



## Les Institutions Représentatives du Personnel face aux questions économiques

Réalisée par Paul Tainturier (IAE PARIS I / GREGOR), Pascal Thobois (Sciences Po Paris Executive Education), Rémi Bourguignon (Université Paris-Est Créteil/ IRG)

*Cette étude a été financée par l'Agence d'objectifs de l'IREs*

### OBJET DE L'ETUDE

Depuis les années 1980, le domaine d'intervention des instances représentatives du personnel s'est très largement étendu. En particulier, le cadre normatif a mis en œuvre des dispositifs qui devraient permettre d'associer les représentants du personnel aux enjeux économiques de l'entreprise. C'est le cas avec l'extension du recours à l'expertise, l'introduction d'une information consultation sur les orientations stratégiques ou la mise en œuvre d'une base de données économiques et sociales (BDES). En parallèle, le cadre de la négociation collective connaît d'importantes évolutions avec, dans un nombre de domaines croissant, la primauté de l'accord d'entreprise. Ce renforcement simultané des ressources des IRP et de la négociation collective vise à établir une culture du contrat collectif. Les ordonnances de 2017 ne parlent plus de dialogue social mais de dialogue économique et social, ouvrant la voie à un échange sur la définition de la stratégie de l'entreprise.

Dans un contexte normatif entièrement renouvelé et peu stable il s'agit ainsi d'observer comment les représentants du personnel et les représentants syndicaux s'emparent des questions économiques.

Cette enquête vise à évaluer les moyens à disposition des représentants du personnel et des représentants syndicaux pour accéder à l'information économique et pouvoir discuter des sujets économiques avec les Directions dans des configurations de gouvernance variées. L'étude s'intéresse aux conditions favorisant un meilleur investissement sur les sujets économiques. Plus globalement, cette étude est 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 ?

### CHOIX DE LA METHODE

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.

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.

### ÉCHANTILLON

Le travail d'enquête a été mené sur la base d'entretiens semi-directifs (n = 44). Des représentants des salariés et de l'employeur ont été rencontrés dans 7 entreprises de tailles et de secteurs différents.

A cela se sont ajoutés des entretiens dans certaines structures de la CFDT et auprès d'experts intervenant dans les entreprises.

Les accords sur le dialogue social et la mise en place du CSE de ces 7 entreprises ont aussi été analysés.

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.

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 bénéfiques, 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.

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. 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.

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... On peut en effet se demander quel est l'impact de ces réformes par

rapport aux questions économiques : importance relative de ces questions 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 ou tout du moins à réduire l'asymétrie des pouvoirs.

Plus globalement, cette étude est 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 ?

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 (quelques 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.

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'accroissement 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. 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 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. ».

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'expliquer 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 sont les fonctions essentielles 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. 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.

*CFDT- Économie et Société*  
4, Boulevard de la Villette - 75019 Paris  
[economiesociete@cfdt.fr](mailto:economiesociete@cfdt.fr)  
[pascal.thobois@sciencespo.fr](mailto:pascal.thobois@sciencespo.fr)  
[paul.tainturier@etu.u-paris1.fr](mailto:paul.tainturier@etu.u-paris1.fr)  
[remi.bourquignon@u-pec.fr](mailto:remi.bourquignon@u-pec.fr)