répartition déséquilibrée des rôles et ressources entre de « grands leaders syndicaux » et les autres élus. La réalisation ou non de ces risques dépend beaucoup de la qualité de l'animation des équipes syndicales, du degré d'implication des différents élus, des modalités de partage des informations, de la mise en perspective de ces questions, de l'instauration d'une réflexion collective sur celles-ci, de la définition d'une stratégie commune, etc.

Un autre phénomène que l'on a pu relever, même s'il est peut-être moins prégnant, c'est la possibilité d'une homogénéisation, entre les Directions et les élus qui se sont justement spécialisés sur ces questions, par les registres communs de traitement des sujets économiques. D'autant que ces élus ont parfois reçu le même type de formation que les managers.

L'ensemble permet aussi de faire ressortir un certain nombre (non exhaustif) de qualités et de capacités requises pour les élus en matière de traitement des sujets économiques :

- Obtenir, demander, chercher les informations via de multiples canaux.
- Savoir lire les documents de manière sélective, comprendre les informations et les analyser pour en faire quelque chose.
- Interpréter, traduire, mettre en perspective pour les équipes syndicales et les salariés.
- Pouvoir faire le lien entre l'information-consultation et la négociation, ainsi que, plus globalement, avec une stratégie syndicale.
- Être sur le bon registre lié à l'instance concernée et dans les échanges avec la Direction.
- Être capable d'entrer dans une véritable discussion étayée et argumentée avec la Direction, notamment pour asseoir sa légitimité vis-à-vis d'elle.
- Connaître l'entreprise (son organisation, son fonctionnement, son histoire, ses règles non écrites, ses jeux de pouvoir...).
- ...

III. Les ressources internes à l'entreprise pour les représentants des salariés : les informations sont globalement transmises, mais les moyens manquent souvent pour en faire quelque chose

Après avoir traité la question des compétences économiques propres aux représentants des salariés et dans quelle mesure ceux-ci peuvent les améliorer à travers la formation, nous allons faire le point sur les ressources internes dont ils disposent pour appréhender les questions économiques. Cela relève à la fois des informations qui leur sont transmises par l'employeur (de leur nature, de leur quantité, de leur qualité, de leur emploi possible ...), des moyens organisationnels octroyés (temps de réunions, heures de délégation, nombre de mandats, fonctionnement des instances ...), mais aussi de la façon dont les représentants des salariés se coordonnent et se mobilisent sur ces sujets en interne à l'entreprise (la question des ressources externes sera traitée dans la partie IV de ce rapport). Il s'agit donc de se demander si les représentants des salariés ont les moyens de traiter efficacement les sujets économiques au sein de leur entreprise, quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent, comment ils parviennent plus ou moins à les résoudre... Il s'agira aussi de s'interroger sur les incidences en la matière du passage au CSE.

Nous commencerons par nous pencher sur les informations d'ordre économique qui sont transmises par les employeurs aux représentants des salariés avec les difficultés qui peuvent être rencontrées par ces derniers et un focus sur l'outil BDES. Nous verrons ensuite la question des moyens organisationnels dont disposent les élus pour prendre en charge le traitement de ces sujets économiques, y compris en termes de fonctionnement propre aux équipes syndicales de l'entreprise.

A. Les informations économiques transmises aux élus

1. Nature des informations et modalités de remise

Dans la totalité des cas rencontrés, la Direction de l'entreprise transmet aux élus du CE, devenu CSE, les documents comptables « classiques » : bilans, comptes de résultats et, le cas échéant, budgets. Le bilan social et toutes sortes d'autres informations dont la nature et le volume peuvent varier considérablement d'une entreprise à l'autre sont également déposés dans la BDES (mais nous reviendrons là-dessus plus loin). Dans les grandes entreprises, fonctionnant sur plusieurs niveaux d'instances, ce sont bien sûr les documents comptables afférents à chaque niveau qui sont remis.

« Sur le plan économique, ils ont une présentation du budget et des résultats complets. [...] Donc un compte d'exploitation détaillé qui reprend l'ensemble des charges et l'ensemble des ressources et qui leur permet d'avoir une vision exhaustive sur ce que [l'entreprise] a engagé, sur ce que [l'entreprise] a dégagé comme ressources. Ça repose essentiellement sur ça. Budget, bilan, compte de résultat... » (DRH d'une PME)

« On nous transmet les infos trimestriellement donc c'est le résultat financier du site en local, c'est l'écart entre le budget prévisionnel et l'atterrissage en fin d'année. C'est la base en fait pour calculer le coût horaire donc avec les prévisions financières des programmes, les investissements, ce genre de choses, oui tout c'est suffisamment... on nous présente le plan de charge trimestriellement, oui moi je pense qu'on a un accès qui n'est plutôt pas mal et ça joue la transparence à priori hein. Je ne dis pas qu'on nous montre tout mais en tout cas, ça semble de bonne foi. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

Dans les grandes entreprises, on peut alors parfois noter une différence entre le niveau central plus facilement enclin à remettre les documents et les niveaux locaux des établissements où des réticences de la part des Directions peuvent être observées. Ces réticences sont souvent liées aux faibles marges de manœuvre dont disposent ces Directions locales qui préfèrent rester prudentes et se « couvrir » en renvoyant au niveau central. Il peut ainsi y avoir une asymétrie d'information assez importante entre les instances des différents niveaux. Et celle-ci peut être renforcée par le fait que les niveaux locaux sont parfois cantonnés à des registres d'information et d'échanges purement comptables (par exemple les niveaux d'activité et d'emploi ou les budgets de fonctionnement des services), tandis que le niveau central a accès à des informations et discussions d'ordre plus stratégique (par exemple la compétitivité, les investissements, la recherche ou un projet de fusion).

« Il y a certains documents où, d'un coup, il y a une frilosité. Et typiquement, il y a un document, ils n'ont pas voulu nous le donner. [...] Alors, je me suis dit, ils ont peut-être blanchi des chiffres, mais non. Ils sont frileux, ils sont inquiets. Et ça, je trouve qu'en central, ils arrivent à le résoudre, et on a accès à l'information. Par contre, vraiment en local, et ce n'est pas que mon site, j'ai l'impression que c'est plus répété » (Délégué syndical d'établissement d'une grande entreprise)

« Quand dans un établissement un CSE demande des informations, on leur fait remonter... on leur dit que les informations ne sont communiquées qu'au CSE central... Il faut qu'on arrive à se dire quelles sont les obligations qui pèsent pour l'employeur selon la structure même d'un établissement... Aujourd'hui, les établissements ne sont pas autonomes, même si juridiquement un établissement est distinct, aujourd'hui un Directeur ne prend pas de décision, toutes les décisions sont prises par le DG. » (Délégué syndical Central d'une grande entreprise)

Il arrive aussi que d'autres documents que les principaux documents comptables prévus par les textes soient demandés directement par les représentants des salariés et transmis par la Direction. Ainsi en va-t-il par exemples d'informations sur les placements de l'entreprise (avec la volonté syndicale de les rendre plus éthiques et de mesurer les risques encourus), ou bien d'une étude sur les inégalités hommes/femmes, d'un plan de formation...

« Question : Donc vous avez le bilan, le compte de résultats j'imagine, quoi d'autre ?

Réponse : Oui, c'est ça. On a aussi pu avoir un œil sur les placements. Parce que dans le bilan c'est assez brut. La nature des placements, les échéances, les rendements, ça c'est quelque chose sur quoi on a un regard, même si bien sûr on n'a pas de pouvoir de décision. On a pu influencer le caractère éthique des placements. Et puis voir si c'était des placements à risque ou pas... » (Secrétaire du CE d'une PME)

« Si on parle de formation on va nous sortir le plan de formation avec toutes les demandes des salariés et les réponses de la Direction « oui pourquoi et non pourquoi ». Les comptes avec les résultats, le budget, les absences des salariés. » (Secrétaire du CSE d'une PME)

Plus globalement, des demandes complémentaires d'informations sont fréquemment adressées aux cadres dirigeants (DG, DAF, DRH ...) par les élus qui les obtiennent plus ou moins en fonction des cas. Les réponses négatives peuvent parfois être apparentées au même phénomène de frilosité que celui noté précédemment pour les Directeurs d'établissements qui préfèrent ne pas prendre de « risques ».

« Et nous, lorsqu'on demande, lorsqu'on a une question qui concerne un cadre dirigeant, si on fait la demande suffisamment tôt, le dirigeant est mobilisé, il doit répondre à la question. En général ils font une présentation qui est jointe sans aucun souci au PV du CE. Donc, de ce point de vue là, il y a un bon échange. » (Secrétaire du CE d'une PME)

« Les élus peuvent interpellier directement le service comptable pour avoir des chiffres, le service qualité pour avoir des chiffres, le service RH pour avoir des chiffres ou des informations... on est sur cette liberté d'aller et ils peuvent aller directement voir les cadres intermédiaires pour les interpellier. » (DG d'une PME)

« Je dirais que ce n'est pas forcément la Direction générale qui fait barrage. Ce sont plutôt les services qui ont du mal à communiquer et à donner toutes les informations. Ils ne voient pas forcément ce que l'on va en faire. Ils sont frileux. Ils ont peur. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

Et puis, l'obtention d'informations par les élus peut aussi se faire en-dehors des circuits « officiels ». Lorsque ce sont instaurés de bons rapports sociaux où une certaine confiance a pu s'établir entre les représentants des salariés et la Direction ou certains managers (et parfois ceci peut se jouer simplement dans la relation entre deux personnes), cela permet des discussions informelles, des petites confidences, des informations ou des points de vue lâchés (n'excluant pas aussi des formes possibles d'instrumentalisation).

Enfin, pour prendre deux exemples contrastés parmi les cas rencontrés, dans une des grandes entreprises enquêtées, la Direction affiche la plus grande transparence sur les informations économiques et livre aux représentants des salariés un très grands nombres de documents et de données, incluant par exemple les comptes-rendus du Comité exécutif.

« On est dans une entreprise qui se veut transparente. On est au Conseil d'administration aussi. On a beaucoup d'informations. On a les comptes rendus du Comité exécutif quand même aussi qui reprend les étapes, voir où nous en sommes, etc. On peut le suivre tous les mois parce que la Direction le communique à tout le monde. Elle n'a pas de problème là-dessus. » (Délégué syndical et secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

Tandis que dans une autre grande entreprise, cela semble plus compliqué et la Direction paraît réticente à livrer certaines informations en invoquant des motifs de confidentialité ou de risque de délit d'initié.

« La direction se justifie en disant qu'il y a des choses qu'elle ne pouvait pas nous donner parce que ça devait être donné d'abord au marché financier pour ne pas qu'il y ait de délit d'initié ou autre – elle se cache souvent sur des trucs comme ça – sachant qu'à une époque, elle nous donnait des éléments et on avait l'engagement de ne pas les sortir avant telle date ou avant tel évènement si elle avait des communications à faire. » (Secrétaire du Comité européen d'une grande entreprise)

2. Les difficultés rencontrées par les élus en matière d'information

Dans tous les cas rencontrés, un certain nombre de difficultés peuvent être mentionnées par les élus et elles sont rassemblées ici :

- La trop grande quantité d'informations à prendre en compte, notamment avant une réunion d'instance. Cela nuit à la possibilité des élus de pouvoir les traiter efficacement en vue d'une bonne qualité des échanges en instance.

« On en revient toujours au même. C'est flou. Il y a tellement d'informations. Si on ne se fait pas aider... » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

« Ce n'est pas l'entreprise parce que l'entreprise a un service qui se fait chier – pour être poli – à nous pondre des bilans sociaux où il y a beaucoup trop d'informations qui de fait sont rarement utilisées, voire utilisables, parce que d'une année sur l'autre elles changent. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« On est noyé d'informations. » (Délégué syndical et secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

« Alors tous les documents qu'on peut recevoir le jeudi de la semaine précédente une plénière, les informations sont importantes. Importantes, il faut... en volume. En pièces jointes, c'est phénoménal et du coup, après, il faut aller vraiment piocher, étudier pour faire ressortir un peu ce dont on a besoin pour aller vers la Direction en plénière quoi. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

« Même si on avait accès, nous n'aurions pas le temps de nous pencher dessus.

Question : Parce qu'il y a une trop grande quantité d'informations... C'est cela ?

Réponse : Bien sûr. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

- Difficulté qui peut aussi être redoublée par le faible temps laissé aux élus entre la remise des documents et la date de la réunion. Ce délai réduit peut devenir nocif y compris dans le cas de la remise de documents jugés pourtant de qualité. Il ne permet pas ou peu le temps de l'analyse et de la préparation des réunions d'instance. Il vient aussi perturber le déroulement de celles-ci qui commencent par des échanges sur la pertinence des documents remis et le retard avec lequel ils l'ont été. Dans certains cas, la stratégie des élus peut consister à dire qu'ils n'ont pas eu le temps de traiter les points à l'ordre du jour et qu'il faut les remettre à une réunion ultérieure.

Parfois, dans les grandes entreprises enquêtées, le respect des délais de remise est supérieur au niveau central par rapport aux niveaux locaux des établissements et l'on voit bien une fois de plus qu'il peut y avoir des différences de traitement entre ces deux niveaux où le central est plus « choyé ».

« Déjà là, on est très fourni en documents. Pour le CSEC d'hier, j'avais six documents d'une centaine de pages à consulter. On nous fait des ajouts. Je n'ai pas besoin d'aller plus loin. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

« Nous avons un problème sur le délai d'obtention des informations. Très souvent – là par exemple –, j'enchaîne des CSE et des CSEC. Je vais avoir tout en même temps. Sauf que les informations que je vais avoir en CSE ne seront pas forcément les mêmes que j'aurais en CSEC. Donc ce que l'on a du mal à faire, c'est avoir les documents suffisamment en avance. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

« D'un point de vue transparence il y a eu une amélioration de par la qualité des documents, la cohérence des documents. [...] Donc ça, ça s'est amélioré et il y a eu aussi un peu d'anticipation. Parce qu'autrefois on n'avait rien jusqu'à novembre, voire décembre quand tout était plié. Donc on n'avait pas cette vision de clôture partielle, d'ajustements, etc. Et le souci, c'est que ça, ça vient en parallèle avec la NAO et c'était difficile de discuter de NAO sans avoir des éléments plus concrets. » (Secrétaire du CE d'une PME)

« La difficulté, c'est le timing entre la réunion et l'arrivée des documents. Parfois, on en a deux jours avant, cela m'arrive la plupart du temps le vendredi, d'en imprimer pour les lire le week-end, parce que le timing est serré, etc. Et encore plus en local, on a plein de documents qui sont mis sur la BDES après le CSE. Ils n'ont pas été disponibles avant. [...] On a encore du mal à avoir les documents à l'avance. En central, plutôt bien, je dirais, on a 80 % des documents quatre ou cinq jours avant. En local, c'est quand même très compliqué. On les a la veille ou le lendemain. » (Délégué syndical d'un établissement d'une grande entreprise)

« On a des soucis de remise des documents en temps et en heure, on a des difficultés qui polluent nos CSEC, puisque finalement on commence déjà par des échanges là-dessus et du coup on passe du temps à dire qu'on n'a pas eu nos documents en temps et en heure, qu'on ne pourra pas se positionner sur un sujet que l'on vient de découvrir simplement la veille... » (Secrétaire du CSEC d'une grande entreprise)

- La contestation de la justesse d'une information transmise, même lorsque celle-ci est purement « factuelle ». D'une façon plus générale le doute existe fréquemment chez les élus sur la fiabilité des informations transmises par l'employeur. L'information elle-même peut alors devenir l'objet d'échanges plus ou moins tendus qui parasitent le débat de fond.

Cela induit aussi de la part des élus un travail de recoupement des informations transmises par les divers canaux au sein de l'entreprise : ceux des différentes instances locales et centrales, ceux des circuits officiels et officieux, mais aussi ceux qui passent par les remontées du terrain. La confrontation de ces informations peut alors servir d'arguments aux représentants des salariés pour mettre la Direction devant certaines contradictions, tenter d'obtenir des informations plus valides, etc.

« En fait, on se heurte à un mur. C'est parole contre parole. Typiquement, nous ne sommes pas d'accord sur le taux journalier moyen que vous décrivez pour les sous-traitants. Du coup, vous partez d'une donnée que l'on estime fausse. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

« A un moment, cela a sans doute été un travail énorme quand il a fallu mettre en place les BDES. Elles peuvent être vides. Elles ont pu être remplies, mais remplies dans certains cas avec des éléments qui sont faux. C'est toujours aussi une problématique de pertinence entre des informations économiques dans des bases de données et autres et la réalité des choses. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« Des fois, on apprend des choses en off. Du coup, on vient les rebalancer au niveau du CSE et on l'embête un peu. » (Délégué syndical d'une PME)

« C'est vraiment plus ce travail de terrain qui est important.

Question : Beaucoup plus que ce que vous pouvez avoir, par ailleurs, par la Direction ?

Réponse : Oh oui, oui. La Direction, elle ne va dire que ce qui l'arrange quoi. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

- La forme prise par les documents remis peut aussi avoir son importance en fonction du fait qu'ils seront plus ou moins lisibles et manipulables à des fins d'analyse. Le volume même de chaque document peut intervenir en la matière ainsi que la clarté de son contenu pour des représentants des salariés qui, on l'a vu dans la partie II de ce rapport, sont loin d'être tous formés à la lecture de ce type de données. Cela peut aussi rendre difficile pour les élus la constitution de compilations de données et d'outils de suivi dans la durée.

« Les documents, c'est toujours des PDF, on n'a jamais sous un format Excel, donc en fait on ne peut pas mixer les données... » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

- Plus globalement, comme on l'a déjà vu à plusieurs reprises dans ce rapport, intervient de la part des élus le fait de déplorer la dépendance vis-à-vis de l'employeur en matière de fourniture d'informations et donc d'influence que cela peut avoir sur l'orientation des analyses et des stratégies pour les élus (dépendance qui vaut aussi pour l'éventuel expert extérieur sollicité, même s'il dispose de compétences supérieures pour interpréter les données). La production de l'information économique peut donc être plus ou moins

loyale, mais surtout elle « cadre » les discussions. Ainsi, il devient parfois nécessaire pour les élus d'être en capacité de re-cadrer la base des échanges et pas seulement de la comprendre.

« Là où je trouverais qu'on est en difficulté, c'est difficile je trouve d'être émancipé intellectuellement sur les enjeux stratégiques dès lors que notre source d'information c'est l'entreprise. Et le regard qui est porté par l'expert, c'est un regard qui est précieux, qui fait un pas de côté mais qui, quand même, est dépendant des informations que lui a données l'entreprise. » (Secrétaire de CSE d'une grande entreprise)

- Dans les grands groupes où les niveaux d'instances sont multiples, les informations peuvent souffrir soit d'un défaut de convergence et de cohérence entre les niveaux, soit d'une stratégie de la Direction de choix du niveau de lecture qui l'arrange. Les élus peuvent aussi y rencontrer des difficultés à obtenir les informations pertinentes au périmètre de leur mandat. Par exemple sur un site qui fait de la production et de la R&D, la Direction ne transmet que les informations relatives à la production, en arguant que les informations relatives à la R&D de ce site sont transmises au niveau central car elles concerneraient l'ensemble de l'entreprise.

Au total, plusieurs dimensions se croisent : le découpage juridique des établissements et du siège, voire du groupe international avec des niveaux d'instances plus ou moins correspondants, le découpage géographique avec les implantations locales, régionales, France, Europe et monde, et enfin, le découpage fonctionnel par types d'activités (différentes productions, R&D, commerce, business units, etc.). Pour les élus, d'une part il devient extrêmement complexe de savoir où trouver les bonnes données en fonction de ce qui peut être intéressant à analyser (et les différentes Directions peuvent se renvoyer la balle), d'autre part il est aussi très difficile de s'y retrouver dans les données lorsqu'elles sont fournies. La complexité même des organisations ouvre des flous possibles, y compris sur les obligations des employeurs, des marges de manœuvre et des tensions sur la délivrance/l'obtention des informations nécessaires au fonctionnement des instances. De plus, la « pêche aux informations » peut prendre beaucoup de temps, ainsi que le travail d'analyse de celles-ci. Or, le temps est plutôt une ressource rare pour les représentants des salariés...

« Il y a tout un système de mondialisation de l'économie d'un grand groupe qui fait que les Directions peuvent un peu nous balader sur les chiffres. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« Après il y a de plus en plus de choses aujourd'hui qui sont globales dans [l'entreprise] donc on n'a plus vraiment de vision forcément territoire et autre sur la partie économique donc... Sur la France, par exemple, vous avez les chiffres de la France qui sont pris sur la partie opérations, c'est-à-dire commerce France. Mais en France, on fait plein d'autres choses. On a de la production qui est faite pour le monde, pour d'autres pays, qui repartent dans les centres de distribution donc on a un peu du mal à avoir des éléments qui puissent concerner telle ou telle chose, donc on a le chiffre d'affaires qu'ils font en France, tout ce qui est vendu en France. On a vendu en France ce qui peut être fait en France ou ailleurs et qui rentre en France et après tout ce qui peut concerner les business units. [...] Tout le reste, c'est des fonctions support ou de la recherche et développement. Et quand on demande à la direction des chiffres économiques ou du suivi économique ou d'activité de ces activités-là, la partie R&D aujourd'hui, de l'organisation, la direction dit « non, non ça, ça vous est donné en central parce que ça concerne le monde, on ne vous donne pas ça à [X] ». Vous voyez que là-dessus on a quand même pas mal de mal. [...] On a les projets globaux et on voit en bas le titre Chine, Inde, machin et on voit un peu des trucs un peu chez nous mais quelquefois vous avez des projets qui sont faits en partenariat avec un autre site, on n'a pas forcément le détail de ce qui est fait chez nous et de ce qui n'est pas fait chez

nous. C'est assez parcellaire, ce n'est pas forcément très précis. » (Secrétaire du Comité européen d'une grande entreprise)

« C'est un peu le trou dans la raquette au niveau de la législation. Il y a eu une évolution dans les instances du CSE vers le CSE central. Mais par rapport à un groupe comme [l'entreprise] il n'y a pas eu d'évolution au niveau du comité groupe France. On a donc une décorrélation entre les instances qui permettraient d'avoir une vraie notion économique sur tous les sujets importants de la vie de l'entreprise sur le territoire français par rapport au législateur. Aujourd'hui on n'a pas cette connexion. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

« Ils nous trimbalent tout le temps, on a très peu d'informations, ils remettent tout sur le central... Donc tous les documents que l'on a, c'est une déclinaison des documents centraux. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

- Le suivi dans le temps des informations peut être rendu compliqué par la variabilité des critères qui sont retenus et par les changements fréquents qui rendent vite obsolète, voire impossible, une analyse. Cette variabilité n'est peut-être pas toujours fortuite. Et il y a sans doute un enjeu à garantir que les items de variables retenues ou les variables elles-mêmes ne soient pas modifiés d'une année sur l'autre mais seulement sur un pas de temps plus important (par exemple une durée minimum de 5 ans). Cette question des difficultés de suivi est aussi particulièrement cruciale dans le cas du suivi des accords qui est ainsi entravé.

« La grosse faiblesse des organisations syndicales, c'est celle-ci. Si on prend l'indicateur pyramide des âges, on va demander de faire une répartition sur 2018 par exemple. [...] 2018, on fait par tranche de 25 ans. En 2019, on dit : « Non. Ce n'est pas pertinent. On va faire par tranche de 20 ou de 30 ». Ce qui fait qu'après d'une année sur l'autre, on ne peut pas comparer les chiffres. Il n'y a plus rien de comparable. Un coup, on demandait les éléments en équivalent temps plein. Après, on va dire : « Non. Les équivalents temps plein, cela ne parle pas ». Nous allons parler en têtes. Là aussi, il n'y a plus rien de comparable d'une année sur l'autre. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« Là en plus avec le problème de gouvernance que l'on a eu, on change quelque chose tous les six mois. On change profondément quelque chose. Nous n'avons pas le temps d'avoir analysé si oui ou non cela porte ses fruits que l'on est déjà en train de changer. C'est vrai que c'est très difficile quand même de voir sur du long terme. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

« En plus, cela change sans arrêt. Un coup on parle d'EBIT, d'EBITDA, d'EBITDA ajusté, machin, les trucs que l'on donne à l'intérieur de [l'entreprise], que l'on donne aux financiers, tous ces trucs-là. Tous ces chiffres sont extrêmement compliqués. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« Aujourd'hui, on a deux accords où cela ne se passe pas bien du tout. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences où les chiffres que l'on nous donne en central, on n'arrive pas à les retrouver parce que les Directions locales ne transmettent pas comme elles devraient le faire dans les CSE-CE les données stratégiques avec les emplois en tension, menacés et fragilisés, toutes ces choses-là. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

Dans l'ensemble, la qualité du contenu des documents et le respect des délais de leur remise sont variables en fonction de la qualité du dialogue social dans l'entreprise et/ou du produit d'un rapport de force établi où les représentants des salariés ont pu ou non faire valoir leurs droits en la matière, voire obtenir un peu plus que ce qui est prévu par le droit.

« Et là on a maintenant plutôt une transparence de ce côté-là. On a des documents qui maintenant sont relativement transparents. On peut avoir une lecture... Mais c'est aussi parce qu'on a fait le nécessaire pour. On a créé le rapport de force pour pouvoir l'obtenir. » (Délégué syndical d'une PME)

« Et ce qui est bien, c'est que c'est de plus en plus anticipé. Avec l'embauche d'une DAF depuis deux ans, il y a un peu de mieux au niveau de la clôture, un peu plus de discipline, ce qui fait qu'on a des données un peu plus tôt, un peu plus claires, au niveau des élus. [...] Par exemple on a demandé à avoir les documents pas le jour de la réunion mais avant, et pas la veille, deux ou trois jours avant... Parce que ce qu'on a fait à un moment c'est d'accuser réception mais de dire « eh bien on vous posera les questions au prochain CE, on n'a pas le temps de lire les documents et on ne va pas les lire ensemble, ça ne sert à rien ». Donc on se réunit, on prépare des questions. Parce que les lectures de document pendant le CE, ça n'a pas beaucoup d'intérêt. Il vaut mieux les lire avant. » (Secrétaire du CE d'une PME)

3. Zoom sur la BDES

La Base de données économiques et sociales (BDES)

Vérifié le 11 février 2020 - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre), <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32193>

L'employeur d'au moins 50 salariés doit mettre à disposition du comité économique et social (CSE) ou des représentants du personnel une base de données économiques et sociales (BDES). Elle rassemble les informations sur les grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise. La base de données comprend des mentions obligatoires qui varient selon l'effectif de l'entreprise.

La mise en place de la BDES est obligatoire pour les entreprises qui emploient au moins 50 salariés.

Dans le cas d'une entreprise à établissements multiples, les effectifs sont calculés au niveau global de l'entreprise, et non par établissement.

La BDES comprend alors toutes les données collectées au niveau de l'entreprise, et non par établissement.

Les groupes d'entreprises ne sont pas tenus de créer une base de données unique spécifique au groupe. Mais s'ils en créent une, cette base s'ajoute alors aux bases de données propres à chacune des entreprises constituant le groupe.

L'employeur doit concevoir, mettre en place et maintenir à jour la BDES. Il en fixe les conditions d'accès, de consultation, d'utilisation et d'actualisation.

Il est possible que ces conditions fassent l'objet d'un accord collectif.

La base de données est tenue à la disposition des personnes habilitées à la consulter sur un support informatique ou papier.

La BDES doit être accessible en permanence au CSE.

La BDES sert de support de préparation à la consultation annuelle du CSE sur les points suivants :

Orientations stratégiques de l'entreprise, définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise

Conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, la formation professionnelle, l'organisation du travail, le recours à des contrats temporaires et à des stages

Situation et évolution économique et financière de l'entreprise, la modification de son organisation juridique

Politique sociale de l'entreprise : conditions de travail, santé et sécurité, travailleurs handicapés

Son contenu pourra être complété par un accord d'entreprise, de branche ou de groupe.

Un accord d'entreprise majoritaire peut :

Déterminer l'organisation, l'architecture et le contenu de la BDES

Prévoir que la BDES n'aura plus à renseigner des informations sur les 2 années précédentes et des perspectives sur les 3 années suivantes

Prévoir les conditions de fonctionnement, le support ainsi que les critères de consultation et d'utilisation de la BDES

Certaines informations, comme la sous-traitance et les transferts financiers, peuvent être exclues de la BDES si l'accord le prévoit.

En l'absence d'accord d'entreprise, la BDES doit être accessible en permanence au CSE ou aux représentants du personnel.

Concernant la BDES, dans certains cas relevant des PME plutôt que des grandes entreprises, celle-ci s'avère être un outil soit absent, soit limité aux données de l'ancien bilan social qui peut cependant parfois apporter des informations intéressantes aux représentants des salariés...

« On n'a pas de BDES. Ils ont fait le choix il y a deux ans de substituer à cela des indicateurs sociaux qui sont peu ou prou ceux d'un bilan social en fait. Ce qui fait quand même une quarantaine de pages. Ça reprend tous les indicateurs du bilan social. [...] Là-dedans ils ont tous les éléments liés aux ETP, à la formation, aux salaires... Mais on n'a pas de BDES aujourd'hui. » (DRH d'une PME)

« [La BDES] Qui est assez bien renseignée. Bon après ça peut toujours être mieux, mais c'est assez bien renseigné. On a des indicateurs sociaux. Les tranches de revenus par catégories, hommes et femmes. Maintenant, depuis la dernière fois, on a le montant des 10 plus hauts revenus, c'est intéressant. [...] On ne demande pas à avoir quelque chose d'exceptionnel. » (Délégué Syndical d'une PME)

« Il y a un outil dont ils ne disposent pas, parce que on n'arrive pas à le tenir, c'est la BDES. C'est fastidieux, on n'a pas les ressources disponibles pour la maintenir à jour tout le temps, on n'a pas les outils qu'il faut. Du coup, par défaut de BDES accessible par les représentants, on fait systématiquement des retours d'information, des réunions sur ces données là, en tout cas les données les plus importantes ou celles qu'ils me demandent. L'année dernière on a embauché quelqu'un qui nous l'a mise à jour, mais ça n'a pas été suivi étant donné qu'il faut changer tous les trimestres. » (DG d'une PME)

« Il n'y a pas de BDES. Pas encore... »

Question : ça vous manque ?

Réponse : En fait ça nous permettrait d'avoir une lecture différente, d'avoir des statistiques, un travail plus analytique que des chiffres bruts. Après, s'ils nous donnent les documents, derrière il faut qu'on le fasse. » (Délégué Syndical d'une PME)

Très souvent, elle existe bien en tant que telle, mais les élus ne vont pas ou peu dessus. En-deçà de l'exploitation de l'information, il s'agit alors davantage d'une « bibliothèque », d'un moyen commode pour retrouver l'information. Pour le dire autrement, la BDES joue dans ce cas davantage un rôle d'archives que celui d'un outil propre à exploiter l'information économique. Et la mise en place de la BDES ne semble pas avoir modifié la qualité et la quantité des informations déjà transmises préalablement. Dans beaucoup de cas, représentants de l'employeur comme représentants des salariés se sont peu appropriés l'outil dans le sens d'une facilitation du dialogue social à travers le partage d'informations pouvant susciter des analyses, des réflexions, des échanges.

« Je ne l'utilise pas en tant que BDES. J'y ai accès. J'y suis déjà allé. La seule chose est que comme je suis élu dans ces différentes strates, j'ai accès à l'intégralité des documents qui se trouvent dans la BDES. Je dirais que j'y vais parfois pour vérifier ce qu'il se passe dans d'autres secteurs sur certains sujets où je veux avoir une indication. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

« C'est une bibliothèque où je sais que je peux retrouver. C'est plus comme cela que je l'utilise. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

« J'y vais rarement. Nous n'avons pas encore bien le réflexe. Pendant un temps, il n'y avait pas grand-chose. L'informatique, on avait quand même les documents. Je regardais les choses. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

« Question : Et, elle vous est utile [la BDES] ?

Réponse : Oui, parce que si on archive tout sur notre PC, cela ne permet pas de garder les boîtes Lotus non plus. [...] C'est bien d'avoir un répertoire de référence, avec tous les documents. Par contre si son enjeu c'est de nous fournir les documents avant pour que l'on prépare les questions et que l'on soit plus efficaces en séance, ça ce n'est pas tout le temps le cas. » (Délégué syndical d'un établissement d'une grande entreprise)

« On nous met les éléments de toutes les présentations pour les CSE ou CSEC dessus, c'est difficile de structurer, on a du mal à avoir un dossier « commissions économiques » par exemple. C'est noyé, non ce n'est qu'une base d'archive voilà. C'est un lieu de stockage. C'est comme un répertoire partagé ou voilà, ce n'est pas plus que ça. » (Membre du CESC d'une grande entreprise)

« La BDES aujourd'hui, elle nous sert juste à archiver les documents et donc elle a cette utilité là quand même parce que quand on ne sait pas ce qu'on en a fait nous, bah on sait qu'on peut les trouver là, ça c'est positif mais c'est quand même très limité et c'est très en deçà des ambitions qui étaient portées initialement au moment de la création légale de cet outil-là. » (Secrétaire du CESC d'une grande entreprise)

« Utilisée [la BDES] de manière très modérée. En clair, ils vont chercher l'information dont ils ont besoin. Ils ne vont pas aller farfouiller un peu tous les éléments. C'est plutôt lorsqu'il y a une problématique qu'ils vont aller chercher l'information. Ils ne sont pas du tout « promoteurs » ou « précurseurs » dans l'utilisation de la BDES. C'est quelque chose qui est quand même assez abstrait pour eux.

Question : En conséquence, j'imagine qu'ils n'ont pas de demandes spécifiques d'ajout d'informations à modifier qui ne leur conviendraient pas ?

Réponse : Non. A notre niveau, la réponse est non. [...] Franchement la BDES au niveau [de l'entreprise], ce n'est pas un point qui fait fureur ou qui engendre telles et telles problématiques. » (Directeur des Relations Sociales d'une grande entreprise)

« J'ai un avis très négatif sur la BDES qui est uniquement un espace de stockage. C'est à peu près les informations qu'on avait avant, les informations qui nous sont présentées en séance plénière. Je n'ai pas d'autres informations. [...] La direction ne s'est pas appropriée la BDES comme étant un outil de dialogue social que ce soit au niveau économique ou social. C'est uniquement un lieu de stockage, c'est notre disque dur. [...] La direction range ses documents dans un répertoire et c'est terminé. » (Secrétaire d'un CSE d'établissement d'une grande entreprise)

Dans un cas, l'opinion qui prévaut est même que la BDES n'est pas utile car les élus n'éprouvent pas le besoin de s'en servir pour contrôler les données fournies par la Direction. La situation économique de l'entreprise est bonne et la nécessité de discuter avec l'employeur là-dessus n'apparaît pas. Ou bien les informations sont de toute façon obtenues par ailleurs d'une autre manière.

« Question : Les élus vont sur la BDES et utilisent les données ?

Réponse : Aujourd'hui, non. Aujourd'hui, ils ne le font pas.

Question : C'est dû à quoi ?

Réponse : C'est parce qu'ils ne sont pas à l'aise tout simplement. Ils ne sont pas à l'aise et savent qu'ils sont dans une société qui n'a pas réellement de difficultés. [...] Il n'y a pas la nécessité finalement d'aller trop contrôler. » (Délégué syndical et secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

« C'est-à-dire qu'on a la BDES, mais personne n'y va. Elle est là, [...] ils [les représentants des salariés] ont les accès, ils peuvent aller chercher, elle est construite dans l'ordre des thèmes qui étaient fixés dans l'arrêté à l'époque. Je mets au défi quiconque de me dire qu'il y est allé au moins une fois dans l'année. Alors qu'il y a les documents, tout y est. [...] Tout y est. Sauf que plutôt que d'aller voir dans la BDES, ce qui se passe, ils nous demandent les documents. [...] On leur transmet les documents. [...] Parce que si j'arrive en réunion et que je leur dis « mais tous les documents sont dans la BDES. » On va me dire : « super, mais on voulait les documents. » » (Responsable des Relations Sociales d'une grande entreprise)

Au cours des entretiens, un certain nombre de reproches ont été adressés à la BDES :

- Cet outil peut être renseigné de façon lacunaire, et ce, de façon récurrente. Les élus n'y trouvent pas toutes les informations qui sont censées y être produites et cela rend son usage d'autant moins intéressant.

« Il y a des chapitres qui sont vides depuis des années donc ça représente peu d'intérêt. Dans la réflexion amorcée par l'entreprise... Par exemple investissement, conditions de travail, pénibilité... dossiers vides. Egalité professionnelle il y a quelques indicateurs... » (Secrétaire d'un CSE d'une grande entreprise)

- La forme prise par la BDES peut aussi la rendre peu facilement exploitable. Au-delà des contenus qui peuvent être effectivement présents ou non, la question de l'ergonomie de l'outil peut être posée : comment on trouve les documents et les données, comment on y accède, comment on les extrait, comment on navigue dans la base de données. Par exemple, on nous a parlé d'une absence de classification permettant d'exploiter les données ou de l'absence de moteur de recherche.

« En ce qui concerne la BDES, nous avons tous l'accès, les élus du moins. Elle est un peu statique, pas facilement exploitable. [X] m'en parlait en disant : « Il faudrait justement que vous demandiez à l'avoir sous une autre forme. » (Délégué syndical d'une PME)

« Ce qui manque, c'est la possibilité d'extraire pour travailler des éléments, des chiffres. Aujourd'hui, tout est figé. Le travail à faire à notre niveau est énorme si l'on veut sortir des choses. » (Délégué syndical et secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

« Une des difficultés, c'est que c'est sur 3 ans glissants je crois, donc au bout d'un moment, bah si on ne fait pas des copies sur nos PC, bah les informations on peut les perdre. Après, enfin c'est une base de données vraiment à minima, ce n'est pas un outil... Il n'y a pas de moteur de recherche efficace pour chercher un document précis... » (Membre du CESC d'une grande entreprise)

- Ce qui peut aussi être problématique, c'est la question de l'alimentation continue et de la mise à jour des informations. Il semble qu'il y ait parfois une volonté de bien faire au départ qui s'estompe avec le temps. Cela vaudrait à la fois pour l'alimentation de la BDES par l'employeur et pour l'utilisation de celle-ci ou la pression mise sur la qualité de l'outil par les élus.

« Il y a eu la mise en place de la BDES. Elle a été très intéressante au départ tant qu'elle a été sous l'impulsion législative. Il y a eu une alimentation importante dans les deux trois premières années. [...] Depuis trois ans la BDES s'est essoufflée. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« J'ai des documents qui sont datés de 2013. La direction ne l'organise pas, ne la met pas à jour et les élus ne réclament même pas, ce qui est un peu dommage. La direction comme les élus ne se sont pas approprié l'outil par rapport à ce que cela pourrait apporter. [...] C'est uniquement du stockage, ça ne va pas assez loin. Je comprends que ça ne va pas assez loin, ça dépend du niveau d'exigence des élus. La direction ça lui va bien. » (Secrétaire d'un CSE d'une grande entreprise)

- Des attentes sont parfois formulées en matière de contenus plus diversifiés, plus qualitatifs en termes de réflexion. Autrement dit, des documents qui aillent au-delà des obligations légales et de ce qui est déjà fourni aux CSE et CSEC, intégrant par exemple des analyses, des projets, des documents de travail.

« Question : Vous attendiez plus de cette BDES ?

Réponse : Plus de matière, pas uniquement des documents qu'on nous a présentés pendant deux heures lors d'une réunion. On les avait auparavant d'une autre manière. Je m'attendais à quelque chose de plus participatif, que la direction y mette des documents autres, des réflexions internes, externes, d'ordre social et économique. [...] Des documents de travail aboutis, des compléments d'information d'ordre général. Beaucoup de réflexions sont engagées sur plein de thèmes, économique et social entre autres. [...] Je ne pense pas que ce soit une politique de rétention d'information. Je crois que la BDES est plutôt une boîte à outils mise à disposition des élus pour étayer leur travail. Pour moi ce n'est pas ça. Les élus ne se sont pas approprié l'outil. » (Secrétaire d'un CSE d'une grande entreprise)

- Par ailleurs, les accès mêmes à la BDES peuvent s'avérer compliqués pour des questions de définition des ayants droit ou de sécurité informatique. Ainsi les délégués syndicaux s'ils n'ont pas de mandat en CSE peuvent parfois être écartés de cet accès.

« La grosse critique que je peux faire, c'est le côté facilité d'accès. C'est [l'entreprise] avec ses délires de sécurité informatique. C'est un truc de malade pour trouver des éléments sur les sites. C'est un truc de fou. Ce serait surtout là-dessus que je serais un peu critique. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« Quand la Direction a mis en place la BDES parce que c'était la loi, ce n'était pas terrible. Là, on rediscute un peu de la BDES. On en a discuté dans l'accord de droit syndical pour savoir déjà quels types de documents nous allons y mettre, quels types de mandats seront susceptibles de pouvoir y accéder et en fonction des mandats, à quels documents ils peuvent accéder, ceux auxquels ils ne peuvent pas accéder. Pour être tout à fait honnête, à l'heure où on se parle, on a un certain nombre de militants très critiques sur la BDES. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« Si les délégués syndicaux centraux ne sont pas élus dans un CSE, ils ne participent pas non plus au CSEC. S'ils sont élus dans un CSE et qu'ils ont pu être dans un CSEC – cela peut arriver –, ils ont accès [à la BDES]. Sinon, ils n'auront pas accès. En tant que coordonnateurs, on avait une volonté au moins de pouvoir accéder et de participer sans intervenir à une réunion du comité de Groupe. [...] On a eu un veto complet de la Direction. On nous dit : « Ce n'est pas votre rôle. [...] La Direction part d'un grand principe que les coordonnateurs et les délégués syndicaux sont là pour négocier. La Direction fait une coupe entre les deux, ne nous laisse aucun accès aux informations ou aux bases de données Comité Central, Comité de Groupe, CSE, CSEC. Nous n'avons aucun accès à cela. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

- Enfin, rejoignant ainsi la question générale déjà développée de l'exploitation de l'information mise à la disposition des représentants des salariés, un certain nombre de ces derniers ont aussi évoqué le fait qu'il ne suffit pas que l'information soit disponible

pour qu'ils soient en capacité de s'en servir. Se posent à eux des problèmes de compétence et d'absence de formation y compris à la BDES en tant que telle (renvoyant à la partie II de ce rapport).

« Pour revenir à la BDES, quand on a vu arriver ce flot d'informations qui a été mis en ligne par la direction en central et en local, au départ ça a été génial. Il y avait une mine d'informations mais très peu exploitables. On s'est vite retrouvé au bout de nos propres compétences qui n'étaient pas très élevées dans ces domaines. [...] C'est toujours une formidable banque de données mais il n'y a pas eu quelque chose derrière : comment exploiter une BDES. L'entreprise a eu l'obligation d'amener une manne d'informations économiques dans la BDES. C'est comme si on avait une encyclopédie et le problème c'est qu'on n'a pas été formé ou éduqué. [...] Après comment on fait vivre à travers tous ces trucs ? Comment on fait le lien avec le CSE ? » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« Il faudrait qu'on ait une réelle formation sur la BDES qu'on n'a jamais eue auparavant : le pourquoi de la BDES, le contenu. Je ne parle pas du formalisme, au niveau informatique on s'en fout. Son contenu, pourquoi il y a des chapitres, que doit-on trouver dans les chapitres, d'où viennent les documents, qui procure les documents, comment sont les documents. Plus de qualitatif. [...] La formation sur la BDES devrait être quasiment obligatoire comme la formation économique. Si on vous donne une caisse à outils et que vous ne savez pas vous servir des outils pour réparer une voiture vous ne savez pas faire. C'est une caisse à outils dont on ne connaît pas trop le contenu donc les gens n'en ont pas un bon usage. » (Secrétaire d'un CSE d'une grande entreprise)

B. Les moyens organisationnels dont les élus bénéficient pour traiter les questions économiques

1. Le fonctionnement des instances

a) *Le nombre de représentants, les heures de délégation et le nombre de réunions*

Au-delà de la mise à disposition et de l'exploitation possible des informations, la question centrale qui se pose ici est celle de savoir si les représentants des salariés ont les moyens statutaires de suivre et de traiter les problématiques économiques qui se posent à leur entreprise. Entrent en ligne de compte le nombre de mandats, d'heures de délégation et de temps de réunion en instance dont ils disposent.

De ce point de vue l'incidence du passage du système DP / CHSCT / CE à celui du seul CSE (avec éventuellement des RP) est particulièrement souligné par l'ensemble des personnes rencontrées. Cette évolution engendre-t-elle plus ou moins de moyens pour les élus ?

Si l'on s'en réfère aux normes données par le législateur qui viennent fixer des seuils minimums (nombre de représentants des salariés pour chaque IRP, nombre d'heures de délégation pour chaque représentant, nombre de réunion de chaque instance), on peut faire les calculs figurant dans les deux tableaux suivants qui prennent quelques exemples de tailles d'entreprise ou d'établissement en fonction du nombre de salariés (sources juridiques variées) :

Comparaison de l'ancien système (DP / CHSCT / CE) et du nouveau système (CSE) en matière de nombre de mandats de titulaires, d'heures de délégation et de nombre de réunions des IRP

Nbre de salariés	Ancien système					
	DP (titulaires)	CHSCT (titulaires)	CE (titulaires)	Total titulaires	Total heures de délégation	Nbre de réunions (DP + CHSCT + CE)
50	2	3	3	8	30 + 6 + 60 = 96	12 + 4 + 6 = 22
300	7	4	5	16	105 + 40 + 100 = 245	12 + 4 + 12 = 28
1.000	10	6	8	24	150 + 90 + 160 = 400	12 + 4 + 12 = 28
3.000	17	9	10	36	255 + 180 + 200 = 635	12 + 4 + 12 = 28
10.000	45	9	15	69	675 + 180 + 300 = 1155	12 + 4 + 12 = 28

Nbre de salariés	Nouveau système (CSE)					
	CSE (titulaires)	% par rapport à l'ancien système	Total heures de délégation	% par rapport à l'ancien système	Nbre réunions	% par rapport à l'ancien système
50	4 (-4)	- 50 %	72 (- 24)	- 25 %	6 (- 16)	- 73 %
300	11 (-5)	- 31 %	242 (- 3)	- 1 %	6 ou 12 (- 16 à - 22)	- 57 % à - 79 %
1.000	17 (-7)	- 29 %	408 (+ 8)	+ 2 %	6 ou 12 (- 16 à - 22)	- 57 % à - 79 %
3.000	25 (-11)	- 31 %	650 (+ 15)	+ 2 %	6 ou 12 (- 16 à - 22)	- 57 % à - 79 %
10.000	35 (-34)	- 49 %	1190 (+ 35)	+ 3 %	6 ou 12 (- 16 à - 22)	- 57 % à - 79 %

Les tableaux se lisent de la manière suivante (en ligne, exemple pour une entreprise de 50 salariés) :

- Dans l'ancien système, une entreprise de 50 salariés devait comporter un minimum de (représentants des salariés titulaires) : 2 DP, 3 membres du CHSCT et 3 membres du CE, totalisant 96 heures de délégation et 22 réunions par an (DP + CHSCT + CE),
- le CSE doit comporter un minimum de (représentants des salariés titulaires) : 4 membres (soit $8 - 4 = 4$ mandats de représentants des salariés en moins que lorsqu'il y avait les DP / CHSCT / CE, soit 50 % en moins), 72 heures de délégation (soit $96 - 72 = 24$ heures en moins, soit 25 % en moins) et 6 réunions par an (soit $22 - 6 = 16$ réunions en moins, soit 73 % en moins).

Concernant le nombre de réunions du CSE, celles-ci sont fixées par accord collectif, sans pouvoir être inférieures à 6 par an. En l'absence d'accord, le CSE se réunit au moins une fois tous les 2 mois dans les entreprises de moins de 300 salariés (soit 6 réunions) et une fois par mois dans les entreprises de plus de 300 salariés (soit 12 réunions).

Il en ressort qu'avec le passage en CSE, et sauf accord d'entreprise permettant d'aller au-delà des planchers légaux, les entreprises disposent de nettement moins de mandats pour les représentants des salariés. La ressource humaine potentielle composée des élus disposant d'un mandat de représentant des salariés et susceptibles de prendre en charge les différents dossiers à traiter (dont les sujets économiques) a donc globalement diminué dans les entreprises (ce calcul ne peut pas prendre en considération les effets liés aux cumuls de mandats fréquents dans l'ancien système et qui présentent un caractère aléatoire).

Par ailleurs, les plus petites de ces entreprises (jusqu'à 1.000 salariés) totalisent aussi moins d'heures de délégation. La proportion s'inverse ensuite et va croissant avec la taille des entreprises qui, pour les plus grandes, bénéficient donc de plus d'heures de délégation qu'avant le CSE. Mais les pourcentages d'augmentation sont faibles et ce volume accru d'heures de délégation ne compense donc que très peu la réduction du nombre total de mandats dévolus aux représentants des salariés.

Enfin, concernant le nombre de réunions des instances, quelle que soit la taille des entreprises, le passage en CSE représente une perte au minimum équivalente à celle du nombre de réunions des DP et du CHSCT qui n'ont plus lieu en tant que telles. Et, suite au passage du CE au CSE, il peut théoriquement y avoir aussi une perte nette, allant jusqu'à 6 réunions par an (sauf pour les entreprises de moins de 300 salariés). Autrement dit, cela représenterait potentiellement autant d'occasions en moins d'évoquer les questions économiques.

Au total, cela revient à concentrer le travail sur moins de représentants des salariés qui, pour cela, disposent de quelques d'heures de délégation en plus dans les plus grandes entreprises. Le temps de traitement des questions économiques, SSCT, ASC et autres en instance est en revanche globalement réduit. La place réservée aux seules questions économiques en CSE peut donc varier en fonction des choix opérés et des pratiques ainsi que de la proportion de ce qui est réservé à chaque domaine. Mais on peut en inférer qu'elle peut, mathématiquement et de fait, généralement être plus faible que celle qui lui était octroyée en CE. Ceci, alors même que les élus se plaignaient déjà de ne pas avoir assez de temps à y consacrer.

« Globalement la problématique d'aujourd'hui, on est plus dans la réaction que dans l'action. C'est notre problématique. En plus avec la transformation CE-DP vers CSE, le nombre d'élus s'est réduit. C'est plus compliqué. [...] Par exemple anciennement au niveau des CE pour un établissement comme [X], on aurait dû avoir 11 membres du CE. On était à 22, deux fois la loi. Par contre les DP, on était à la loi à l'époque. Maintenant que l'on est passé en CSE, on se retrouve à la loi. Il est clair qu'avant sur [X], on était à 25 ou 27 DP et 24 CE. Aujourd'hui, on est 28 ou 29 CSE. [...] Si on fait le cumul des heures, même au niveau du cumul des heures, il y a des pertes d'heures. Il n'y a pas de mystère. [...] Malgré tout quand on passe de CE-DP à CSE, on a forcément de la perte. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« Et le problème, c'est que la réduction de la taille du CSE fait que parfois, on n'est juste pas assez nombreux. Quand on regarde les réunions qu'on nous demande, etc. dans le casting, on en est presque à chercher qui est disponible. Parce que comme il y a 0 permanent, il y en a un qui est en mission, il y en a un qui est sur un [chantier], il y en a un qui est en congé. Il y a eu, par exemple un CSSCT qui a été annulé, faute de participants. » (Délégué syndical d'un établissement d'une grande entreprise)

La situation peut être particulièrement délicate pour les Secrétaires de CSE qui se retrouvent de fait à cumuler les fonctions des anciens Secrétaires de CE et de Secrétaires de CHSCT. Cela a pu être prévu dans les accords de certaines entreprises qui ont augmenté le nombre d'heures dévolues à cette fonction.

« Alors, heures de délégation, c'est le minimum, sauf pour le secrétaire du CE qui aura 30 heures. C'est négocié dans le cadre de l'entreprise. Sur proposition de la Direction. Je pense que c'était une manière de faire pour qu'on signe. » (Délégué Syndical d'une PME)

« Et ce que ça peut changer aussi, c'est au niveau du poste de secrétaire, je pense qu'il va un peu s'alourdir parce qu'il y aura à la fois le poste de secrétaires CHSCT et CE qui vont fusionner. Et puis, tout ce travail de coordination, de concertation que faisaient les secrétaires respectifs, c'est ce secrétaire là certainement qui va le prendre en charge, et ça ça risque d'être assez conséquent. On a négocié une petite rallonge pour le poste de secrétaire.

Question : Sur les heures de délégations ?

Réponse : Oui, parce que connaissant ce que je fais en tant que secrétaire de CE, rajouter après des attributions de DP ou de CHSCT, ne serait-ce qu'en cohérence coordination, c'est une charge mentale aussi et puis ça risque de prendre du temps. » (Secrétaire du CE d'une PME)

Concernant le fait que la fusion des DP, du CHSCT et du CE va engendrer une baisse du volume global des réunions, nous pouvant prendre l'exemple de l'une des PME enquêtées pour laquelle on possède les données précises. Là où l'on avait chaque année 4 réunions du CHSCT et 11 réunions du CE, on se retrouve maintenant avec 9 réunions du CSE. Qui plus est, parmi ces 9 réunions, il est prévu que 4 soient consacrées aux SSCT, ce qui ne laisse plus la place qu'à 5 réunions où pourront potentiellement être évoquées les questions économiques (contre 11 pour l'ancien CE). Un argument côté employeur étant que cela sera compensé par un évitement des redites entre réunions et entre instances, ainsi que par une plus grande transversalité dans le traitement des dossiers.

« Moi je pense quand même que le fait qu'on regroupe les instances va nous éviter quelques phénomènes de récurrences, parce que j'ai quand même eu le sentiment de répondre 3 fois aux mêmes questions, même si posées différemment. Sachant qu'on faisait les DP et le CE dans la foulée le même matin, j'avais le sentiment d'être un peu perroquet. Mais la particularité d'ici, c'est qu'ils ne cumulaient pas les mandats de DP, CE et CHSCT. C'est pas forcément volontaire de leur part, mais il n'y avait pas une énorme coordination, et puis ils se sentaient chacun investis dans leur registre. Là je pense que l'on va avoir un peu plus de cohérence dans la manière de traiter les choses. » (DRH d'une PME)

A noter cependant que, dans certaines entreprises où nous sommes allés, l'accord mettant en place les CSE/CSEC qui a été négocié entre les partenaires sociaux, instaure un nombre supérieur de membres dans ces instances et d'heures de délégations pour parvenir à l'équivalent de la situation antérieure, voire plus. Cela n'est cependant pas fréquent et la taille de l'entreprise n'intervient pas dans l'échantillon de celles que nous avons investiguées.

« Par rapport à l'ancien système avec CE, DP et CHSCT, ce qui nous a déjà impacté c'est le nombre de représentants qui a diminué. Par contre, cela faisait un total de nombre d'heures de délégation qui n'était plus trop au rendez-vous pour travailler et, dans cet accord, on a pu retrouver la totalité des heures qui touchaient ces instances anciennes et on a ajouté des membres de CSE par niveaux. [...] Donc globalement on s'est retrouvé sur le volant des heures de délégation et le nombre de participants par rapport à ce qui était avant, c'est pas trop mauvais quoi. [...] Après sur les temps ajoutés, ce qui a surtout été ajouté c'est tout ce qui est purement syndical avec les temps donnés au DS, RP, etc. Au niveau national on a acté des temps de réunion avec des préparatoires. On a remis des temps de délégation qui faisaient partie de notre accord supérieurs à ce que la loi présentait. Donc on a fait un accord qui concerne le dialogue social mais qui intègre aussi tout ce qui est purement syndical. [...] Je dirai, ce qui a même apporté un petit plus, c'est que maintenant c'est à partir de 11 salariés qu'on peut avoir un CSE avec un budget et la possibilité de pouvoir participer au CSEC, alors qu'avant c'était à partir de 50 salariés pour un établissement. » (Secrétaire du CSEC d'une grande entreprise)

Mais par ailleurs, ces nouvelles positions qui amènent à plus de polyvalence de la part des élus engendreraient aussi moins de temps pour creuser les dossiers spécifiques.

« Ce qui est compliqué avec les CSE, c'est que tout est concentré sur certaines personnes maintenant. Par exemple une part des membres de la commission CSSCT, il faut absolument qu'ils soient élus au CSE. [...] Avant, on avait des élus de CHSCT ou des élus DP. Il y avait plus de délégués du personnel en proximité qui n'étaient pas forcément au CSE. Là, je trouve que cela concentre beaucoup sur quelques personnes. Les personnes ont du coup un volume à regarder plus important que ce qu'elles pouvaient avoir avant. [...] Le CHSCT ne faisait que cela et en plus, en local. Là du coup, elle est globale. En plus, ses élus sont aussi au CSE. Ils ont les deux casquettes. Il faut qu'ils divisent leur temps. Alors qu'avant, j'étais un exemple où je cumulais, mais il y avait quand même avec moi des gens du CHSCT qui ne cumulaient pas et qui avaient des heures spécifiques. Ils pouvaient travailler des dossiers, etc. Là, il faut vraiment être plus polyvalent. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

« A mon sens, c'est plutôt qu'on a moins d'élus enfin tout est regroupé dans une seule instance, on est moins nombreux pour traiter plus de sujets, enfin avant on pouvait avoir un élu CHSCT, un élu DP, un élu CE bah maintenant les 3 casquettes, elles sont portées potentiellement par la même personne moi mon sentiment, c'est qu'on survole les sujets. On ne creuse pas forcément. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

« Je prends l'exemple de chez nous : à la permanence, on pouvait être 6, 7 ou 8 permanents. Aujourd'hui, on a du mal à être 5 ou 6. Forcément, on fait moins de choses que quand on était plus nombreux. Cela permettait aussi d'avoir plus de temps pour faire des dossiers. Donc on était plus spécialisés, certains faisaient des SST, d'autres faisaient de l'économique, d'autres encore autre chose. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

La fusion des instances, la concentration des activités sur un nombre réduit d'élus et leur manque de temps conduiraient également à se centrer sur l'entreprise et à devoir négliger les instances syndicales plus larges ou interprofessionnelles (Fédérations, UD, URI...) importantes pour le registre stratégique et politique plus global.

« On pouvait aussi aller sur les champs interprofessionnels. On pouvait amener des élus au bureau régional, à l'UD, enfin partout. Aujourd'hui, c'est plus dur de dégager du temps pour l'interprofessionnel, donc l'interprofessionnel aujourd'hui en pâtit, je pense. Ils ont du mal à trouver du monde, parce que forcément, les gens sont tellement plus pris syndicalement par le côté pro, que le côté interpro... C'est dommage, parce que l'interpro c'est la politique en général, c'est la politique au niveau d'une région, c'est la politique au niveau d'un pays, c'est aussi important. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

Tout cela peut aussi être vécu par les élus comme un moindre temps possible à passer sur le terrain et donc comme un éloignement possible de la base. Cela alors même que les managers sont eux invités par les Directions à réinvestir le terrain, la proximité aux équipes... Dans ce cas, un déséquilibre s'instaurerait entre un discours managérial dominant et un contrepoint syndical possible de plus en plus ténu.

« Moi je reçois des rapports économiques, des choses comme ça, je les survole mais... enfin on est vite noyé et quelque part on est moins prêt du terrain. C'est mon sentiment, je trouve qu'on a perdu du temps mais pas en allocation de temps, c'est que je vous dis j'ai moins de temps pour aller sur le terrain rencontrer les gens parce qu'on passe de CSE en CSEC, en commission économique locale, centrale. Il faut se bouffer toutes les données, les informations. On fait des comptes rendus, on écrit pour nos adhérents et, oui, moi je trouve qu'on ne s'en sort plus. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

« Dans l'entreprise, partout on voit des formations à la posture managériale, ça se renforce d'une manière très importante dans notre entreprise et ces formations, elles sont dispensées à tous les managers, elles s'accompagnent aussi d'un message qui est que le manager doit être sur le terrain et donc moi syndicalement, j'y vois un risque majeur pour notre action syndicale, c'est-à-dire que si on n'est pas capable de renforcer notre posture militante à nos niveaux aussi, [...] et qu'on est pas capable de la pratiquer sur le terrain [...] on aura une difficulté, c'est qu'on aura des personnels qui trouveront des réponses à travers leur management ce qui est une démarche normale des choses hein mais ce sera autant de réponses de moins qu'on pourra leur apporter ou qu'on aura à leur apporter nous et du coup une potentielle remise en cause d'une partie de notre rôle. » (Secrétaire du CSEC d'une grande entreprise)

Ces phénomènes peuvent être renforcés pour les élus non permanents par le fait qu'ils perçoivent une pression croissante dans leur activité professionnelle et que celle-ci peut agir au détriment de leur activité syndicale. Pour eux, il peut y avoir « conflit » entre la prise des heures de délégation et les réalités du travail dans l'entreprise. Les représentants des salariés semblent tiraillés entre leur travail, les exigences du management, voire la pression de leurs collègues et leur activité de mandaté, avec une tendance à privilégier le premier. Toutes les heures de délégation ne sont donc pas forcément prises. En pratique, l'engagement professionnel prend souvent le pas sur l'utilisation du droit syndical qu'il soit légal ou conventionnel.

« Non parce que ce qui est très difficile c'est allier le professionnel et le travail syndical. Moi j'ai besoin de plancher. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

« C'est clair que globalement avec l'intensification du travail, il y a beaucoup d'élus aussi qui ne veulent pas se mettre en difficulté personnelle. Donc, ils priorisent leur activité professionnelle. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

b) Les commissions du CSE

Les commissions du CSE

Source : LegalPlace, <https://www.legalplace.fr/guides/commissions-cse/>

La composition du Comité social et économique est encadrée par les ordonnances Macron. Cette instance comporte plusieurs commissions spécifiques, lesquelles doivent être créées selon la taille de l'entreprise : moins de 300 salariés, plus de 300 salariés ou plus de 1000 salariés.

La commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) reprend les attributions autrefois dévolues au CHSCT. Elle est obligatoire au sein des entreprises de plus de 300 salariés et au sein des établissements SEVESO. L'inspection du travail peut également exiger l'instauration d'une CSSCT dans une entreprise de moins de 300 salariés, s'il estime que cette mesure est nécessaire, notamment en raison de la nature des activités ou de l'équipement des locaux. L'instauration d'une CSSCT peut également être décidée d'un commun accord entre le CSE et l'employeur ou par accord d'entreprise dans certaines situations.

Dans les entreprises de plus de 300 salariés, des commissions spécifiques devront être mises en place au sein du CSE : la commission de la formation, la commission de l'égalité professionnelle et la commission d'information et d'aide au logement.

Une commission économique doit être mise en place dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.

La commission des marchés devient obligatoire lorsque le CSE dépasse les seuils fixés par décret : 50 salariés, un total du bilan supérieur à 1,55 millions d'euros, 3,1 millions d'euros de ressources annuelles.

Un accord d'entreprise majoritaire peut prévoir la création de commissions thématiques supplémentaires.

En ce qui concerne plus particulièrement les commissions dans le fonctionnement des CSE, on remarquera que les entreprises de notre population d'enquête n'en sont pas toujours dotées (notamment, la commission sur les SSCT n'est obligatoire qu'à partir de 300 salariés), sans que l'on ait rencontré d'infractions à la légalité.

« Question : Dans le futur CSE il y aura des commissions spécifiques ?

Réponse : Non, c'est pour ça que j'ai pas signé. [...] Là, j'ai pas signé l'accord d'entreprise sur le CSE parce que il n'y a pas de commission santé sécurité. Il y avait un CHSCT avant. Et ça me semblait important qu'il y ait une commission. » (Délégué Syndical d'une PME)

Lorsque ces commissions existent, celles-ci relèvent fréquemment des domaines suivants : SSCT, économique, emploi et formation, égalité professionnelle...

« On organise une réunion sur les orientations stratégiques. On fait même deux réunions de commission, on réunit la commission économique sur toute la partie orientations stratégiques, et la commission emploi formation sur tout ce qui est orientation du plan de formation et la GPEC. Et on fonctionne comme ça. » (Responsable des Relations Sociales d'une grande entreprise)

Elles donnent alors lieu à une répartition des élus qui se fait selon les appétences/compétences, mais aussi en fonction de l'importance supposée de chaque commission et d'une volonté d'impliquer les élus. Les membres des CSSCT sont fréquemment d'anciens élus des CHSCT.

« C'est-à-dire que l'on nommait des gens en commission souvent pour les intéresser aux questions syndicales. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

« Du coup en CSSCT, nous avons pris les trois anciens secrétaires de CHSCT pour essayer. Dans mon cas, j'aimerais qu'il y ait un tuilage sur deux ans et qu'après, on fasse monter en compétences d'autres personnes et cela aussi sur les représentants de proximité. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

Des difficultés de cohérence entre le fonctionnement des commissions et celui du CSE sont parfois soulevées, notamment en matière de répétition des débats entre les deux organes qui donne l'impression d'une absence d'avancement entre les deux espaces d'échanges. Par ailleurs, il arrive que parmi les commissions prévues certaines ne fonctionnent pas réellement ou bien qu'elles n'aient pas vraiment un rôle préparatoire des CSE ou CSEC. Ce qui est aussi en jeu, c'est donc le rôle effectivement préparatoire de ces commissions par rapport au CSE et, in fine, la qualité des débats et des avis émis ainsi qu'à travers eux la place donnée aux représentants des salariés dans la participation à une élaboration de décisions. Certains sujets peuvent demeurer la chasse gardée des Directions.

« Peut-être que l'on a un problème de fonctionnement entre les commissions et les sessions de préparation. La Direction donne des documents. Ils sont préparés en commission. Normalement, la commission est là pour préparer le point à l'ordre du jour de la session qui suit. Bien souvent, les commissaires ont un débat qui peut durer la journée sur un certain nombre de points, notamment sur les points légaux sur la stratégie et la situation économique, l'impact sur l'emploi. À 99,99 %, on a les mêmes débats en session derrière, y compris nous. Les organisations syndicales, on a un problème d'organisation et de fonctionnement entre les commissions qui sont là pour préparer et les élus qui sont là pour siéger et donner un avis. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« Souvent, ce qu'on constate, par exemple si je prends la commission emploi-formation, où on a une délégation de 3 ou 4 personnes qui assistent... Lorsque l'on est en présence de la Direction qui vient dans ces commissions, ils nous font une projection de ce qui a été réalisé, avec des statistiques, et à aucun moment on a joué un rôle décisionnaire dans la politique même qui a été développée par rapport à la formation. Ce qui aurait fait qu'on aurait pu normalement mettre en place un rapporteur qui remonte au CSEC ce qui a été mis en place dans le cadre de la formation et de l'emploi. Et ça ça fonctionne pas, ce qui fait qu'on retrouve en CESC le même fonctionnement que ce qu'il y a dans ces commissions. C'est-à-dire qu'en CSEC, on voit arriver quelqu'un de la formation qui va nous faire une projection sur ce qui a été fait et ensuite on va rendre un avis sur ce qui a été présenté, avec des divergences possibles, des gens qui vont dire « oui » sans qu'on comprenne pourquoi ils ont dit « oui » et d'autres qui vont dire « non » parce qu'ils ont envie de dire « non ». [...] Le rôle que l'on peut avoir, et qui doit être associé à un pouvoir de décision par rapport à la formation... A aucun moment on a été associé à cette démarche sur la définition du plan de formation. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« On des réunions sur la commission économique, la commission emploi-formation, la commission égalité pro... Alors, préparatoires, pas toutes. Economique et emploi-formation oui, égalité pro il n'y a pas de préparatoire, en CSSCT pas de préparatoire. » (Secrétaire du CSEC d'une grande entreprise)

« L'inconvénient par rapport aux commissions, c'est que c'est la Direction qui anime, qui impose son ordre du jour... En fait on fait qu'avaler ce qu'ils nous donnent, même si on n'est pas contents des documents remis. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

c) L'ordre du jour du CSE et les PV de séance

Les ordres du jour du CSE sont généralement construits conjointement par le Président du CSE (ou ses représentants) et le Secrétaire qui aura consulté les représentants des salariés. Mais ces ordres du jour n'arrivent pas toujours suffisamment à temps pour que les réunions soient bien préparées.

« L'objectif c'est de prendre des heures de délégation au moins une semaine avant pour pouvoir préparer le CSE, ce qui veut dire que l'on envoie l'ordre du jour bien en avance pour que le DG l'ait eu et nous ait fait son retour. Il y a des fois où on a l'ordre du jour la veille et donc forcément on ne peut rien travailler ou du moins seulement les questions que nous on a posées mais pas celles de la Direction. Là-dessus faudrait qu'il soit plus rigoureux. » (Délégué syndical d'une PME)

« Nous l'ordre du jour, il est établi par le Président du CSE et le Secrétaire du CSE. Il y a la partie établissement... On fonctionne avec un ordre du jour qui est fixé par les questions posées par les représentants du personnel et par la Direction aussi. L'ordre du jour est arrêté par le Président et le Secrétaire et il est envoyé aux représentants qui assistent à ces réunions 3 jours avant avec les documents en même temps. Maintenant au niveau central, c'est pas le Président du CSEC, c'est ceux qui sont en charge de gérer la DRH, les relations sociales... On a le même procédé mais avec un temps décalé plus important où on demande à chaque membre du CSEC s'ils ont des questions à mettre à l'ordre du jour et ces questions sont centralisées via les DSC qui eux transmettent la liste par OS au

Secrétaire. Moi je les regarde et je regarde avec la Direction si les questions sont claires, si elles collent à la réunion en question. On finalise tout avec la Direction et l'ordre du jour finalisé est envoyé à chaque membre du CSEC. » (Secrétaire du CSEC d'une grande entreprise)

Souvent il y a une personne qui a été embauchée pour la retranscription des propos au cours du CE/CSE et la rédaction d'un premier jet de PV, ce qui soulage la tâche du Secrétaire. Cela est généralement pris sur le budget de fonctionnement de l'instance.

d) Le fonctionnement du Conseil d'administration

Pour ce qui est plus particulièrement du Conseil d'Administration, le niveau d'information semble bon, voire même, et notamment en matière économique, estimé comme supérieur à ce qui est fourni en CSE du fait que les administrateurs sont supposés recevoir des données plus qualitatives (analysées) et plus stratégiques. Mais les questions semblent déjà un peu réglées à l'avance par les membres du Bureau (cas des CA d'associations) qui se retrouvent en amont et en petit comité ainsi que dans les réunions préparatoires et les commissions auxquelles les représentants des salariés ne participent pas toujours. De plus, la réunion même du CA ne laisse pas forcément le temps et la place aux représentants des salariés pour aller plus loin dans le fond de certains dossiers.

« Question : Pour exercer votre mandat au CA, comment ça se passe, quelles informations vous recevez...

Réponse : On reçoit exactement la même chose que les autres membres. Ils essayent toujours 8 ou 10 jours avant. Donc l'ordre du jour avec les documents qui vont permettre de comprendre et de discuter lors du CA.

Question : Alors, c'est quel type d'informations, de documents ?

Réponse : Déjà il y a l'ordre du jour, le rapport financier, le rapport d'activité, le budget à valider ou pas... Sachant que ces documents là ils ont déjà été travaillés par les membres du Bureau.

Question : Et globalement, vous estimez que ces informations sont suffisantes pour prendre une part active à la réflexion, au débat ?

Réponse : Des fois oui, des fois non. Peut-être que ça fait partie de notre rôle d'aller chercher un peu plus des détails pour mieux comprendre d'où ça vient ces informations, comment ça a été construit... On a besoin d'autres explications qu'il n'est pas toujours possible d'avoir dans le cadre d'un CA, étant donné la courte durée, même si ça dure à peu près 5 heures. Ça permet pas de rentrer dans les détails. Il y a plein de choses à voir... Les dossiers s'enchaînent. Donc ça dépend vraiment des sujets.

Question : Mais donc, si j'ai bien compris, il y a une espèce de préparation, de pré-travail qui est fait par le Bureau du CA...

Réponse : Voilà. Parce que c'est des gens généralement à la retraite, ils ont plus de temps. [...] Et le Bureau se réunit plus fréquemment que le CA. Une quinzaine de réunions par an. Donc ça veut dire que les dossiers sont principalement traités par le Bureau et ensuite présentés au CA. Donc c'est peut-être la seule chose qui pour moi en tant que représentant des salariés peut me poser problème, parce que, il y a les statuts et on les respecte, mais certaines décisions, on a l'impression qu'elles sont déjà prises... La marge de discussion existe toujours, mais on a l'impression que les décisions sont déjà prises. Mais on a confiance, on sait qu'ils sont engagés, motivés, etc. On peut faire des remarques, attirer l'attention sur des points négatifs, mais généralement ils sont validés. [...] La nouveauté, par rapport à ce qui s'est passé avant, c'est qu'on a commencé à mettre en place des commissions de travail. [...]

Question : Vous-même vous êtes dans une commission ?

Réponse : Non, mais j'ai tenté... Je voulais intégrer la commission financière, mais ça n'a pas abouti... Il y a eu une belle discussion là-dessus... Et ensuite ma demande a été soumise au vote et la majorité a dit non.

Question : Donc il y a quand même une volonté de se préserver un petit peu, d'être entre soi...

Réponse : Oui, il y a un peu de ça. Est-ce que c'est pour des raisons historiques, c'est leur façon de travailler... Je veux pas dire plus, mais on sent qu'il y a cette volonté de travailler ensemble [...] Il y a certaines affinités. [...] C'est au niveau des commissions qu'ils mâchent le travail on peut dire, ils rentrent dans le détail, ils regardent les comptes, d'où viennent les coûts et les recettes, etc. Ils travaillent, ils étudient des scénarios, et en fonction de ce qui leur convient, ils vont le proposer au CA. Nous on a que la synthèse finale quoi. Normalement il n'y a pas de raison pour qu'on ne rentre pas là-dedans... Quand on est dans la commission, on a plus de temps pour travailler sur les sujets. Mais quand on est présent que pour le CA, on n'a pas le temps de rentrer dans ces détails. La commission finances, c'est la plus sensible et pour moi il y a eu un petit barrage. » (Représentant des salariés au CA d'une PME)

2. Le fonctionnement des équipes syndicales

Dans certains cas, le fonctionnement syndical relève plutôt d'un travail en intersyndical. C'est le cas dans cette PME où les deux organisations syndicales dominantes qui s'entendent bien préparent de la sorte à la fois les réunions d'instances et les négociations (le nombre d'accords d'entreprise y est faible). Cela se fait en faisant participer l'ensemble des élus et donc en essayant d'articuler ce qui relève de l'information-consultation et ce qui relève des négociations.

« Il y a assez peu de réunions syndicales, parce que finalement, le problème c'est que les gens ne sont pas disponibles. [...] Ensuite, il y a simplement un problème de planifier les réunions. C'est quand ? Il y a toujours des gens qui sont en voyage, en mission ... Il y a toujours quelque chose. Et le CE, finalement, ou les DP, on fonctionne en intersyndicale. On invite tous les DP élus. On fait pas de réunion syndicale proprement CFDT. » (Délégué Syndical d'une PME)

« On peut se réunir lors des NAO, mais on peut aussi se réunir pour préparer ces NAO. Et les DS sont au CE. Il y en a un qui est élu CE, l'autre qui est présent de par ses mandats au CE. L'information circule parfaitement entre les DS et le CE. » (Secrétaire du CE d'une PME)

Ce fonctionnement est plus couramment le fruit d'une animation par chaque délégué syndical ou délégué syndical central de chaque organisation, avec des réunions qui permettent d'échanger des informations, de préparer les réunions d'instance (ordre du jour, questions à poser, etc.) en essayant de dégager des positions communes vis-à-vis de l'employeur, de préparer les négociations à venir ou d'agir sur celles en cours. Dans les grands groupes où le nombre d'instances est important et sur plusieurs niveaux, c'est le syndicat interne qui peut jouer un rôle de coordination des équipes. Le périmètre des participants aux réunions pourra varier selon les cas, allant du seul Bureau du syndicat à des assemblées générales. Une des difficultés déjà évoquée plus haut est de pouvoir articuler et coordonner les niveaux locaux et central. Il s'agit aussi de confronter et de réunir les informations dont chacun dispose. Outre les différences possibles entre niveaux locaux et central, dans certaines entreprises il peut y avoir des circuits d'information différents entre le CSE ou CSEC et les DS ou DSC. L'un des enjeux est de parvenir à la construction d'une position commune qui sera portée devant la Direction.

« C'est de maintenir une cohérence dans les positionnements de la CFDT. Il y a eu des moments où on avait certaines oppositions dans le syndicat. Là, on n'a plus d'opposition de fond ou de forme. La cohérence est là. Les positions sont acceptées et partagées. À chaque fois, c'est accepté à plus de 80 %, que ce soit sur les signatures d'accords ou sur nos congrès. [...] Le boulot du Secrétaire général est d'animer le collectif, d'avoir des relations qui vont bien et savoir taper du poing sur la table auprès de la Direction lorsque nous en avons besoin. » (Secrétaire général du syndicat d'une grande entreprise)

« Le bureau syndical tel que nous sommes réunis est l'organe décisionnaire du [syndicat], mais c'est surtout l'endroit où on confronte ce qu'il se passe dans nos différents périmètres. C'est ce qui nous permet aussi des fois de mettre la Direction dans ses propres incohérences. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

Dans ces grands groupes, le fonctionnement entre les élus centraux et les élus locaux est donc au cœur des préoccupations des représentants des salariés, notamment dans le cadre du passage en CSE. Ainsi, par exemple, la transmission des informations, le rôle précis des représentants de proximité et des membres des CSSCT sont des problématiques largement mises en avant par les interviewés. Deux éléments sont principalement mentionnés comme pouvant générer des difficultés de coordination : d'une part l'éclatement géographique, d'autre part la diversité des métiers et des problématiques en contexte dans les sites.

« C'est vrai que l'on est un peu perdu. On a tendance à faire RP délégué du personnel, CSSCT ex CHSCT même si du coup ce n'est plus le même périmètre. Du coup, cela ne va pas. Ce n'est pas fait pour cela. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

« La difficulté – je pense pour toutes les grosses entreprises – est que l'on a des métiers très différents et que l'on a des demandes de salariés extrêmement différentes d'un périmètre à l'autre. Sauf qu'en central, on est obligé de prendre une position... » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

« Effectivement, on ne peut pas s'occuper de tout. Qu'est-ce que l'on délègue ? Cela a été mis dans l'accord de proximité, mais comment on fait vivre l'accord de proximité en sachant que sur mon périmètre, j'ai énormément de lieux géographiques différents ? J'ai des endroits où je n'ai pas de RP. On n'a pas pu couvrir. Comment je fais pour être en lien avec des salariés là-bas ? » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

« Moi je m'attachais à avoir le contact du terrain pour être pertinent dans les remarques, les analyses, éventuellement pousser la Direction dans ses retranchements. Pour le central, c'est un petit peu différent, ce sont des sujets qui demandent plus de hauteur en fait donc, je ne suis pas sûr, que mon expérience locale apporte quelque chose après c'est moi et ma curiosité personnelle et le fait que les sujets, peut-être d'ordre économique, organisationnel, des choses, comme ça, m'intéressent mais je trouve que c'est plus difficile d'y faire le lien entre local et central. » (Membre du CSEC d'une grande entreprise)

Par ailleurs, comme on l'a vu dans la partie II de ce rapport, on trouve souvent dans ces entreprises une division du travail implicite par spécialités et par dossiers où les questions économiques sont prises en charge par quelques élus qui ont plus d'expérience, d'appétence et de compétences dans le domaine. La répartition dans les commissions du CSE joue pleinement dans ce sens. Or, les ASC attirent souvent plus que les questions économiques où il est parfois difficile de trouver des volontaires et elles peuvent aussi accaparer le terrain des discussions au détriment des secondes. Ce qui peut également intervenir, c'est la plus ou moins grande implication des élus dans le travail que l'activité du mandat exige. Tous ne sont pas mobilisés de la même façon et certains engagements seront plus ou moins recherchés ou plus ou moins bien remplis...

« Non parce que ce qui est très difficile c'est allier le professionnel et le travail syndical. Moi j'ai besoin de plancher. [...] « Les veilles de CSE, on a des fois, en points sérieux, une bonne dizaine de points quoi donc quand tu as une dizaine de power point à lire... Après il y en a que je laisse, je sais qu'il y a des collègues qui vont plus s'occuper de ça voilà et le pire c'est quand il y a les commissions quoi... [...] Ce n'est pas une organisation précise, ça se fait un peu automatiquement. [...] Justement, on en a parlé de se dispatcher un peu les choses, voilà. Au niveau de la commission économique, ceux qui n'en font pas partie, ne font rien... » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

« Alors, c'est globalement plutôt ma dominante. C'est-à-dire que j'ai choisi la Com Eco Centrale et, de manière générale, je traite plutôt les sujets éco. Parce que je travaille sur des programmes, parce que j'ai connaissance des problématiques de plan de charge, des problématiques de prise de chiffre d'affaires, d'avancement des jalons de programmes. Ce sont des problématiques qui me concernent dans la vie de tous les jours, et qui impactent fortement les collaborateurs, et c'est plus facile pour moi de m'investir sur ces sujets. J'ai plutôt choisi le biais éco et, dans mon équipe, il y a toujours une volonté de mettre les gens – et même s'ils s'intéressent à tous les sujets – de les mettre dans un endroit où ils apportent leur meilleure contribution. » (Délégué syndical d'un établissement d'une grande entreprise)

« Avec toutes les contraintes, avec le pour et le contre de la mixité sur les listes, à un moment, on se retrouve aussi avec des personnes qui n'ont pas obligatoirement envie de faire, que l'on a été obligé de mettre en position sur des listes et qui se retrouvent élus. » (Délégué syndical central d'une grande entreprise)

« Après là où c'est plus facile et on a quand-même pas mal de gens qui veulent y aller dessus, c'est sur l'épicerie du CE. Pour toutes les activités, là les gens c'est « tiens on va organiser des voyages, on va faire ci, on va proposer telles activités ». [...] Aller travailler là-dessus oui les gens viennent facilement. [...] Ça peut nuire parce que vous avez des gens qui préfèrent venir se concentrer sur l'épicerie que sur le suivi économique de la boîte. [...] Nous on sait qu'il y a pertinemment sur les listes qu'on avait mises quand on a préparé les élections qu'il y a des gens qui n'étaient là que pour les activités sociales. Si on prenait des responsabilités, c'était pour avoir des responsabilités dans le cadre des activités sociales. » (Secrétaire du Comité européen d'une grande entreprise)

Lorsqu'il y a un CA avec des représentants des salariés, le lien avec ces représentants peut permettre quant à lui de compléter en partie les informations et surtout de les recouper avec celles qui sont fournies au CSE, notamment pour s'assurer de la correspondance avec ce qui a été livré à ce dernier (comme on l'a déjà vu, il y a souvent une suspicion des représentants du personnel sur la présentation des données par l'employeur, les manipulations auxquelles elles peuvent donner lieu, la lecture que l'on peut en faire). L'échange avec les représentants au CA permet pour partie de compenser cela, mais pas totalement, pour plusieurs raisons :

- Les représentants au CA sont tenus à une certaine confidentialité et ils tendent à la respecter.
- Par ailleurs, même en siégeant au CA, comme on l'a vu plus haut, ils n'ont pas toujours accès à toutes les informations le concernant du fait des réunions préparatoires qui se font sans eux ou de la non-participation aux commissions.
- Enfin, il peut arriver qu'en siégeant au CA ils entrent, par socialisation, dans une logique qui les rapproche de la sphère dirigeante et les éloigne de la stratégie ou de l'action syndicale.

« Par ailleurs, depuis 2 ans il y a des salariés au CA et depuis 2 ans les DS sont invités aux AG, ce qui permet de savoir si les informations financières sont les mêmes données au CA et données aux représentants du personnel. » (Délégué syndical d'une PME)

« Parce que ces dernières années on avait des soucis de cohérence entre ce qui était présenté au CE et ce qui était présenté au CA. Donc on a dit que c'était juste plus possible, qu'il fallait qu'on travaille sur les mêmes bases. On admettait que le CA puisse faire des corrections, les fameux transferts financiers dont on parlait tout à l'heure, mais qu'on devait avoir les mêmes documents au fil du temps que le CA, qu'on pointe les décisions jusqu'au bout. » (Secrétaire du CE d'une PME)

« Mais ce qui est bien aussi et qui a été obtenu par le nouveau Directeur, c'est que des représentants des salariés participent au CA. Et ça c'était demandé depuis des années quoi. Et c'est des gens qui n'étaient pas IRP.

Question : Et ça, ça vous permet peut-être aussi d'avoir des informations ?

Réponse : Ah bah bien sûr, oui, parce que comme c'est le CA qui prend les décisions, de sentir les questions, les remarques, la présentation qui a été faite... Oui ça sert, bien sûr. » (Membre du CE d'une PME)

« Oui c'est à double tranchant parce que... je vais prendre un des derniers exemples. C'est on change de plan stratégique. [...] Donc ça a été présenté au Conseil d'Administration pour dire les tendances sur lesquelles on va, donc c'est resté confidentiel, très bien. Donc on ne dit rien, après c'est chaque Direction fait un déploiement sur ses collaborateurs mais vous n'avez le droit de rien dire même si vous savez que dans d'autres Directions, ils sont déjà au courant, il y a des choses que vous ne pouvez absolument pas dire. Des petits exemples... c'est pour ça que parfois c'est contraignant parce qu'il y a des choses que vous savez, que vous ne pouvez pas dire et on peut vous dire le contraire, vous ne dites rien. [...] Oui je trouve qu'il y a des choses qui sont dites et des décisions qui sont quand même très impactantes pour l'entreprise donc voilà, ce n'est pas... pour ma culture perso c'est super, après j'en parle souvent une fois que le sujet est ouvert, c'est-à-dire que ça va rester confidentiel les 6 mois, on va dire « voilà on prend telle décision », que ce soit un achat de bâtiment ou une vente de bâtiment donc je ne dirai rien pendant 6 mois et une fois que ce sera acté [...] là, maintenant, je peux en parler et je peux donner l'historique des choses ou voilà... j'ai toujours un décalage entre l'information que j'ai et le moment où je peux vraiment en parler et diffuser. » (Représentant du CSE au sein du CA d'une grande entreprise)

« Le Conseil d'administration finalement, on a le président-directeur général qui est à la fois président du Conseil et délégué général. Il a un COMEX qui œuvre sur l'ensemble du Groupe. Or, le CSE va avoir une information qui va toucher son territoire et notamment la France. Les sujets que l'on aborde sont plutôt des sujets de stratégie à long terme, mondiaux avec des projets de recomposition ou des choses comme cela qui n'impactent pas forcément immédiatement la France. Il y a ce gros décalage qui quelque part est assez confortable. Cela me protège quelque part sur une forme de loyauté qui pourrait devoir être là et qui n'est pas nécessaire en définitive. » (Représentant des salariés au CA d'une grande entreprise)

La participation des représentants des salariés aux commissions du CA, et notamment à la commission finances, peut cependant se trouver dans certaines entreprises. Elle augmente alors de manière importante le niveau d'information et la capacité à mieux comprendre et à interpréter celle-ci.

« Il y a deux commissions où on détaille les comptes : une première où on détaille établissement par établissement la réalité économique de l'année, et une deuxième où on travaille sur le consolidé et plus sur les stratégies financières à mettre en place. Donc là, c'est vraiment le lieu d'échanges avec l'expert-comptable, avec le commissaire aux comptes, c'est là où les questions sont posées et les élus du CSE sont présents autant que possible. » (DG d'une PME)

« Avant la présentation des comptes en CSE par le DG, il y a toujours la commission financière du CA qui se réunit, et on est invités. Donc ils présentent les comptes... Moi je trouve que la lisibilité budget, tout ça ça va, c'est assez clair, et puis on peut poser toutes les questions que l'on veut » (Membre du CSE d'une PME)

Conclusion

Le niveau d'informations économiques transmises par l'employeur aux représentants des salariés, même s'il peut varier d'une entreprise à une autre, semble globalement correct

pour les cas étudiés. Mais il ne suffit pas de disposer des informations pour pouvoir en faire bon usage. Beaucoup de difficultés sont soulignées par les élus dans ce qui peut faire obstacle à un traitement intéressant de ces informations dans le déroulement des processus d'information-consultation, de négociation ou plus largement de dialogue social, incluant le fonctionnement des instances et celui de chaque équipe syndicale qui cherche à se coordonner. Ainsi en va-t-il :

- de la quantité et de la qualité plus ou moins importantes des données fournies,
- du délai auquel elles le sont avant les réunions,
- des doutes sur leur fiabilité,
- de l'exploitation possible des documents du fait de la forme qu'ils empruntent,
- du cadrage des échanges par la Direction que cela entraîne,
- de la complexité, de l'incomplétude ou de l'incohérence des informations en fonction des domaines auxquels elles renvoient (strates juridiques et instances locales ou centrales, espaces géographiques, métiers et activités...),
- des difficultés de mise à jour et de suivi dans le temps,
- de l'usage très partiel et insatisfaisant de la BDES,
- de la baisse possible, avec le passage en CSE du nombre de réunions dédiées aux sujets proprement économiques,
- de la capacité des élus à comprendre, à analyser les informations et à traduire ce travail en positionnement syndical ou en stratégie.

Comme on a pu le voir dans la partie 2 de ce rapport, ces éléments sollicitent énormément de compétences de la part des élus, mais aussi leur mobilisation et une charge de travail importante. Et l'on avait vu que celles-ci tendaient à reposer sur les épaules de quelques représentants du personnel qui ont tendance à se spécialiser sur les questions économiques du fait de leur intérêt pour celles-ci, de connaissances et de savoir faire acquis par l'expérience ou du fait de leur positionnement dans l'organisation (place prépondérante du niveau central sur les niveaux locaux, y compris pour l'employeur qui leur manifeste plus d'égards). Ce phénomène de concentration et de professionnalisation peut être accentué ici par l'allocation des moyens organisationnels qui sont donnés aux représentants des salariés (baisse globale du nombre de mandats et faible augmentation des heures de délégation dans les seules grandes entreprises).

IV. Les ressources externes à l'entreprise

Après avoir traité la question des compétences nécessaires en matière économique et des ressources internes dont les élus disposent pour traiter de ces questions, nous allons aborder le recours des élus aux structures extérieures. Il s'agira essentiellement d'examiner les recours à des prestataires extérieurs à l'entreprise. En l'occurrence nous nous intéresserons particulièrement aux experts du comité mais aussi aux avocats et cabinets spécialisés auxquels les élus peuvent faire appel (A). Puis nous examinerons les relations que les élus entretiennent avec les structures syndicales extérieures et notamment les fédérations (B).

Le recours à l'expertise dans le répertoire de l'action syndicale et de celui des représentants du personnel est l'objet d'une longue histoire que Paula Cristofalo expose dans sa thèse parue en 2011 (CRISTOFALO, 2011). Ce travail met en évidence l'institutionnalisation d'une fonction d'expertise au service des représentants du personnel. Les lois Auroux demeurent une étape clef de cette institutionnalisation et les experts sont aujourd'hui un des acteurs importants dans le travail des représentants du salariés. D'autant que le législateur a multiplié les cas de recours possibles à l'expertise (consultation sur les orientations stratégiques ou lors de la négociation d'un accord de performance collective) mais a procédé dans le même temps à une réorganisation de ses missions en les enserrant dans des délais plus contraints. Plus récemment, les ordonnances Macron ont permis d'encadrer très largement les conditions du recours à l'expertise à travers l'accord de mise en place du CSE. Cette sous-partie a pour objet de présenter les modalités du recours à l'expert dans le cadre du passage au CSE, et d'entrevoir les rapports qu'entretiennent les élus avec les experts, de leur désignation à l'accompagnement.

CSE : Recours à des experts

Source : Travail-emploi.gouv.fr- Mis à jour le : 18/02/2021

<https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/le-comite-social-et-economique/article/cse-recours-a-des-experts>

Dans les entreprises comptant au moins 50 salariés, le comité social et économique (CSE), peut, le cas échéant sur proposition des commissions constituées en son sein, décider de recourir à un expert-comptable ou à un expert agréé (à compter du 1/1/2022, il devra s'agir d'un expert « habilité ») dans les conditions et selon les modalités mentionnées ci-dessous.

Les frais d'expertise sont, selon le cas, à la charge de l'employeur ou répartis entre l'employeur et le CSE à hauteur de 80 % du coût pour le premier et 20 % pour le second.

Le choix de l'expert est laissé à l'appréciation du CSE ; des recours de l'employeur sont toutefois possibles lorsqu'il conteste le choix de l'expert, son coût ou l'opportunité de l'expertise. Des recours du CSE sont également possibles, notamment lorsque l'expert ne dispose pas des moyens d'accomplir la mission qui lui est confiée.

Le CSE peut également faire appel à tout type d'expertise rémunérée par ses soins pour la préparation de ses travaux.

Des dispositions plus favorables que celles prévues par le code du travail peuvent résulter d'accords collectifs de travail ou d'usages.

Expertise dans le cadre des consultations récurrentes

Le CSE peut décider de recourir à un expert-comptable :

- en vue de la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise ;

- en vue de la consultation sur la situation économique et financière de l'entreprise. L'expert-comptable exerce sa mission dans les conditions fixées par les [articles L. 2315-89 et L. 2315-90](#) du code du travail ;

- dans le cadre de la consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi ;

Il s'agit là des trois consultations récurrentes prévues par le code du travail (cf fiche [Le CSE : information et consultations](#)).

Détermination du nombre d'expertises

Un accord d'entreprise, ou à défaut un accord conclu entre l'employeur et le CSE, adopté à la majorité des membres titulaires élus de la délégation du personnel, détermine le nombre d'expertises dans le cadre des consultations récurrentes sur une ou plusieurs années.

Autres cas de recours à l'expertise

Recours à un expert-comptable

Un expert-comptable peut être désigné par le comité social et économique :

1° lorsqu'il est consulté dans le cadre d'une opération de concentration ;

2° lorsqu'il fait usage de son droit d'alerte économique ;

3° lorsque, dans une entreprise d'au moins 50 salariés, il est consulté dans le cadre d'un projet de licenciements collectifs pour motif économique concernant au moins dix salariés dans une même période de trente jours ; les règles particulières applicables à cette hypothèse de recours, par le CSE, à un expert figurent aux [articles L. 1233-34 à L. 1233-35-1](#) du code du travail ;

4° lorsqu'il est consulté dans le cadre d'une offre publique d'acquisition.

L'expert-comptable exerce sa mission dans le cadre fixé par [l'article L. 2315-93](#) du code du travail.

Désignation d'un expert-comptable en vue d'assister les organisations syndicales

Le CSE peut mandater un expert-comptable afin qu'il apporte toute analyse utile aux organisations syndicales pour préparer la négociation d'un accord visant à répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou à préserver, ou développer l'emploi (faire un lien vers la fiche) ou d'un accord relatif au contenu du plan de sauvegarde de l'emploi (dans ce dernier cas, l'expert-comptable est le même que celui désigné en application du 3° ci-dessus).

Recours à un expert « habilité » ([article L. 2315-94](#))

Le CSE peut faire appel à un expert habilité / agréé (voir précisions ci-dessous) :

1° Lorsqu'un risque grave, identifié et actuel, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement ;

2° En cas d'introduction de nouvelles technologies ou de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ;

3° Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, en vue de préparer la négociation sur l'égalité professionnelle.

[L'arrêté du 7 août 2020](#), en vigueur à compter du 21 août 2020, fixe les conditions et les modalités d'exercice des missions d'expertise dévolues à l'expert au titre de ces dispositions, ainsi que les procédures de certification de ces experts.

A. Le recours à l'expertise

Sur le point du recours à l'expertise, les entreprises du panel se distinguent nettement du point de vue de la taille de l'entreprise. Dans les entreprises de taille importante, le recours à l'expert est courant et la procédure de ce recours est inscrite dans les accords de mise en place du CSE. Dans les deux entreprises de moins de 300 salariés, le recours à l'expert intervient à l'occasion de période de restructuration ou pas du tout.

1. Dans les entreprises de moins de trois cents salariés

Dans l'une des PME, le recours à l'expertise ou à une assistance juridique n'a jamais été pratiqué. Ce recours est toutefois évoqué par les élus concernant la consultation sur la situation économique.

« [Recours à l'expertise] Pas encore. Mais on se dit qu'un jour on pourrait le faire. Même si les comptes nous paraissent sains, on se dit qu'on n'a pas toutes les compétences nécessaires pour en juger vraiment et qu'il faut qu'on réfléchisse au fait de faire appel à quelqu'un... On se dit que c'est un droit... Et que ça pourrait nous apporter des éclairages. » (Membre du CSE d'une PME)

Ce recours à une expertise est jugé peu utile par la Direction de l'entreprise qui estime que l'intervention de l'expert-comptable de l'entreprise et du commissaire aux comptes auprès des élus est suffisante.

« Pas du tout. Ils le savent, ils me le rappellent, mais ça n'a jamais été utilisé. Le fait qu'ils viennent, au moins deux fois par an rencontrer l'expert-comptable et le commissaire aux comptes, que à cette occasion ils ont les mêmes réponses qui sont faites aux administrateurs, j'ai le sentiment que ça les rassure, ça leur suffit. Voilà en matière économique et sur les autres expertises qu'ils pourraient solliciter dans le domaine social, on est tellement dans la co-construction... » (DG d'une PME)

Dans l'autre PME, le recours à un audit comptable et financier a été fait par deux fois. Pour plusieurs des interviewés cela a permis de donner de la crédibilité aux organisations syndicales, de forcer la Direction à plus de transparence sur les comptes, de redresser la barre en matière de gestion de l'entreprise, d'avoir un regard extérieur.

« Pour les comptes, c'est pareil. Au début, il n'y avait pas vraiment de volonté de transparence. Le fait d'avoir l'audit du CE en 2012 a fait que maintenant on est légitimes. On ne nous reproche plus de mettre en péril les finances [de l'entreprise] parce qu'on demande un audit qui a coûté 10 à 20.000 €. Il s'est avéré que ça a fait faire des économies. Ça a permis de pointer le fait qu'il y avait une gestion qui était pour le moins surprenante, pour ne pas dire extrêmement approximative. [...]

Question : C'est toujours le même cabinet ?

Réponse : Ça a changé, je crois, et je ne sais plus quel cabinet c'est. Avant c'était un cabinet parisien qui était assez connu... C'était ma collègue qui s'occupait de ça. Je n'étais pas au CE donc j'avais pas accès à l'audit. Je l'ai vu, lu, mais je n'ai pas... Un gros cabinet parisien. On préférerait avoir un cabinet parisien qu'un cabinet [de la région]. [...] Il n'y a plus l'attitude d'il y a quelques années, avec l'argument d'autorité, nous on sait, vous vous ne savez rien. Nous on sait faire, nous on sait compter. [...] Ça permet d'être à égalité. Ça permet une discussion plus saine. Après, est-ce qu'on dialogue mieux ? Je ne sais pas. » (Délégué syndical d'une PME)

« Et ces 6 ou 7 dernières années on a tout de même fait réaliser deux audits par des organismes externes pour avoir une vision précise notamment quant à l'évolution des réserves, l'évolution de l'excédent brut

d'exploitation... Des choses un peu techniques qui nous montraient un peu mieux les flux financiers puis la fabrication du résultat. Parce que ça manquait de clarté, on n'était pas très experts et donc on a fait faire deux études financées par l'employeur. » (Secrétaire du CE d'une PME)

*« Question : Sur le recours à des cabinets externes, il y a donc eu des audits... ça, ça vous aide ?
Réponse : Oui, clairement. Et puis ça oblige la Direction à donner les documents quand on a du mal à les avoir. Mais je dirai qu'avec cette nouvelle Direction c'est plus facile que fût une période... Parce qu'on a quand même eu des sacrés Directeurs ! » (Membre du CE d'une PME)*

Certains souhaiteraient en faire plus souvent tout en étant conscients du coût. L'accord CSE prévoit une prise en charge totale par l'employeur pour la première expertise sur la durée du mandat de 4 ans. Il est de temps en temps fait appel à un avocat spécialisé en droit du travail, mais c'est peu fréquent. Des conseils sont parfois aussi pris auprès d'une agence de gestion spécialisée en services aux CE. Mais cela ne semble pas très convaincant.

« On a aussi une structure pour laquelle on est adhérent, mais plus pour les ASC. Une billetterie, etc. Une plateforme en ligne, etc. C'est eux aussi qui nous font la compta du CE. Et à l'occasion ils peuvent répondre à des questions CE. Des questions sur des thématiques diverses et variées... Après ils n'ont pas une très grosse expertise de mon point de vue, puis une réactivité insuffisante aussi, mais ils essayent de proposer ça dans leurs services, ce rôle de conseil. C'est eux aussi qui nous proposent la secrétaire de séance. Mais ils ne sont pas à la hauteur d'un Legrand par exemple et ils n'ont pas non plus l'expertise d'un avocat. Parce que lorsqu'on a des situations conflictuelles, des licenciements, des choses bien hard, il vaut mieux s'adresser à un avocat qui connaît bien les procédures, etc. Ne pas faire n'importe quoi. » (Secrétaire du CE d'une PME)

« Question : Alors une fois que vous avez les informations, il faut les traiter, y porter un certain regard... Comment ça se passe, quelles sont les ressources dont vous disposez pour traiter les informations qui vous ont été transmises ?

Réponse : En interne on n'en a pas beaucoup. Souvent ce qui se passe c'est que les DS prennent des informations auprès de leur syndicat. Et après il y a une réunion préparatoire avant chaque CE pour justement étudier les dossiers. Mais si personne ne fait de recherche Internet ou auprès de son syndicat, on n'a pas d'info quoi. Il faut se débrouiller. Il y a eu une période où il y avait un juriste que l'on pouvait appeler.

Question : Du syndicat ?

Réponse : Non, c'était le secrétaire de CE qui prenait contact avec ce juriste. Je ne peux plus vous dire le nom de l'entreprise. C'était un cabinet... Je crois que c'était celui qui faisait aussi l'audit financier. Mais depuis le changement il n'y a plus ça. Mais c'est vrai que quand on est dans des périodes difficiles, faut vraiment trouver des moyens externes. Alors les audits... je me souviens aussi qu'il y avait eu des avocats au moment des licenciements. » (Membre du CE d'une PME)

2. Dans les entreprises de plus de trois cents salariés

Dans les entreprises de plus de trois cents salariés le recours à l'expertise est encadré par les accords d'entreprise. Depuis les ordonnances Macron, la désignation de l'expert peut être encadrée par accord d'entreprise et notamment concernant la fréquence du recours à l'expert lors des consultations annuelles obligatoires, ce qui ne pouvait être le cas auparavant.

Sur notre échantillon des entreprises de plus de 300 salariés, 3 accords limitent le recours aux expertises. Les modalités de ces limites sont diverses et sont présentées ci-dessous :

Recours à l'expert dans le cadre des consultations récurrentes	Grande entreprise 1	Grande entreprise 2	Grande entreprise 3	Grande entreprise 4	Grande entreprise 5
CSE (central le cas échéant)	2 expertises maximum possibles sur chacune des consultations sur une période de trois ans	1 expert possible sur l'économique et un tous les deux possibles pour les OS et la PS, prise en charge financière de la mission sur les OS	Aucun encadrement du recours à l'expert	2 expertises possible sur trois	Pas de limite du recours à l'expert mais un encadrement des coûts de prise en charge par l'employeur

La centralisation du recours à l'expertise suit le mouvement de centralisation des consultations. Et notamment des consultations liées aux orientations stratégiques (voir partie 1). La loi de sécurisation de l'emploi introduit le principe d'une contribution des représentants du personnel au coût de l'expertise. Ce principe a été élargi par les ordonnances de 2017. Cette participation financière limite la capacité d'intervention des élus au niveau des établissements.

« En local non !

Question : Jamais ?

Réponse : En local non et puis, clairement, là c'est pareil les dernières mises en place du CSE enfin les expertises maintenant qui sont financées par le CSE c'est... enfin quand on voit le prix des experts, c'est une fortune donc non ! Potentiellement sur du CHSCT mais le reste c'est inaccessible et après, par contre, en central oui il y a ou Syndex ou PNL qui sont sollicités pour faire les analyses pour le compte du CSEC oui. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

La limitation du recours à l'expertise s'est faite au moment du passage en CSE. Cette limitation s'inscrit donc dans le cadre d'une renégociation globale de la représentation du personnel. Selon les entretiens, il apparaît que cette demande de limitation provient des considérations patronales à l'encontre des expertises.

« Question : D'accord. L'enjeu de ce deal est économique ? C'est pour baisser le coût de l'expertise ? C'est l'enjeu pour vous ?

Réponse : Franchement, ce n'est pas que cela. Je ne veux pas dire que le Groupe ne soit pas à 60 000 euros près. Ce n'est pas du tout cela. C'est une question vraiment de fluidifier les choses. L'expertise, c'est de passer des heures et des heures à expliquer à un expert qui va restituer à nos élus. Ce n'est pas de faire de virage, mais par voie directe. » (Directeur des Relations Sociales d'une grande entreprise)

« Alors c'était tous les ans sur les trois volets dans le cadre de la renégociation de l'accord d'entreprise qui a été jugé par l'entreprise excessif ce recours annuel et donc c'est tous les deux ans, pour deux missions sur trois et tous les ans pour la mission économique. » (Secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

« Question : De manière récurrente ? Enfin tous les ans.

Réponse : Tout à fait, oui c'est ça. Enfin, ça a un petit peu changé maintenant c'est – je ne sais plus – si c'est sur la stratégie ou l'économie, c'est tous les deux ans, je n'ai plus le calendrier en tête mais [un autre élu] est beaucoup plus au fait que moi mais voilà, systématiquement, le cabinet qui analyse les données. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

« Par contre que les gens viennent mettre leur nez dans les affaires, l'expert avait eu du mal déjà à faire son trou avec les Directions, les Directeurs qui les prenaient de haut un peu en disant : « Vous coûtez cher. Vous ne servez à rien. On peut expliquer. On n'a pas besoin de vous ». (Secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

La désignation de l'expert : un enjeu politique

Comme les travaux de Paula Cristofallo l'ont montré, la structuration des cabinets d'expertises auprès des IRP est intimement liée à l'histoire syndicale (CRISTOFALLO, 2011). Dans les entreprises de plus de trois cents salariés, les experts sont principalement les « poids lourds du marché ». Le positionnement de l'expert lors de sa mission présente de forts enjeux politiques, notamment dans la manière d'orientation de son rapport.

« Il en fait une vision synthétique. Après, elle peut-être ou pas orientée. Ça, c'est l'enjeu aussi de choisir un expert qu'on pense pertinent, et qui n'orientera pas politiquement et qui se fera bien un statut. » (Délégué syndical d'un établissement d'une grande entreprise)

Par ailleurs, la désignation de l'expert est très nettement liée à la couleur syndicale de l'établissement. Cela est vrai dans l'ensemble des entreprises de plus de trois cents salariés de notre panel.

« Comme c'est nous qui désignons, FO qui est la première OS au niveau du CSEC et du Comité de Groupe préfère avoir le secrétariat. Nous, on fait le choix de l'expertise et on travaille avec Syndex. » (Coordinateur d'une grande entreprise)

« Dans les entités juridiques, il y a une multitude d'experts. Quand vous êtes dans une filiale, c'est bien souvent la première organisation syndicale qui choisit l'expert. Donc, il y a un peu de tout. Il y a du Secafi. Il y a du Sextant. C'est assez diversifié. » (Coordinateur d'une grande entreprise)

« C'est un enjeu quand même. Je l'ai senti, puisque c'est quelque chose que je découvre, à quel point le choix du cabinet d'expertise était un enjeu au niveau des différents syndicats. Il y a eu le choix de décomposer, de choisir deux cabinets différents, pour la partie sociale et pour la partie économique.

Question : Et pour la partie économique, quel est l'expert qui intervient ?

Réponse : C'est celui de la CFDT. Maintenant, j'ai compris que c'était celui de la CFDT, mais j'ai oublié le nom.

Question : C'est Syndex ?

Réponse : C'est Syndex, c'est ça. Et PNL pour la partie sociale. [...] Ça peut être un problème, c'est pour cela aussi que d'autres élus ont poussé pour que PNL rentre et apporte une vision différente.

Question : Et PNL, je ne connais pas ce cabinet. Il est étiqueté auprès d'un syndicat ?

Réponse : Plutôt CGT, je crois.

Question : Là, c'est la première année où vous faites un rapport social avec PNL ?

Réponse : Oui. » (Délégué syndical d'un établissement d'une grande entreprise)

Les aspects politiques de la désignation de l'expert introduisent des difficultés de plusieurs ordres :

- a) D'une part, dans le cadre d'organisations complexes, le suivi par un même expert sur plusieurs années est présenté comme un atout. Dès lors, le changement d'expert qui fait suite à une modification du paysage syndical introduit une rupture dans ce suivi.

« Nous avons un expert qui est dans l'entreprise depuis pas mal de temps. C'est le cabinet Secafi. Je ne veux pas dire pignon sur rue ou un bureau [dans l'entreprise], mais ils ont réussi à tisser des liens de confiance avec l'entreprise au fil des années. » (Délégué syndical d'une grande entreprise)

« J'ai tendance à dire que depuis de très nombreuses années, Syndex suit [notre entreprise]. Nous avons quand même des experts. Ce sont des experts qui connaissent très bien le Groupe. Je ne veux pas critiquer les autres. En 2015, Sextant ne connaissait pas du tout [l'entreprise] et a repris l'expertise de SEI-SEF. Je ne veux pas amener la critique par rapport à Syndex puisque je suis CFDT. Globalement, les autres OS – y compris FO – ont des difficultés. Ils ne trouvent pas Sextant pertinent. Je ne sais pas. Il y a peut-être une question de personnes qui mènent l'expertise, mais il y a aussi que le Groupe est tellement compliqué, rechange tellement souvent, évolue tellement que c'est très compliqué de suivre. Syndex arrive à bien le suivre. Pourquoi ? Parce que cela fait des années et des années qu'ils suivent le Groupe. » (Coordinateur d'une grande entreprise)

- b) D'autre part, dans le cas des entreprises qui ont recours aux expertises, la démultiplication des experts entraîne des difficultés pour saisir l'entreprise dans son ensemble.

« Alors, Sextant n'intervenait que sur les sites de la maison mère donc 11 établissements. Ce qui était commerce France, c'était [6 autres sites] et Syndex par contre, lui, il pouvait intervenir sur tous les autres sites. Tous les sites de France alors plutôt sur les sites de la partie filiale – on va dire – mais bon il pouvait quand même regarder... » (Secrétaire du Comité Européen d'une grande entreprise)

Les apports de l'expertise :

Dans le processus d'échange d'informations entre Direction et élus sur les questions économiques, la confiance peut parfois apparaître limitée. Dès lors l'expert opère un rôle de contrôle sur le discours de la Direction.

« Oui, parce que si tu veux, l'expert va nous dire si on va dans le mur ou pas.

Question : D'un point de vue économique ?

Réponse : On fait des projections, est-ce que c'est cohérent ou non ? S'il te dit, ils annoncent que l'année prochaine on va doubler notre chiffre d'affaires et qu'on voit qu'on nous mène un peu en bateau, on revoit notre réflexion. Par contre, s'il nous dit que ce qu'ils présentent, la progression du chiffre d'affaires sur 10 ans, ça paraît cohérent, évidemment, on fait confiance. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

« La Direction a envie de nous l'expliquer, mais il ne faut quand même pas nous prendre pour des andouilles. L'expert a le sens critique. » (Secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

Pour les élus, l'expert joue également un rôle central dans l'apport d'informations, inaccessibles autrement.

« L'expertise ? Beaucoup d'expertise. On ne s'appuie pas sur les informations de la BDES.

Question : Donc c'est l'information que vous donne l'expert ?

Réponse : Oui donc on est un peu en temps réel, on est au présent pas au passé. On ne se dit pas l'année dernière on nous avait mis tel document. On n'a pas acquis ce réflexe en tout cas. Par exemple là on va faire travailler l'expert sur les aspects sociaux. L'expert va demander des documents à la direction et nous faire un rapport d'expertise qui sera mis dans la BDES. On n'a que cette source. » (Secrétaire du CSEC d'une grande entreprise)

L'expertise permet également aux élus d'être guidés dans les points qui doivent retenir leur attention.

Il répond à besoin de compréhension technique :

« Cela nous a quand même aidé à comprendre le projet. [...] Ils nous ont donné des bases et tout pour mettre en place les choses. Après, c'est vrai que la question économique, cela m'intéresse, comment on l'aborde. C'est vrai que quand on aborde ces points-là en réunion, je vois que cela décroche vite. Après, qu'est-ce que l'on peut regarder ? Comment on analyse les choses ? Quand je me fais aider par les experts, ils nous apportent un point de vue plus pointu, plus éclairé. [...] Quand j'ai besoin de maîtriser quelque chose, on me donne une BDS, un BDES ou autre, j'appelle mon expert et je lui demande. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

Mais joue également un rôle d'alerte sur les points importants :

« C'est intéressant d'interviewer des gens, faire une synthèse, proposer un axe de lecture de données qui sont extrêmement larges – et c'est vrai que sur 300 pages de rapport, être capable de nous dire moi, je porterais mon attention sur ça, ça ou ça, que je ne trouve pas clair par rapport à ce que présente l'entreprise, c'est intéressant. » (Délégué syndical d'un établissement d'une grande entreprise)

« Ils savent nous alerter et mettre en exergue vraiment les points d'attention, vers où il faut porter le regard « attention là, on ne sait pas ce que veut faire la Direction » ou là « programme, ce n'est pas terrible » et je trouve que Syndex, à mon sens, fait un bon exercice d'alerte. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

« Donc du coup, il va nous donner ce regard-là aussi. Il va voir aussi ce qu'il est utile ou pas de défendre. Il y a des choses qui sont en train de se passer partout. » (Secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

Au-delà des éclairages et de l'identification des points importants, l'expert joue un rôle crucial dans l'élaboration de contre-argumentaires.

« Oui il nous aide, il est précieux parce que comme il est assez présent dans le secteur, sans dévoiler les secrets parce qu'ils sont tenus à la confidentialité, il a quand même la possibilité de nous éclairer sur le fait qu'il y a d'autres pratiques ou d'autres contre-exemples ailleurs ce qui revient, un petit peu, à ce que je vous disais tout à l'heure, mais moi je suis très demandeur de ça parce que je trouve qu'il y a un risque, d'une certaine manière, de nous laisser embarquer dans un argumentaire sans être capables par nous-mêmes de développer un contre argumentaire et pour le développer il faut avoir des contre-exemples d'une certaine manière. Si on n'a pas conscience de ça bah on est incapable de développer son travail sur le terrain. » (Secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

L'accompagnement des élus peut donc prendre la forme d'une prestation de conseil sur les actions qui méritent ou non d'être défendues et s'apparente parfois à une substitution au rôle des élus. En particulier des critiques assez vives sont faites sur l'évolution du rôle de l'expert dans la construction de l'argumentaire et du contre-projet qui devrait être du ressort des organisations syndicales. D'ailleurs si la loi qui instaure la consultation sur les orientations stratégiques prévoit la possibilité de soumettre à la direction des « propositions alternatives », aucune des entreprises du panel, à l'exception d'une grande entreprise, n'évoque un contre-projet. Ainsi la nature du rôle joué par l'expert a largement évolué avec le temps, en raison notamment du morcellement syndical et de la relation « commerciale » inhérente au recours à un cabinet spécialisé et des soupçons de « clientélisme ».

« Ils ont une vision de l'expert qui n'est plus celle qui était encore valable il y a 10 ou 15 ans. Il y a 10 ou 15 ans, on ne demandait pas à l'expert de construire le contre-projet. On demandait à l'expert

d'éclairer la stratégie, de la challenger par rapport à l'économie et par rapport à des benchmarks du secteur. Après, c'étaient les élus et les organisations syndicales qui au regard de cela construisaient le contre-projet. Ils disaient : « Non. On ne veut pas aller là. On pense qu'il faut aller là ». Aujourd'hui, on a beaucoup de militants d'autres organisations syndicales qui demandent à l'expert de construire le contre-projet. On trouve que cela peut être dangereux. Soit, cela veut dire que l'expert est menotté aux organisations syndicales puisque ce sont elles qui le choisissent. Donc, ils vont faire un contre-projet qui correspond à ce que les organisations syndicales veulent, en tout cas la majoritaire. Soit, nous allons être dans une dilution un peu comme aujourd'hui [chez nous] de la représentativité qui fait qu'au final, l'expert va vouloir satisfaire à peu près tout le monde. Au final, le contre-projet ne vaudra rien. » (Délégué syndical d'une grande Entreprise)

Pour un interviewé, le recours aux prestataires externes s'est en partie substitué aux ressources syndicales.

« Je procède autrement maintenant. Je préfère avoir un conseil de proximité. C'est ce que l'on a mis en place. Maintenant plutôt que d'aller embêter les gens, on a notre conseil de proximité : avocats, etc. qui sont là. Ils sont sur le terrain. Je ne veux pas de gens qui sont dans leurs bureaux. Je veux des gens qui sont capables de se déplacer, venir nous rencontrer et nous coacher. C'est ce que j'ai mis en place récemment. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

Au-delà de l'accompagnement, l'expertise joue un rôle important dans la construction du rapport de force avec la Direction. Ce rapport de force se construit notamment autour de la légitimité des discours que peuvent tenir les élus.

« Là, on avait demandé une expertise d'établissement. C'est moins souvent. Très souvent dès qu'il s'agit de choses comme cela très impactantes, cela passe au CSEC maintenant. C'est en CSEC... [...] C'est une question que l'on a en cours justement comme on est en bisbille avec la Direction sur la fameuse mise en place des centres de services. [...] Typiquement sur le plus gros projet, nous n'étions pas d'accord sur le modèle économique. C'est pour cela que l'on a demandé une expertise. En fait, on se heurte à un mur. C'est parole contre parole. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

« Question : Je voulais vous demander si vous aviez recours à l'expert et aussi à un avocat ?

Réponse : Oui on a un avocat. Enfin le CSE central a un contrat avec un avocat.

Question : D'assistance... ?

Réponse : Oui d'assistance juridique auquel on n'a plus recours, ce qui serait une manière d'illustrer les points précédents aussi, indirectement. On a un contrat qu'on consomme très, très peu ce qui pourrait laisser penser qu'il n'y a pas de conflit, au moins, en termes de dialogue social, d'accès à l'information...

Question : C'est ce que je voulais vous demander, c'est si vous aviez déjà eu recours à des actions judiciaires ?

Réponse : Oui on a eu. Alors, il y a une dizaine d'années. L'instance a été en justice pour justement faire valoir ce que de droit qu'accès à l'information particulier mais depuis malgré les critiques, justifiées, qu'on peut formuler on n'a jamais jugé opportun d'aller plaider notre cause devant les tribunaux donc.

Question : Et les actions judiciaires... en termes de rapport de force avec la Direction, vous estimez, enfin, pouvoir construire un rapport de force de quelle manière ? Un rapport de force, ce n'est pas conflit.

Réponse : Moi, c'est des termes qui me parlent et moi je vous réponds certainement, il faut déjà qu'on ait les moyens d'ester en justice si besoin était, les moyens de déclencher une expertise si besoin était. Et donc ça veut dire des moyens financiers et ça, c'est un des enjeux que je trouve, dans le cadre de la réforme, enfin de la renégociation de l'accord d'entreprise, auparavant le CCE de l'époque avait une dotation financière tous les ans. Ce qui n'est, peut-être, pas forcément opportun puisque : 1- on ne la dépensait pas et 2 : - quand on la dépensait, ce n'était pas sur des sujets, j'allais dire, très syndicaux,

c'était sur l'achat de matériel, bref des dépenses qui n'étaient pas forcément toujours nécessaires. Bon par contre, dans le cadre de la renégociation de l'accord d'entreprise, c'est désormais, il n'y a plus de dotation de la part de l'entreprise, si toutefois – on a donc une trésorerie qui est confortable – qui pourrait être jugée très confortable – et pas de dépenses majeures aujourd'hui mais si, toutefois on se trouvait – donc il y a des ratios – sous les ratios, la possibilité de se refinancer, elle viendrait des CSE et ça, ça nous pose vachement de difficultés en interne parce que les CSE ne sont pas du tout sur cette arène-là. Ils élaborent leur budget par rapport à leurs actions on va dire locales et aller refinancer un CSE central pour qu'il puisse, lui, déclencher une expertise ou une action juridique, je pense qu'il faudrait faire, quand même, œuvre de pédagogie dans tous les sites pour avoir ce financement-là donc je pense que ce serait compliqué. Donc aujourd'hui, moi, mon souci c'est de préserver un – on va dire – les moyens financiers de déclencher à tout moment ou une action juridique ou une action d'expertise. On a eu besoin de déclencher une expertise il y a 3 ans, je sais les coûts de ces expertises-là désormais, donc je sais qu'il nous faut quand même quelques dizaines de kilos euros pour pouvoir faire faire ces enjeux-là. On sait aussi dans le cadre du PSE, on sait aussi un petit peu les enjeux d'un accompagnement juridique un peu robuste et puis dans la durée aussi donc on a conscience des enjeux financiers qu'il y a autour de ça. Voilà, moi le souci de toute manière, c'est de préserver cette trésorerie-là, enfin ce volant-là en permanence, pour qu'indirectement il n'y ait pas besoin de créer un rapport de force mais que tout le monde soit bien conscient qu'on a les moyens... » (Secrétaire du CSEC d'une grande entreprise)

Les limites du recours à l'expertise :

Si les élus indiquent le rôle essentiel joué par le recours à l'expertise, ils présentent également un certain nombre de limites et notamment dans la capacité d'obtention des documents. Si en droit l'expert peut avoir accès à l'ensemble des informations disponibles dans l'entreprise, en pratique, il s'en faut de beaucoup pour que les directions soient enclines à lui transmettre l'ensemble des informations.

« Ah bah si vous voulez savoir, Syndex en ce moment, ils vont vous dire que la direction, en ce moment, elle est quand même assez réticente à donner de l'information donc on a beaucoup de mal. » (Secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

« Mais bon malgré tout, ils ont quand même du mal à avoir les informations. [...] Alors qu'à mon avis ils le savent très bien et qu'au contraire, ça aurait été jouer la transparence de dire cette année, il y a ça, il y a ça qui est prévu et face à face, par rapport aux mesures sociales, les départs naturels vont compenser la baisse ou autre chose. Mais ce qu'on craint, moi ce que craint la direction, c'est qu'en nous faisant voir ça aujourd'hui, en voyant le train de 2, 3, 4, 5 ans de certains sites, on comprendrait très bien que la direction est en train de les fermer. Et ça, elle ne veut surtout pas le faire voir à l'avance quoi. » (Secrétaire du Comité Européen d'une grande entreprise)

La mise en œuvre de délais spécifiques qui encadrent la mission de l'expert rend difficile la mission d'expertise.

« J'ai beaucoup suivi sur la partie éco, puisque je suis à la Com Eco centrale. Depuis la réorganisation CSE-CE, l'expert avait vraiment beaucoup plus de mal à travailler. Il avait énormément de mal à rencontrer les personnes, et donc du coup à faire son rapport dans les temps, dans des temps qui sont cohérents. Parce que finalement, si on les porte sur une situation qui est complètement passée, il n'y a pas de sens. » (Délégué syndical d'un établissement d'une grande entreprise)

L'appropriation du travail de l'expert constitue également une des limites quant aux apports du travail réalisé par l'expert.

« Globalement, on a le rapport d'expertise. Après, vous savez comme moi que c'est extrêmement lourd. Ce sont des rapports de 300 ou 400 pages. En général, j'essaie d'y consacrer une petite semaine l'été à

regarder un peu. Dans ce rapport, nous n'avons pas obligatoirement les données sur toutes les entités juridiques et sur tous les sites. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

« Alors au-delà des rapports qui font des dizaines de pages et des chiffres tant qu'on veut... » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

En particulier un élu est dubitatif sur les apports de l'expertise dans le cadre du travail de négociation. Même si le travail de l'expert est jugé de bonne qualité et pertinent pour soulever des sujets sensibles auprès de la direction, il ne semble pas jouer une influence déterminante au cours des négociations.

« Ils ont une analyse qui est, quand même, assez... en tout cas Syndex fait une analyse qui est assez pointue et arrive très bien à mettre le doigt là où ça fait mal à la direction. Par contre, derrière quand on récupère ces éléments-là, je dois dire, la direction sur les négos, elle s'en fout un peu quoi. » (Secrétaire du Comité Européen d'une grande entreprise)

B. Le recours aux structures extérieures

Les liens que les élus entretiennent avec des structures extérieures sont très hétérogènes selon les entreprises et selon la position des élus dans la représentation du personnel. Nous présentons ci-dessous deux entreprises de taille importante dont les réseaux syndicaux sont structurés et actifs.

1. Des échanges via un groupe sectoriel

D'une part les équipes syndicales sont structurées en interne avec la création des « inters » qui ont pour objectif d'uniformiser l'action du syndicat au niveau de l'entreprise et de faire le lien entre les militants, les élus locaux et les élus centraux.

Plus particulièrement, les élus centraux de l'entreprise participent à un groupe sectoriel. Ce groupe rassemble des entreprises de la branche et la sensibilisation aux sujets globaux tient notamment à l'historique de l'entreprise appartenant à un secteur industriel très intégré. Régulièrement des réunions sont organisées et des experts interviennent afin de faire un point sur les différentes évolutions ce qui vient nourrir la réflexion des représentants syndicaux. Nous avons pu consulter un exemple des rapports adressés par l'expert de ce groupe pour les années 2017 et 2018. Ces rapports se focalisent notamment sur la stratégie de l'État. Ces réunions permettent donc de partager des savoirs spécifiquement économiques.

« Donc voilà, c'est un exemple mais pour le coup moi c'est à travers ce groupe que je suis sensibilisé à ces questions-là. A travers, ce groupe là aussi, il y a des formes de veille, de publications, de travaux de recherche qui sont fait également par d'autres organismes et moi je suis très preneur – quand je dis, moi – d'une certaine manière derrière, des équipes très preneuses de ça. [...] Au-delà de la sensibilisation aux problématiques du secteur, ces réunions permettent aux élus d'avoir une vision transverse de ce qui se passe dans les autres sociétés. Régulièrement, chacun présente sa boîte et l'actualité de sa boîte. Quand [l'actionnaire] est là. Du coup économiquement, ils peuvent s'échanger des informations. Cela leur permet aussi aux DSC de se connaître. C'est intéressant pour nous que le DSC de [l'entreprise] vienne. Quand ce n'est pas le DSC qui vient, c'est le secrétaire du CCE qui ne doit plus s'appeler comme cela, mais ce n'est pas grave. Ils connaissent bien le DSC [de l'actionnaire]. C'est intéressant vu qu'ils sont tous actionnaires les uns et les autres là-dedans. Cela permet de créer du lien aussi. Cela nous permet que ce soit la fédération, moi ou la confédération d'avoir un peu une vue de l'actualité des industries un peu particulières que sont les industries [du secteur]. Par rapport à d'autres boîtes, l'industrie [du secteur] a des contraintes plus grandes par rapport à l'export, par

exemple. On n'exporte pas n'importe quoi chez n'importe qui. Cela passe par une commission. Après, il y a des polémiques. Il y a des contraintes. [...] Pour moi, justement, c'est une manière aussi de prendre conscience de ce qui se vit dans un secteur, à peu près, similaire mais chez d'autres industriels qui ont connu ces mutations-là, il y a quelques dizaines d'années enfin pour certains, plus récemment pour d'autres. C'est aussi une manière de nous acculturer à tout ce que j'évoquais en termes d'enjeux, de vocabulaire et puis de réflexion syndicale, positionnement syndical. C'est une manière aussi d'éviter d'aller trop vite dans certaines évolutions parce que le retour d'expérience de ces acteurs syndicaux là montre qu'ils font machine arrière sur certains sujets. Ça c'est un point. » (Secrétaire de CSE d'une grande entreprise)

Cette vision n'est toutefois pas partagée par l'ensemble des élus, ce qui est probablement dû à leur position plus ou moins centrale au sein des instances. Ainsi, pour un élu, ces réunions sont moins stratégiques que pour l'aspect « culture générale ». Pour cet élu, l'entreprise vit au contraire en « autarcie » et le manque de temps ne permet pas de s'investir davantage dans les réunions et groupes syndicaux.

« Là ça permet vraiment d'échanger, de voir les problématiques des uns et des autres donc oui le partage est intéressant mais, voilà, mais ça reste plus de la culture générale, j'ai tendance à dire que vraiment rentrer dans des sujets économiques ou voilà... Et quelque part, j'ai l'impression qu'on vit un petit peu en autarcie quoi c'est difficile d'être avec un inter pro, avec les fédé, enfin on a déjà suffisamment de trucs comme ça en interne. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

2. Un appui sur les structures syndicales externe très structuré

Dans le même registre, on note qu'une autre grande entreprise faisant partie de notre échantillon est très structurée d'un point de vue syndical. Les élus peuvent avoir recours à des personnes extérieures sur des sujets « sociétaux ».

« Oui. Après sur tout ce qui est égalité professionnelle, etc., je travaille un peu avec la Confédération. Je vais aussi regarder tous les documents. Il y a quand même beaucoup de documents sur le site de la Confédération, des guides pratiques, des vrais-faux ou des choses comme cela qui permettent de bien déblayer les sujets. Ce sera plutôt sur des sujets sociétaux, peut-être pas spécifiques à notre entreprise. En tout cas, on peut s'en servir pour voir. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

« Oui. C'est cela. Là typiquement, je sais que j'ai des questions sur la mutuelle. Je sais que [X] est à l'AG de la mutuelle. Du coup, je lui ai posé la question. Elle va me trouver un contact qui va pouvoir nous répondre. Après, je sais qu'untel est plutôt en compétences. Je l'appelle. C'est vrai qu'à une époque – cela n'a pas trop marché –, nous avions une application CFDT [de l'entreprise] sur laquelle nous avions des experts de domaines. Cela peut être un moyen de dire : « Tu es expert sur tel domaine. J'ai une question. » (Membre du CSE d'un établissement d'une grande entreprise)

En interne, l'ensemble des représentants des sociétés du groupe se retrouve lors de « bureaux syndicaux » mensuels. Ces bureaux sont l'occasion de faire un point sur l'actualité du Groupe et de confronter les différentes informations.

« Par exemple, le bureau syndical tel que nous sommes réunis est l'organe décisionnaire du [syndicat], mais c'est surtout l'endroit où on confronte ce qu'il se passe dans nos différents périmètres. C'est ce qui nous permet aussi des fois de mettre la Direction dans ses propres incohérences.

Question : C'était par le syndicat.

Réponse : Aujourd'hui, on a tous les syndicats confondus. Comment je fais ? C'était ma question. Comment j'organise ces formations pour tout le monde ? Là maintenant, on parle de l'instance.

Question : Par rapport à cela quand vous avez ce type de questions, vous vous tournez vers qui ?

Réponse : Ici. Comment je fais ?

Question : Quand vous dites ici, c'est-à-dire au bureau syndical ?

Réponse : Oui. Au bureau. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

La présence d'anciens membres du syndicat de l'entreprise au niveau de la confédération permet également d'avoir avec elle des relations privilégiées. Mais, le décalage entre les élus centraux et locaux est également visible et accrédite la vision d'une organisation syndicale structurée et hiérarchisée.

« Dans ce bureau syndical, on a aussi des informations de la Fédération et de la Confédération. En plus, on est bien placé maintenant puisque notre ancienne Secrétaire générale, [X], est maintenant à la Confédération. On nous fait des points. Par exemple sur les lois qui ont entraîné la mise en place du CSE, on a [Y] qui est venue nous dire ce qu'il en était. Sur les relations par contre, je ne sais pas parce que je ne suis pas au cœur. Je sais que de ce que l'on nous en dit, cela ne se passe pas très bien. Je ne m'en occupe pas du tout. C'est plutôt la Comex, [Z] qui siège. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

Au-delà du seul périmètre de l'entreprise, les élus et notamment les délégués syndicaux centraux sont en lien direct avec les représentants syndicaux de la branche avec qui nous avons pu nous entretenir dans les locaux du syndicat.

« Je suis Secrétaire général de [la fédération]. J'ai en charge toutes les négociations nationales et européennes. Je siège dans toutes les instances paritaires, dialogue social, conventions collectives. Je suis l'interlocuteur du gouvernement et des ministères, députés et sénateurs sur tout ce qui a trait au [secteur]. [...] Je suis membre du bureau du Conseil d'administration. J'ai du boulot. » (Secrétaire Général de la Fédération)

Si aucun lien formel n'existe, les contacts semblent constants et permettent de construire une stratégie commune, comme cela semble le cas lors d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

« Au niveau national, je ne m'en sers pas forcément. J'aiguille quelques questions pour notre bureau syndical. Je leur dis : « Ce serait bien de poser telle ou telle question. ». Quand ils sont dans des groupes WhatsApp, quand ils sont en réunion, quand ils me disent : « Voilà. On a dit cela notamment sur le PSE », quand on m'a parlé du PSE autonome, j'ai dit : « C'est quoi ce bordel ? ». J'ai fait vite fait ma recherche. J'ai vu deux ou trois trucs en dix minutes. Je me suis dit : « Attends. Il y a un truc bizarre ». J'ai appelé mon juriste. Je lui ai dit : « Sors-moi une note. Tu as dix minutes pour me sortir un truc parce que je suis en train de bien confirmer ce que j'ai lu ». Après, je l'envoie et ils s'en servent dans leurs négociations. Là notamment par rapport au PSE, ils sont partis sur une intersyndicale, demande de rencontre et demande d'expertise. Là notamment sur l'expertise, ils l'orientent sur le coût de la touchée. C'est ce que l'on disait tout à l'heure. Ils ont mis un objectif qui est atteignable. C'est juste un chiffre pour faire plaisir. Là pour le coup, tout le monde le sait. » (Secrétaire Général de la Fédération)

La spécificité de l'entreprise et l'actionnariat étatique semble permettre de mobiliser des élus politiques.

« C'est peser sur la négociation nationale, faire du lobbying auprès des ministères, des députés, des sénateurs, de faire en sorte qu'ils poussent aussi l'entreprise. L'État est membre du Conseil d'administration. C'est de faire passer les messages et que les administrateurs ne soient pas bernés, qu'ils aient aussi la véritable information. » (Secrétaire Général de la Fédération)

3. Dans les établissements de plus petites tailles, le recours aux organismes extérieurs est plus ténu

D'une manière générale, le recours et les liens entre les élus en entreprise et les structures syndicales extérieures demeurent très nuancés selon la place occupée par la personne interviewée dans le syndicat. Dans ces structures, les relations syndicales ne sont pas orientées vers les problématiques économiques.

« Non. On ne travaille pas là-dessus avec eux. Avec la Fédération, c'est plutôt sur la partie syndicale. Ce n'est pas sur la partie économique. »

Question : Je dis la Fédération ou d'autres instances, unions régionales ou locales.

Réponse : Non. Je ne suis pas très au fait. Je ne suis pas bonne là-dessus. Hormis les gens que je connais. Sinon, je ne suis pas dans toutes les actions, loin de là. Je suis arrivée là parce que je travaillais à la [l'entreprise] et non pas parce que j'étais à la CFDT. » (Secrétaire du CSE d'une grande entreprise)

« Question : Donc il y a Syndex et donc votre fédération, elle vous accompagne sur des points particuliers ? »

Réponse : Oui, il y a des juristes.

Question : Donc là quand tu as une question, quand tu as quelque chose, tu te tournes plutôt vers la fédé ?

Réponse : Non, [X]... oui, oui, ils encadrent vraiment bien. Bah il y a – je ne sais si tu l'as vu – un juriste de Syndex qui travaille beaucoup à l'observatoire des métiers, un beau gosse, il est très, très gentil...

Question : Ah qui est venu après ! Il est venu et je suis parti.

Réponse : Après des fois ils sont... c'est vraiment [X] qui a beaucoup de contacts avec eux. On ne les voit pas vraiment beaucoup. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

Pour d'autres élus, il n'existe aucun lien avec les structures syndicales extérieures.

« Rien que dans le fonctionnement des structures, les confédérations, les choses comme ça, on est un peu perdus. »

Question : Et vous êtes en lien, vous, avec votre Fédération ?

Réponse : Perso, non. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

Dans une des PME, le syndicat est parfois consulté et vient en soutien dans ces cas. Ces appels aux structures syndicales extérieures semblent surtout liés à des situations qui sortent de l'ordinaire.

« Eh bien les organisations syndicales qui ont été déterminantes. Aussi bien CFDT que CFTC. Il y a deux ans il y a eu l'épisode dont je vous ai parlé, mais depuis un an on a aussi l'épisode de renégociation de convention collective. Là les OS sont sources d'informations de conseils, par le biais des délégués syndicaux, mais aussi par le biais des fédérations. » (Secrétaire du CE d'une PME)

Mais le syndicat n'est pas totalement adapté au secteur de cette PME. Le niveau ad hoc serait peut-être celui de la fédération, mais avec des relations relativement ténues et, au total, la section semble fonctionner de manière relativement autonome.

« On est en lien avec la Fédération. Bon, on avait quelqu'un avant qui n'était pas forcément très dynamique, qui était proche de la retraite. Là c'est mieux, on a quelqu'un qui est motrice. C'est bien, ça avance. Il y a deux ans, les informations nationales je les avais par la CFTC. Y a un problème. Maintenant on des gens qui sont actifs. La CFDT c'est un peu une grosse machine. Ça a des avantages, mais ça a aussi des inconvénients. Et les inconvénients, c'est les circuits d'information entre les syndicats, le national... [...] Nous, quand on a fait grève en 2012, on l'a fait en autonomie totale. Y a pas eu de... On a fait nos communiqués de presse, tout ça. » (Délégué syndical d'une PME)

4. Le cas des administrateurs salariés et des représentants du CSE au conseil d'administration

Les lois de sécurisation de l'emploi de 2013 et la loi relative au dialogue social de 2015 ont étendu le champ d'application des administrateurs salariés. Les administrateurs salariés ont le même statut que les autres administrateurs, c'est-à-dire qu'ils sont soumis au même devoir de confidentialité. C'est ce devoir de confidentialité qui semble être la principale limite à l'exercice de ce mandat, notamment dans la perspective d'une mise en commun des informations obtenues à travers ce mandat. C'est le cas notamment d'un administrateur d'une grande entreprise qui affirme n'avoir aucun lien avec les structures de son organisation syndicale.

« Question : D'accord. Il y a un travail que vous devez faire pour devenir cet administrateur. Est-ce que votre syndicat d'origine doit faire le même travail ? J'imagine que peut-être ce syndicat d'origine a des attentes.

Réponse : Là, vous touchez une vraie question. Les attentes, on peut entendre derrière la notion de double loyauté. C'est très clair avec le syndicat. Je suis détaché. Je ne donne aucune information dite confidentielle. D'abord, je n'en ai pas le droit. C'est à ce titre-là que cela fonctionne. Justement, c'était une des peurs des Conseils d'administration d'aller vers ce que l'on appelle la codétermination. C'est de dire : « Oui. L'administrateur représentant les salariés va donner des informations. Finalement, on ne va plus pouvoir avancer normalement ». Non. Cela se passe très bien. Je n'ai aucune demande côté syndicat pour me dire : « Alors ? Alors ? Alors ? » Cela se passe bien. Je suis même au comité d'investissements fusion et acquisitions. Je n'ai pas l'information en amont que je ne donne pas évidemment. J'ai assisté à un débat la semaine dernière à l'IFA là-dessus. C'était une peur, mais cette peur a été vaincue parce que l'on s'aperçoit que depuis qu'il y a les administrateurs représentant les salariés, il n'y a pas de fuite particulière alors qu'il y en a depuis la nuit des temps chez EDF. C'était une fausse peur en définitive ». (Administrateur salarié d'une grande entreprise)

Le cas des représentants du CSE au conseil d'administration est différent, mais la notion de confidentialité est également prégnante.

Question : Mais ce que je voulais dire par rapport aux actions que vous menez dans le cadre du CSE, enfin je ne sais pas, est-ce que vous arrivez à faire redescendre les informations du Conseil d'Administration quand même ou est-ce que, justement, parce qu'il y a des choses confidentielles, etc. ?

Réponse : Oui c'est à double tranchant parce que... je vais prendre un des derniers exemples. C'est on change de plan stratégique. On fait des plans stratégiques sur 4 ou 5 ans, je ne sais plus. Donc ça a été présenté au Conseil d'Administration pour dire les tendances sur lesquelles on va, donc c'est resté confidentiel, très bien. Donc on ne dit rien, après c'est chaque Direction fait un déploiement sur ses collaborateurs mais vous n'avez le droit de rien dire même si vous savez que dans d'autres Directions, ils sont déjà au courant, il y a des choses que vous ne pouvez absolument pas dire. Des petits exemples... c'est pour ça que parfois c'est contraignant parce qu'il y a des choses que vous savez, que vous ne pouvez pas dire et on peut vous dire le contraire, vous ne dites rien. » (Représentant au CA d'une grande entreprise)

« Alors on a des élus dans le Conseil d'Administration donc c'est 6 élus représentant les salariés. C'est un Conseil d'Administration de 18 personnes donc nous on a 2 élus CFDT, bah ils sont tenus j'ai tendance à dire par un devoir de réserve donc ils l'appliquent. Je ne dirais pas ça de tout le monde mais, en l'occurrence, ils l'appliquent. Par contre, après, ils savent nous titiller, nous orienter en disant « j'irais peut-être regarder par là ou... » mais rien ne fuit donc pour le coup ils sont très pros. » (Membre du CSE d'une grande entreprise)

Conclusion

Sur la question des ressources externes un constat s'établit assez nettement autour de la taille de l'entreprise. Les entreprises présentant moins de 300 salariés n'ont que peu recours aux expertises si ce n'est pas du tout. Elles peuvent y avoir recours dans des cas de restructuration. Dans le même temps, les élus présents dans ces entreprises ne semblent pas nouer de liens forts avec les structures syndicales extérieures. Le cas de l'une des grandes entreprises semble être un cas intermédiaire (avec environ 1500 salariés). Le recours aux experts y est récurrent mais les liens avec les structures externes, notamment la fédération semblent plus ténus et ne concernent pas en tout cas les questions économiques. Au contraire dans les entreprises de grandes tailles, le recours à l'expert est institutionnalisé. D'ailleurs, les modalités de ce recours sont inscrites dans les accords de mise en place du CSE. La négociation de ces accords aboutit à la limitation du nombre de recours possibles à l'expertise, et à la centralisation des expertises portant sur la situation économique et les orientations stratégiques de l'entreprise au niveau central.

Le recours à l'expertise remplit plusieurs fonctions et notamment celle du contrôle des annonces de l'employeur, l'aide à la compréhension technique des éléments économiques mais surtout l'expertise semble jouer le rôle de conseil auprès des instances. Ainsi le rôle de l'expert est d'orienter les élus vers la prise en compte de tel ou tel phénomènes économiques. Cette substitution du rôle de l'expert aux organisations syndicales apparaît très critiquée dans l'une des entreprises de l'échantillon. Par ailleurs, les élus mettent en avant de nombreuses limites au recours à l'expertise. Les évolutions légales d'une part enserrant la mission de l'expert dans des délais contraints, ce qui ne semble pas avoir fait l'objet de négociation lors du passage en CSE. L'aspect politique de la désignation de l'expert semble jouer contre sa pertinence. D'une part, le changement de couleur syndicale aboutit souvent au changement de l'expert. Dans des sociétés complexes, ce changement est préjudiciable compte tenu du temps d'appréhension de l'entreprise pour le nouvel expert. Dans le même temps, le renouvellement de l'expert semble permettre de renouveler la vision de l'entreprise, c'est dire si le rôle de cette mission est politique. Enfin l'appropriation des rapports établis par l'expert et surtout leur pertinence dans le cadre des négociations est remise en cause.

Dans les entreprises de taille importante, les organisations syndicales sont très structurées et permettent aux élus, du moins les élus centraux, d'avoir une perception transversale de leur secteur en ayant un aperçu de ce qui se passe dans les entreprises du même secteur.

Enfin le rôle des administrateurs salariés et des représentants du personnel au conseil d'administration ne semble pas permettre de faire circuler l'information économique que ce soit au sein du CSE ou auprès du syndicat compte tenu de l'obligation de confidentialité.

Conclusion générale

Cette enquête a cherché à rendre compte, dans un contexte institutionnel largement renouvelé, de la manière dont les représentants du personnel s'emparent des questions économiques. Les réformes récentes qui transforment le cadre des relations professionnelles invitent à penser une matière économique qui serait distincte du social. La terminologie employée par les textes officiels identifie ainsi un « dialogue économique et social » et instaurent un « Comité social et économique ». L'étude que nous avons menée rend compte des phénomènes divers qui s'articulent autour du traitement de ce type de questions en cinq points :

- *Des axes de différenciation des approches économiques* : L'approche que les élus peuvent avoir des questions économiques diffère selon les caractéristiques de leur organisation. Sans grande surprise, les entreprises intervenant sur des marchés à forte intensité concurrentielle raisonneront davantage en termes de compétitivité tandis que d'autres raisonnent plus en termes budgétaires. Par ailleurs pour les organisations qui présentent plusieurs niveaux de représentation du personnel, on distingue des approches différenciées des questions économiques. La première approche, d'ordre comptable, caractériserait plutôt le niveau local (on surveille le niveau de l'activité et le niveau de l'emploi), alors que la seconde approche, stratégique, relèverait plutôt du niveau central (stratégie, compétitivité...);
- *Une concentration et une centralisation du traitement des sujets économiques* : Peu d'élus prennent en charge ce qui relève des questions économiques. Ce phénomène de concentration est doublé d'une centralisation du traitement des questions économiques dans les entreprises à établissements multiples. Ces deux phénomènes entraînent un risque de distanciation entre les élus et les salariés. D'une part, les représentants de la direction comme des salariés semblent partager implicitement l'idée selon laquelle les questions économiques doivent se traiter au plus haut niveau et entre « spécialistes ». Il s'agirait alors d'une logique de délégation au sein des équipes syndicales avec le risque que ces élus spécialisés s'acculturent au discours managérial et s'isolent des équipes syndicales. D'autre part les élus auraient tendance à s'éloigner du terrain et des salariés, ce que redoutent de nombreux élus parmi ceux que nous avons rencontrés. Plus fondamentalement, ces deux phénomènes interrogent sur les conditions de la démocratie syndicale entre logique de démocratisation et logique de délégation du traitement des questions économiques.
- *Des compétences nécessaires, mais une faible formation (technicité et manière de traiter les questions économiques)* : Les aptitudes et qualités requises pour le traitement des questions économiques sont nombreuses et en effet, la technicité des sujets économiques rebute nombre d'élus. De plus, si les élus reconnaissent la nécessité de se former sur ces questions, l'accès à la formation est souvent difficile (faible attirance, manque de temps, de financement, priorité donnée à la formation sur la prise de mandat et en ce moment au CSE, etc.). Aussi, les quelques élus qui prennent en charge les questions économiques sont ceux qui présentent une appétence « naturelle » pour ces sujets et/ou ceux qui, avec l'expérience, s'investissent sur ces questions essentielles pour la compréhension de l'entreprise. Pour nombre d'entre eux, leurs apprentissages ont plutôt tendance à se faire « sur le tas » et via la transmission par des élus chevronnés.

- *Des moyens de fonctionnement qui existent mais présentent un grand nombre de difficultés dans leur usage* : Dans les entreprises que nous avons étudiées, les moyens prévus par le législateur pour le fonctionnement du dialogue social (heures de délégation, réunions, commissions etc.) sont assurés, et même dans certaines entreprises, nettement plus favorables. Dans la pratique néanmoins, les élus constatent les difficultés de mise en œuvre. C'est le cas par exemple de la BDES, dont l'ensemble des élus, et bien des directions, reconnaissent l'inutilité, sinon comme base d'archivage. Par ailleurs, nous avons pu relever pour chacun de ces moyens alloués un grand nombre de difficultés de fonctionnement qui entravent les capacités de réflexion, de réaction et d'action des représentants des salariés, ne serait-ce que parce qu'elles prennent un temps et une énergie qui ne sont plus consacrés au travail de fond sur les sujets.
- *Les ambiguïtés du passage d'un rôle de contrôle de la décision à l'implication dans la décision* : A plusieurs égards, les réformes récentes vont dans le sens d'une plus grande implication des représentants des salariés dans les prises de décisions en entreprise. Nos entretiens nous ont permis d'observer une tension entre, d'une part, le rôle de contrôle de la décision économique prise par l'employeur et, d'autre part, celui de l'implication des syndicats dans les processus de décision notamment dans le cadre des négociations liées à la compétitivité de l'entreprise.

Au fond, ces résultats empiriques s'articulent autour de trois enjeux différents, organisationnels, cognitifs et politiques, auxquels font face les représentants du personnel en entreprise. Les aspects liés à la transmission des informations (d'un point de vue matériel), mais aussi les moyens dont disposent les représentants du personnel, en heure de délégations, temps de réunion, commissions, etc., forment les aspects organisationnels. L'articulation de ces moyens, dans les cas que nous avons étudiés, est souvent insuffisante et accapare les élus au détriment du travail de fond. Par exemple, les élus sont destinataires d'un grand nombre d'informations et la BDES qui devait rendre plus efficace son partage avec les représentants du personnel, est un outil que les acteurs du dialogue social ne se sont pas (encore ?) approprié. Par ailleurs, notre étude n'a pu pleinement mesurer les impacts de l'évolution vers le Comité social et économique mais il semble que certaines caractéristiques déjà identifiées demeurent dans cette nouvelle configuration. Ainsi, le traitement des questions économiques, est l'apanage d'un nombre restreint de personnes au sein des équipes syndicales. Ces constats déjà présents dans des études antérieures, sont confirmés dans l'échantillon qui a composé cette étude. Ces observations invitent à une mise en réflexion des pratiques syndicales. Si le contexte peut entraîner une concentration des prérogatives sur un faible nombre d'élus, les pratiques syndicales doivent-elles conduire à cloisonner les fonctions représentatives du personnel ? En d'autres termes, les questions économiques doivent-elle être l'apanage de certains élus qui s'approprient les « dossiers économiques » ? Ce phénomène de concentration est doublé de la centralisation des arènes de débats et de négociation autour des enjeux économiques dans les entreprises à établissements multiples. Le degré de complexité organisationnelle des entreprises est un facteur déterminant. Les décalages entre niveau de décision et niveau de représentations du personnel sont de plus en plus saillants avec la centralisation du traitement des questions économiques que nous avons pu observer lors de la mise en place du CSE.

Nous identifions par ailleurs des enjeux d'ordre cognitifs autour des questions économiques. D'abord, les représentants du personnel n'appréhendent pas leur action selon ces catégories économiques ou sociales. Les personnes interrogées marquaient une hésitation pour définir ce que représentaient, pour elles, les questions économiques tant les sujets et les approches sont variés selon les organisations auxquelles elles appartiennent. Par ailleurs, loin

de se réduire à un débat avec la direction générale ou des affaires financières, les questions économiques sont toujours des éléments qui s'inscrivent dans une compréhension plus globale de l'entreprise. La technicité et la complexité des éléments qui sont présentés aux représentants du personnel sont un des freins à leur engagement sur ces questions. Aussi, la question des moyens qui permettent aux élus d'acquérir les compétences techniques (à la fois comptables et économiques) demeure centrale. Comme nous avons pu le voir les moyens de formation sont disponibles mais finalement peu activés par les élus. Le recours à l'expert, qui doit permettre de réduire l'asymétrie d'informations et de « décrypter » l'information économique, ne parvient pas toujours à remplir ce rôle. Dans les petites structures, le recours à l'expert est vécu comme une défiance par la direction tandis que dans les structures plus importantes les élus y voient parfois un apport limité par la difficile appropriation du travail de l'expert. Ces éléments, compétences techniques et accessibilité à une information pertinente, posent ensemble la question de la représentation de la réalité à laquelle donne accès l'information économique. En d'autres termes, les informations économiques représentent-elles un cadrage cognitif qui limite l'action des RP ? Si oui, doivent-ils développer des aptitudes spécifiques qui leur permettent de recadrer les échanges avec la direction, ce que Levesque et Murray nomment les *framing capabilities* (LEVESQUE and MURRAY, 2013) ? A. Mias montre que, loin de représenter seulement une limite dans l'action des RP, l'utilisation des données présentées par la direction permet « l'affirmation d'un pouvoir syndical sur les pratiques RH » (MIAS, 2014). Ces enjeux de cadrage cognitif sont par ailleurs identifiés par une littérature consacrée à la comptabilité dialogique. Une partie importante des données « économiques » provient en effet des documents comptables de l'entreprise. Or, arguant que la comptabilité « classique » serait un instrument de domination, des recherches abondent en faveur d'une comptabilité dont la logique sous-jacente serait de permettre à des points de vue divergents de s'exprimer, notamment dans le cadre de la conduite des affaires, et de contribuer ainsi à l'émergence d'un espace démocratique (GODOWSKI et alii, 2020). Ces travaux s'inscrivent dans la lignée du modèle de démocratie technique de Callon et alii. (2001) dans lesquels les profanes discutent avec les experts des choix techniques collectifs, dans notre cas des normes de présentation des informations économiques de l'entreprise. Enfin un dernier enjeu est celui de savoir si ce rôle d'investissement sur les questions économique est le rôle des RP. Comme nous avons pu le voir, de nombreux élus, s'ils n'en discutent pas le bienfondé, ne voient pas leur intervention dans l'entreprise comme une intervention, à tout le moins une discussion, sur les décisions de gestion, ce qui renvoient au dernier enjeu que nous identifions.

Enfin des enjeux d'ordre politique résident dans l'évolution du cadre dans lequel se négocient les règles de la relation d'emploi. L'avènement d'une culture du contrat collectif avec l'accord d'entreprise comme support privilégié et la multiplication des « accords de gestion » renforcent les enjeux autour de la responsabilité partagée des décisions de gestion. Plusieurs évolutions marquent une timide remise en cause de l'exclusivité de cette prérogative de gestion des détenteurs des capitaux de l'entreprise. La présence des administrateurs salariés, la possibilité d'un conseil d'entreprise avec droit de veto sont des signes de cette évolution. Dans le cas de cette étude, ce sont les accords de « gestion » et la possibilité d'une co-responsabilité des syndicats dans la trajectoire (notamment économique) de l'entreprise qui reposent la question de la finalité de l'action syndicale en entreprise entre revendication, défense des acquis sociaux et assurance d'une viabilité à long terme de l'organisation. Cette co-responsabilité peut faire craindre l'instrumentalisation des syndicats par le management, ce qui entrainerait une « managérialisation » du dialogue social. Le dialogue économique pose ainsi la question ancienne du partage du pouvoir et du rapport de force en entreprise. Comme nous avons pu le voir, le recours à l'expert, au-delà de son apport technique, est un des éléments de ce rapport de force avec la direction, notamment dans les petites structures. Cela en dit long sur les enjeux

de pouvoir associés à la connaissance des aspects économiques de l'entreprise. Enfin, le traitement des questions économiques par les élus entraîne des questions de démocratie syndicale : les questions économiques doivent-elles être le souci de l'ensemble des équipes syndicales, selon une logique de démocratisation ou au contraire doivent-elles être prises en charge par quelques élus ? A ce sujet, le phénomène de concentration reflète-t-il une logique de délégation qui permettrait de résoudre les tensions, telles que nous avons pu les constater, qui seraient propre au dialogue économique ? Cette logique de délégation supposerait alors un lien de représentation solide entre les militants, les adhérents et les salariés

Dans un environnement économique marqué par une faible croissance, un chômage de masse persistant et ponctuellement frappé par d'importantes récessions, l'efficacité des processus de prise de décision et leur légitimité sont des enjeux décisifs. Nous vivons à l'heure où la société civile semble réclamer davantage de pouvoir sur les organisations afin d'en contrôler les externalités, économiques, sociales et environnementales. Pour les syndicats, cette question est ancienne et s'illustre particulièrement concernant les « questions économiques ». Dès lors, la problématique des moyens, des ressources et des enjeux associés à la prise en charge des questions économiques au niveau de l'entreprise apparaît toujours aussi cruciale et se pose à nouveau à l'heure où la configuration des relations professionnelles a connu d'importantes évolutions.

Bibliographie

AGLIETTA M., REBERIOUX A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel.

ARMENIC J., ARANYA N. (1990), « Accounting Information and the Outcome of Collective Bargaining : Some Exploratory Evidence », *Behavioral Research in Accounting*, vol 2.

AUBERGER M-N. (Dir.) (2012), *Les comités d'entreprises, un nouvel âge*, Paris, La documentation française.

BEAUJOLIN-BELLET R., BRUGGEMAN F., PAUCARD D. (2006), « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux », *Management & Avenir*, 2006/3 (n° 9), pages 65 à 81.

BEROUD S., GUILLAS-CAVAN K. et VINCENT C. (2018), « Les CE sont morts, vivent les CSE ? Retour sur soixante-dix ans d'une institution centrale dans le système de relations professionnelles », *La revue de l'Ires*, N° 94-95 - 2018/1-2.

BETHOUX E. et MIAS A. (2019), "How does State-led decentralization affect workplace employment relations? The French case in a comparative perspective", *European Journal of Industrial Relations*, May 29.

BETHOUX E., MIAS A., BLACHE G., DUPUY C., JOBERT A., RENOUX J-L., SPIESER C., TALLARD M. et VINCENT C. (2015), « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *La Revue de l'Ires*, 2015/1 (n° 84), pages 91 à 123.

BROWN, J. A. (2000), « Labor perspectives on Accounting and Industrial Relations : A Historical and Comparative Review », *Labor Studies Journal*, summer.

CAPRON, M. (2001), "Accounting and management in the social dialogue: the experience of fifty years of works councils in France", *Accounting, Business & Financial History*, 11(1), pages 29-42.

CERCLE MAURICE COHEN (2019), « La réalité de la BDES : résultats d'une enquête menée par le Cercle Maurice Cohen », *Revue de droit du travail*, p.428.

CHAMBOST I., GIACALONE F. et ROTURIER P. (2015), « Le dialogue social en France face aux recompositions de la chaîne de valeur », rapport de Syndex pour la CFDT avec le concours de l'Agence d'Objectifs de l'IRES, https://www.cfdt.fr/portail/idees/nos-etudes/le-dialogue-social-en-france-face-aux-recompositions-de-la-chaîne-de-valeur-srv2_349350

CHAMBOST I., HOARAU C., PONS P., ROTURIER P. et TARRIERE E. (2008), « Financiarisation des entreprises et dialogue social », rapport de Syndex pour la CFDT avec le concours de l'Agence d'Objectifs de l'IRES, https://www.cfdt.fr/portail/idees/nos-etudes/financiarisation-des-entreprises-et-dialogue-social-rec_99804

CHAPELLIER P., FABRE C. (2011), « L'élaboration des plans de sauvegarde de l'emploi : l'intervention d'acteurs tiers – le rôle des DDTEFP », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2011/4 (N° 106), pages 4 à 14.

CLAUDE. N. (2010), « La variabilité du droit du travail ». Université d'Angers, Droit, HAL archives ouvertes, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00579595/document>

CRISTOFALO P. (2008), « Les missions productivité dans les années 50 : une tentative pour importer en France une fonction d'expertise syndicale », *Travail et Emploi*, n°116, oct-déc. 2008, pp. 69-81.

CRISTOFALO P. (2011), « Syndicalisme et expertise : la structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel (de 1945 à nos jours) », thèse à l'Université Paris-Ouest Nanterre la Défense, 28/11/11, 2 vol. (596 p.).

DIDRY C., JOBERT A. (dir.) (2010), *L'entreprise en restructuration, dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

DUNLOP J. T. (1958), *Industrial relations systems*, New York, H. Holt & Co.

EVANS J., HABBARD P. (2005), « La voix des salarié(e)s dans le gouvernement d'entreprise - une perspective syndicale », *TUAC*, septembre.

FLEURY, N., GUILLAS-CAVAN, K., LERAIS, F. et al. (2018), « Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives ». *La Revue de l'Ires*, n° 94-95, 1, 115–154.

FLOQUET, M. (2012), « La diffusion d'information aux salariés vue par les revues professionnelles comptables depuis 1880 : Analyse d'un débat récurrent », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 18(1), 67-91.

FREYSSINET J. (2015), « Les négociations d'entreprise sur l'emploi : quelques expériences européennes », *Documents de travail de l'IRES*, N° 02.2015, mars.

FROUD J., HASLAM C., JOHAL S. and WILLIAMS K. (2000), « Restructuring for Shareholder Value and its Implications for Labour », *Cambridge Journal of Economics*, vol n°24, pp. 771-797.

GOBERT P. (2012), *Jean Auroux, l'homme des lois - Entretiens avec Patrick Gobert*, Editions du 1er mai.

GUILLAUME C., MOURET B. (2002), « Les comités d'entreprises : de l'institutionnalisation à la professionnalisation », rapport pour la CFDT, avec le concours de l'agence d'Objectifs de l'IRES.

GODOWSKI, C., NÈGRE, E. and VERDIER, M.-A. (2020), « Toward dialogic accounting? Public accountants' assistance to works councils – A tool between hope and illusion », *Critical Perspectives on Accounting*, n°69, 102095.

HOARAU C., TELLER R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Paris, Vuibert.

INSTITUT CSA (2012), « Baromètre CE - vision 360° ».

IRES et DARES (1998), « Les comités d'entreprise. Enquête sur les élus, les activités et les moyens », Paris, Les Editions de l'Atelier.

IRES (2016), « Evolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE) », IRES, 1^{er} décembre 2016.

JACKSON G., HÖPNER M. and KURDELBUSCH A. (2004), « Corporate Governance and Employees in Germany: Changing Linkages, Complementaries and Tensions », *RIETI discussion paper series*, 04-E-08, January.

KOCHAN H., KATZ C. and MCKERSIE R. B. (1986) *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.

LE CROM J.-P. (2003), *L'introuvable démocratie salariale, le droit de la représentation du personnel 1890-2002*, Paris, Syllepse.

LE GOFF J.-P. (2003), *La barbarie douce - La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte.

LERAIS F., PERNOT J.-M., REHFELDT U. et VINCENT C. (2013), « La démocratie sociale à l'épreuve de la crise : un essai de comparaison internationale », Rapport, n° 04.2013, IRES, octobre.

LERAIS F. et al. (2016), « Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE) », Rapport IRES n°05/2016, décembre.

LEVESQUE C., MURRAY G. (2013), « Renewing Union Narrative Resources : How Union Capabilities Make a Difference », *BJIR*, volume 51, issue 4, December, pages 777-796.

LOJKINE J. (1996), *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition*, Éditions de l'Atelier, Éditions Ouvrières.

MEFTAH, A., INES. (2018), « Les accords collectifs de gestion de l'emploi », thèse à l'Université Paris 10, soutenue le 30-11-2018.

MIAS, A. (2014.), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie* n° 18, 2, 41–53.

OSWALD, A. J. (1982), "The Microeconomic Theory of the Trade Union", *The Economic Journal*, 92.

PASQUIER V., BOURGUIGNON R. et SCHMIDT G. (2020), « La négociation des Plans de Sauvegarde de l'Emploi, quels arbitrages ? » Rapport pour la CFDT, avec le concours de

l'Agence d'Objectifs de l'IRES, novembre 2020, <http://www.ires.fr/index.php/etudes-recherches-ouvrages/etudes-des-organisations-syndicales/la-cfdt/item/6235-la-negociation-des-plans-de-sauvegarde-de-l-emploi-quels-arbitrages>

PERRAUDIN C., PETIT H. et REBERIOUX A. (2007), « Marché boursier et gestion de l'emploi : Analyse sur données d'entreprises françaises », *Documents de travail du centre d'économie de la Sorbonne*, septembre.

ROTURIER P., CHAMBOST I., PONS P., TARRIERE E. et HOARAU C. (2008), « Financiarisation des entreprises et dialogue social », Rapport pour la CFDT, avec le concours de l'Agence d'Objectifs de l'IRES, https://www.cfdt.fr/portail/idees/nos-etudes/financiarisation-des-entreprises-et-dialogue-social-rec_99804

SAUVIAT C. (2002), « Nouveaux pouvoirs financiers et modèle d'entreprise : une source de fragilité systémique », *Revue de l'IRES*, n°40.

SECAFI-ALPHA (2014), « Retour d'expérience : Restructurations avec PSE dans le cadre de la LES », en partenariat avec *Miroir Social*, novembre, http://www.miroirsocial.com/uploads/documents/1415828254_plaquette_20A5_20LSE_20G

SCHÖMANN, I. and CLAUWAERT S. (2012), « The crisis and national labour law reforms : a mapping exercise », Brussels, ETUI, <http://www.etui.org/Publications2/Working-Paper/The-crisis-and-national-labour-law-reforms-a-mapping-exercise>

SCHÖMANN I. (2015), « Réformes nationales du droit du travail en temps de crise : Bilan alarmant pour les droits fondamentaux et la démocratie en Europe », *Intervention économique*, <http://journals.openedition.org/interventioneconomiques/2437>

SPIESER, C. (dir.) (2013), *L'emploi en temps de crise. Trajectoires individuelles, négociations collectives et action publique*, Paris, éditions Liaisons.

TRACOL M. (2009), *Changer le travail pour changer la vie ? Genèse des lois Auroux 1981-1982*, Paris, L'Harmattan.

VAKALOULIS M. (2015), *Le comité d'entreprise de demain*, Paris, Editions de l'Atelier.