

Camille Dupuy
Alexis Louvion
Jules Simha

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

Collection
ARGUMENTS



Syndicat

cftc

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

Camille Dupuy (DySoLab, U. Rouen Normandie et CEET, coordinatrice)

Alexis Louvion (CEET)

Jules Simha (CERLIS, U. Paris-Cité et CEET)

avec la participation de
François Boulanger (DySo- Lab, U. Rouen Normandie)

« Cette collection, conçue pour les acteurs de terrain, syndicalistes ou non, propose des analyses et réflexions sur les grands défis économiques et sociaux d'aujourd'hui. S'inspirant des principes sociaux chrétiens, cette série d'ouvrages esquisse les contours d'une société où l'homme aurait prééminence sur la logique économique. »

Sommaire

Introduction	7
1. Le droit d'expression directe et collective : socio-histoire d'une loi controversée	11
Encadré 1. Dresser un premier bilan. Sources bibliographiques et entretiens	12
1.1. De la démocratie sociale à la productivité économique : l'expression directe en débat	13
1.2. Des bilans à trois ans (1985, 1989) mitigés et qui perdurent en 2023	17
2. Le droit d'expression directe et collective dans les années récentes : un dispositif faiblement utilisé	21
Encadré 2. Présentation et construction de la base de données	22
2.1. Les caractéristiques des accords	24
2.1.1. Conclure un accord (taille, secteur)	24
Tableau 1. Taille de l'entreprise dans laquelle est signé un accord (lorsqu'elle est mentionnée)	25
Tableau 2. Secteur de l'unité ayant signé l'accord	25
2.1.2. Organiser les réunions (champ, périmètre, initiative)	26
Tableau 3. Acteur en charge d'organiser la réunion mentionnée dans l'accord	26
2.1.3. Le temps des réunions (fréquence, durée)	27
Tableau 4. Nombre de réunions par an que l'accord prévoit	27

Tableau 5. Durée des réunions prévue par l'accord	28
Tableau 6. Croisement entre le secteur et la durée des réunions	29
2.1.4. L'après des réunions (suivi, remontées)	29
2.1.5. Signer un accord (thème, signataire, type et croisement avec les autres données)	29
2.2. Les accords de qualité (score)	31
Tableau 7. Scores des accords en fonction des secteurs d'activité des entreprises signataires	33
Tableau 8. Distribution de la qualité des accords par organisation syndicale signataire	35

3. Un dispositif faiblement mobilisé et aux résultats incertains dans les entreprises **37**

Encadré 3. Présentation des monographies d'entreprises	38
3.1. Un dispositif qui existe mais est peu utilisé	39
Tableau 9. Récapitulatif des dispositions prévues dans les accords dans les 3 monographies	39
3.2. Un dispositif à la main des managers	41
3.2.1. Un dispositif sous contrainte organisationnelle	42
3.2.2. Un ordre du jour prescrit et des débats limités	44
3.3. Des dispositifs managériaux ou inutiles	47
3.3.1 L'expression directe et collective comme instrument de contournement des instances syndicales	49
3.3.2 L'expression directe et collective mobilisée de façon palliative	52
3.3.3 L'absence de débouchés : l'expression directe et collective comme simple fonction informationnelle ?	55

4. Une expression des salariés difficile à mettre en œuvre pour tout un tas de raisons	63
4.1. S'exprimer en terrain hostile	65
4.1.1 Des usages complexifiés par le climat social	65
4.1.2 Une parole limitée par la présence managériale	70
4.1.3. Censure, diversion, liberté relative	75
4.2. S'exprimer quand le temps manque	78
4.2.1. Le temps face à l'intensification du travail	79
4.2.2. Le temps des réunions en question	80
4.3. S'exprimer dans un collectif fissuré	84
5. Un dispositif à améliorer ou à abandonner ?	89
5.1. Un dispositif qui reste malgré tout plébiscité	90
5.2. Rénover le droit d'expression : le dialogue professionnel	94
Encadré 4. « Placer la confiance au cœur des relations de travail, à travers un dialogue professionnel valorisant l'expertise des travailleurs », extrait du Rapport des garants des Assises du travail	95
5.3. Renforcer le dialogue social et les droits syndicaux	97
Conclusion	101
Bibliographie	105

Introduction

Introduction

Depuis la fin du XIX^e siècle, des penseurs cherchent à faire de l'entreprise un espace démocratique dans lequel les travailleurs, en tant que fins connaisseurs de leur activité, pourraient éclairer voire prendre part aux décisions concernant leur travail, son organisation, son rythme ou même sa finalité (Webb, Webb, 2008). Ces débats ont été alimentés par de nombreux travaux qui ont cherché à rendre compte des conditions de possibilité de cette participation au travail, en analysant à la fois des dispositifs de représentation et les populations effectivement représentées. Ils se sont particulièrement intéressés aux institutions de représentation collective, que ce soient les organisations syndicales, les comités d'entreprises ou les CHSCT puis les comités sociaux et économiques (CSE), et ce au niveau des établissements, des entreprises, des groupes ou encore aux niveaux sectoriel, national, européen voire mondial. Dans ces recherches, la question de la légitimité de la représentation, c'est-à-dire de la capacité des représentants à parler et agir pour les représentés, fait également débat. Dans l'ensemble de ces réflexions, la « démocratie au travail » (Ferreras et al., 2021) – qui se dessine pour les uns et est critiquée pour les autres – est une démocratie représentative, en d'autres termes, médiée par des instances, des élus, des représentants.

À côté de ces tentatives, certaines initiatives, patronales cette fois-ci, ont cherché à mettre en place des dispositifs d'expression directe qui ont pris des formes variées, tels des cercles de qualité ou des groupes de réflexion. Ils prennent aujourd'hui la forme de temps de réflexions collectives quand ils ne constituent pas un mode de management en tant que tel, comme dans les entreprises dites « libérées » (Brière et al., 2021). Ces dispositifs patronaux visent alors à susciter un engagement sans limite des salariés, renommés « collaborateurs » pour l'occasion, alors que les réflexions sont le plus souvent

limitées à la manière d'augmenter la productivité du travail et ne portent jamais sur son sens.

Le droit d'expression directe et collective apparaît alors comme un dispositif original. À la fois institué (par la signature d'un accord collectif) et sans intermédiaire (en tous cas dans sa forme originelle), ce dispositif nous invite à explorer à nouveaux frais les conditions de possibilité d'une démocratie au travail et à analyser la manière dont ce dispositif peut y contribuer. Pour cela, nous nous appuyons sur des enquêtes sociologiques conduites dans le cadre d'une recherche financée par la CFTC visant à dresser le bilan de ce droit et de son utilisation. Trois types de matériaux empiriques sont mobilisés à l'appui de nos résultats.

Tout d'abord, nous avons exploité une base de données recensant plus d'un millier d'accords signés entre 2014 et 2023 dans des établissements instaurant un droit d'expression directe et collective. Ensuite, nous nous appuyons sur 23 entretiens conduits avec 31 personnes, des représentants syndicaux confédéraux et des salariés, élus et représentants de la direction dans 3 établissements ayant signé un accord. Nous nous appuyons enfin sur une littérature grise variée et fournie qui couvre la période des années 1980 et nous permet de rendre compte de la situation actuelle dans une perspective de long cours¹.

Le rapport est composé de cinq chapitres. Le premier revient sur l'histoire du dispositif d'expression directe et collective issu des lois Auroux, avant que le deuxième n'en dresse le bilan numérique. Les trois chapitres suivants explorent sa mise en œuvre concrète avant d'en dresser les limites, puis enfin d'interroger sa pérennité.

(1) Les auteur·ices remercient François Boulanger (DySoLab, Université Rouen Normandie) pour sa participation à la collecte et à l'organisation des matériaux empiriques.

Partie 1

Le droit d'expression directe et collective : socio-histoire d'une loi controversée

Le droit d'expression directe et collective : socio-histoire d'une loi controversée

Le premier chapitre revient sur l'histoire de ce dispositif en partant des débats préalables et des textes de loi qui l'ont institué en 1982 (1.1) et sur le bilan qui en est fait après quelques années d'existence (1.2). Ce dernier, dressé par les acteurs syndicaux et patronaux, montre des tensions et des contradictions pointées dès le départ et une très faible utilisation de ce droit.

Encadré 1. Dresser un premier bilan. Sources bibliographiques et entretiens

Pour rendre compte des usages, mais aussi des espoirs et des craintes, réels ou supposés, suscités par ce droit, nous avons tout d'abord enquêté auprès d'élus ou de salariés des confédérations syndicales, trois a priori plutôt favorables au dispositif (CFTC, CFDT et Solidaires) et une plus critique (CGT). Nous avons conduit 7 entretiens au siège des confédérations ou dans des lieux extérieurs avec 9 personnes². En échangeant avec des militants et des militantes impliqués de longue date dans le champ syndical – et parfois à la retraite –, ils nous ont permis de mieux comprendre l'histoire de cette mesure et d'en dresser un bilan aujourd'hui avec celles et ceux qui occupent des missions d'animation du dialogue en entreprise dans ces organisations. Ces rencontres ont également été l'occasion pour nous de réunir un ensemble disparate de documents ayant trait à ce dispositif et que nous exploitons dans cette partie.

(2) Les prénoms des personnes ont été modifiés pour garantir leur anonymat.

1.1. De la démocratie sociale à la productivité économique : l'expression directe en débat

Le droit d'expression directe et collective des salariés a été institué par la loi Auroux du 4 août 1982 dans les entreprises de plus de 200 salariés, puis étendu par la loi du 3 janvier 1986 à celles de plus de 50 salariés. Pour le législateur, l'objectif est clair. Il s'agit de reconnaître aux travailleurs salariés leur droit à s'exprimer sur leur activité en les instituant comme « acteurs à part entière à la vie de l'entreprise »³, comme cela est explicitement indiqué dans un texte accompagnant la promulgation de la loi et indiquant ses conditions d'application :

« Dans tous les domaines de la vie sociale se manifeste un besoin de dialogue. Il est logique que l'entreprise à son tour s'associe à ce mouvement. En effet, les travailleurs y passent la majeure partie de leur vie active.

Dès lors, les salariés n'ont plus à être considérés seulement comme des agents de production qui sont dans l'entreprise pour accomplir un travail sans avoir leur mot à dire sur les conditions dans lesquelles ils l'accomplissent. Au contraire, ils peuvent légitimement aspirer à ce que les décisions que prend leur entreprise concernant leur vie de travail prennent en considération leur propre point de vue.

Le droit d'expression repose sur l'idée que le salarié qui exécute un travail occupe une place de choix pour en analyser les différents aspects et pour proposer les améliorations à y apporter. »⁴

Nous voyons cependant un glissement dans le registre argumentatif. D'un droit légitime et démocratique à l'expression, celle-ci est aussi promue pour ses vertus économiques par le législateur :

« En favorisant l'expression des travailleurs et en l'organisant, l'entreprise s'enrichira ainsi elle-même de l'apport que représentent leur expérience, leurs réflexions et leurs propositions. »⁵

(3) Brochure du ministère du Travail du 18 novembre 1982 dont l'objet est l'« application des articles 7 à 10 de la loi du 4 août 1982 concernant le droit d'expression des salariés », p. 2.

(4) *Op. cit.*, p. 3-4.

(5) *Ibid.*

C'est aussi ce qui justifie son existence du côté patronal. Les représentants du Conseil national du patronat français (CNPFF)⁶ s'accordent sur le constat que l'expression des salariés permet d'augmenter la productivité des entreprises :

« L'expression des salariés n'est pas seulement une nécessité sociale. Elle est aussi la condition d'une véritable participation des salariés à la bonne marche des entreprises, c'est-à-dire la condition du progrès économique. »⁷

C'est au contraire ce qui pose problème pour certaines organisations syndicales. Dans un article paru dans la revue de la CGT, *Droit Ouvrier*, un auteur s'interroge ainsi : « Application de la démocratie économique ou nouvelle collaboration de classe ? »⁸

Cette expression des salariés peut porter sur l'activité de travail concrète dont le contenu et l'organisation doivent bénéficier, pour le bien commun de l'entreprise, de la connaissance de ceux qui y travaillent.

« Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. »
(Article L2281-1 du code du travail)

Ce droit est assuré aux salariés, regroupés dans leurs « unités de travail » aux contours non définis a priori, sans que la présence du management intermédiaire ou de la direction ne soit explicitement requise ou interdite.

« L'expression directe et collective des salariés a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise. » (Article L2281-2 du code du travail)

C'est sur ce point – la présence ou non de la direction – que les oppositions se font entendre. S'il est primordial côté syndical de s'exprimer sans la hiérarchie, cela est au contraire impensable du côté patronal. Alors que les représentants du CNPF s'accordent sur l'intérêt pour l'entreprise de l'expression des salariés, ils

(6) Organisation patronale qui deviendra plus tard le MEDEF.

(7) Publication du CNPF, Notes et documents, « La face cachée du rapport Auroux », CNPF – *La Revue des entreprises*, n° 128, 1982, p. 2.

(8) Michèle Bonnechère, 1982, « Expression des travailleurs sur les conditions et l'organisation du travail : un droit à saisir », *Le Droit Ouvrier*, n° 413, p. 463.

expliquent cependant qu'elle ne peut se faire sans la présence de la direction :

« L'expérience prouve que toutes les transformations réussies dans l'entreprise, que ce soit en aménagement du temps, en organisation du travail, en renforcement des responsabilités individuelles, ne l'ont été que lorsque la hiérarchie était impliquée dans l'effort entreprise. »⁹

Pour que ce droit d'expression directe et collective soit mis en place dans les entreprises, il doit faire l'objet d'un accord entre les partenaires sociaux. C'est alors aux signataires de définir concrètement sa mise en œuvre :

« L'expression ne saurait s'organiser selon un modèle unique. Les formes en seront diverses et s'adapteront au contexte propre de chaque entreprise, voire de chaque établissement. C'est pourquoi, le législateur a choisi de ne fixer que quelques grands principes qui soient de nature à inciter les entreprises à innover en la matière. »¹⁰

Ainsi, le législateur instaure une modalité de « démocratie directe », c'est-à-dire sans intermédiaire. Cependant, ce droit ne s'inscrit pas « contre » celui à la représentation collective, au sein des institutions représentatives du personnel, mais plutôt comme l'une de ses composantes. Dans le courrier adressé aux directeurs régionaux et départementaux du travail et aux inspecteurs du travail par le ministre du Travail suite à la promulgation de la loi, celui-ci stipule bien que :

« Il s'agit d'un mode d'expression qui diffère à la fois de l'expression directe auprès de la hiérarchie telle qu'elle existe aujourd'hui et continuera d'exister, et de l'expression qui passe par le canal des institutions représentatives et des organisations syndicales. L'expression directe et collective ne s'y substitue pas. Elle s'y ajoute et les complète. »¹¹

Pourtant, cette articulation entre démocratie directe et représentative inquiète d'emblée certaines organisations syndicales, comme s'en souvient un ancien militant de la CFDT :

« Après, moi, de ce que je m'en souviens, quand ça été mis en place, (...) il y avait plutôt une opposition de Force Ouvrière (...). Une CGT qui était ambiguë, enfin qui était pour partie sur un terrain : oui, mais il ne faut

(9) *Ibid.*

(10) Brochure du ministère du Travail du 18 novembre 1982 dont l'objet est « application des articles 7 à 10 de la loi du 4 août 1982 concernant le droit d'expression des salariés », p. 3.

(11) *Op. cit.*, p. 2.

pas que ça remplace les syndicats, etc., et nous qui étions plutôt sur la position, la CFDT à l'époque, de dire : mais tout ce que les salariés vont pouvoir exprimer dans les groupes d'expression, c'est très bien, quoi. » (Claude¹², militant confédéral, Solidaires, 72 ans, Lyon)

L'instauration de ce droit s'inscrit pour le législateur comme un outil pour favoriser le dialogue en entreprise et l'expression des salariés au travail, visée plus générale des lois Auroux considérées comme étant la pièce centrale du développement de la négociation collective en entreprise (Le Goff, 2007). Depuis les dernières réformes du code du travail, cette matière est intégrée aux négociations obligatoires sur les champs de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie au travail.

« Les modalités d'exercice du droit d'expression sont définies dans le cadre de la négociation portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail. » (Article L2281-5 du code du travail)

L'accord doit préciser les dispositifs d'articulation entre démocratie directe et indirecte. L'accord doit notamment préciser :

« Les mesures destinées à assurer, d'une part, la liberté d'expression de chacun et, d'autre part, la transmission à l'employeur des demandes et propositions des salariés ainsi que celle des avis émis par les salariés dans les cas où ils sont consultés par l'employeur, sans préjudice des dispositions relatives aux institutions représentatives du personnel. » (Article L2281-8 du code du travail)

Cependant, dès les premières années d'existence de cette loi, celle-ci est peu mobilisée par les acteurs syndicaux et patronaux.

(12) Les prénoms ont été modifiés pour respecter l'anonymat de nos enquêtés.

1.2. Des bilans à trois ans (1985, 1989) mitigés et qui perdurent en 2023

Les premiers bilans, dressés trois ans après les lois Auroux, soulignent une faible utilisation de ce dispositif. Dans celui qu'ils ont réalisé pour le ministère en 1985¹³, Sylvine Séchaud et Serge Volkoff recensent environ 3 000 signatures d'accords entre l'automne 1982 et début 1984, mais observent un ralentissement de leur fréquence dès le printemps 1983. L'auteur et l'autrice pointent un certain nombre de difficultés pour expliquer cette implantation relativement faible : place de l'encadrement dans les réunions, transmissions partielles aux instances de représentation du personnel, mise en avant d'une expression « naturelle » dans les petites entreprises...

Le résultat est plus positif en 1989, trois ans après l'extension de la loi (1986¹⁴) aux entreprises de plus de 50 salariés. À partir d'un échantillon représentatif de 17 000 établissements, le bilan dressé par le ministère du Travail infère que la moitié des entreprises de la taille concernée sont couvertes par un accord sur le droit d'expression directe et collective. Parmi elles, les grandes entreprises sont celles qui en signent le plus. Un point à noter est que l'ensemble des organisations syndicales présente une forte propension à signer les accords, y compris celles qui étaient plutôt rétives à ce nouveau droit, même si des écarts demeurent entre les plus contestataires (autour de 80 %) et les moins contestataires (près de 100 %¹⁵).

Cette analyse quantitative a été suivie d'une analyse qualitative au sein d'entreprises ayant signé un accord. Le constat est alors plus partagé. Dans une partie d'entre elles, ce dispositif n'est pas appliqué, notamment dans les plus petites (entre 50 et 200 salariés), tandis que dans d'autres il ne l'est que partiellement (notamment lorsque la situation économique est détériorée). Enfin, il semble être correctement mis en place dans les grandes entreprises en bonne santé économique¹⁶.

(13) Séchaud S., Volkoff S., 1985, « Trois ans d'essai », *Travail et Emploi*, 24 (06), 7-12.

(14) La loi du 4 août 1982 au caractère expérimental a été suivie de la loi n° 86-1 du 3 janvier 1986 qui fixe les modalités définitives du droit d'expression.

(15) Taux de signature de FO : 78 %, CGT : 86 %, CFDT : 88 %, CFTC : 95 %, CGC : 97 %.

(16) *Liaisons sociales*, « Droit d'expression des salariés. Trois ans d'application de la loi de 1986 », 1990, supplément au n° 10674, à partir du Rapport du gouvernement au Parlement, janvier 1990.

Cette situation de sous-utilisation du droit d'expression directe et collective semble identique aujourd'hui. Alors que nous interrogeons un ancien inspecteur du travail et militant syndical confédéral sur ce dispositif juridique, celui-ci nous explique :

« J'ai 25 ans à l'inspection du travail et je n'ai jamais vu, jamais vu, une réunion sur le droit d'expression. Alors peut-être qu'en 1981-82-83, y a eu des accords qui ont été signés ; mais... c'est mort de sa belle mort pratiquement immédiatement. » (Hervé, ancien inspecteur du travail et formateur syndical, 65 ans, Paris)

Lors de notre échange, il estime que moins de 50 entreprises françaises mettraient en œuvre cette disposition juridique. Les personnes que nous avons rencontrées dans les confédérations syndicales éprouvent d'ailleurs des difficultés à nous parler d'exemples concrets, à l'instar de Mélinda :

« On a peu de retours là-dessus, et très peu d'accords négociés [...] J'ai pas d'exemple à vous donner en tête... J'ai pas d'exemple en tête, là. Mais c'est parce que... Il doit y en avoir, mais je pense que ça doit être que dans les grosses boîtes et... » (Melinda, élue nationale, CFDT, 46 ans, Paris)

Nos demandes d'échanges sur l'expression des salariés, au départ adressées aux responsables de la vie en entreprise, ont ainsi souvent atterri dans les services juridiques des organisations syndicales. Amelle, qui est juriste pour la CFTC, nous confirme le faible déploiement de ce dispositif :

« Le droit d'expression directe et collective, il a été mis en place par les lois Auroux, il est ce qu'il est, il a pas forcément marché, y a très peu d'accords sur le droit d'expression collective. » (Amelle, conseillère technique, CFTC, 41 ans, Paris)

Ainsi, alors qu'un bilan quantitatif a été conduit lors des premières années de la loi, nous ne disposons pas d'éléments quantitatifs venant confirmer les propos de nos interlocuteurs enquêtés dans les confédérations syndicales (encadré 1). Ce premier constat nous a conduit à explorer de manière exhaustive les accords qui, depuis dix ans, mettent en place ce dispositif juridique qu'est le droit d'expression directe et collective (chapitre 2).

Partie 2

Le droit d'expression directe et collective dans les années récentes : un dispositif faiblement utilisé

Le droit d'expression directe et collective dans les années récentes : un dispositif faiblement utilisé

Ces deux premiers constats – faible nombre d'accords et grande variété de leur contenu – nous ont conduit à établir un état des lieux des accords signés dans les établissements français ces dix dernières années portant sur l'expression directe des salariés (encadré 2). Nous montrons la grande diversité des accords (2.1) et leur faible qualité (2.2).

Encadré 2. Présentation et construction de la base de données

Lorsqu'un établissement, une entreprise ou un groupe signe un accord dit d'« entreprise », les signataires doivent le déposer au service déconcentré du ministère du Travail de son territoire. Ces accords sont conservés et enregistrés dans une base statistique des accords collectifs d'entreprise. Sous condition d'un engagement à respecter la confidentialité des informations et des documents, les chercheuses et chercheurs peuvent avoir accès à un outil de consultation de cette base d'accords. À partir des bordereaux remplis lors du dépôt du texte et de sa lecture par les agents des unités territoriales, l'accord est enregistré ainsi qu'un certain nombre de ses caractéristiques : date de signature, titre du texte, thèmes du texte, établissement signataire, taille de l'établissement, secteur d'activité, organisations syndicales signataires...

>>>

>>> Dans cette base de données, il est possible de rechercher par mots-clés (présents dans le titre ou les intertitres de l'accord). L'étiquetage par mots-clés ayant été modifié en 2014 (il est beaucoup moins fin avant cette date), nous avons fait le choix de réduire nos investigations à la période allant de janvier 2014 à juin 2023, couvrant ainsi la dernière décennie. À partir de la recherche croisée des termes « droit d'expression », « expression directe » et « expression collective », nous avons recensé l'ensemble des accords concernés puis avons éliminé les doublons ainsi que les textes qui ne sont ni des accords, ni des avenants. Nous avons ainsi recueilli 1 206 textes. La recherche complémentaire autour des mots-clés « groupe de travail », « groupe de parole », « groupe d'expression », « groupe de discussion », « groupe d'échange » n'a pas été pertinente. Parmi les 1 206 textes ainsi collectés, leur lecture nous a conduit à en exclure une partie jugée « non pertinente », dans laquelle les expressions recherchées sont utilisées sans que celles-ci renvoient au dispositif que nous étudions ici, en renvoyant par exemple à l'expression des élus. Nous avons identifié 1 159 accords dont au moins une partie mentionne ce dispositif. Parmi eux, nous avons exclu ceux qui ne donnent aucune précision sur la mise en œuvre de l'expression directe et collective. Par exemple, dans un accord plus large portant sur les salaires signé dans une association en 2020 et qui mentionne le « droit d'expression directe et collective », il est seulement rappelé que l'ensemble des partenaires sociaux « restent vigilants et bienveillants au maintien d'espaces d'expression et de communication ». Nous avons retenu pour notre analyse les 997 accords qui apportent pour leur part au moins une précision. Par exemple, pour enrichir cette base de données, outre les informations directement collectées par le ministère du Travail (supra), la lecture du texte nous a permis de recueillir pour chacun des 997 accords restants un ensemble de ces précisions permettant de décrire le texte : son champ d'application, l'objet du droit d'expression, la composition des groupes d'expression, la place de la hiérarchie aux réunions, la fréquence, la durée et l'organisation des réunions, les remontées et le suivi des informations et revendications alors collectées. Les éléments qui suivent reposent sur l'exploitation de cette base de données enrichie par nos soins à l'aide du logiciel Tri2 des 997 accords.

2.1. Les caractéristiques des accords

Nous avons exploité les 997 accords signés ces dix dernières années mettant en place le droit d'expression directe et collective. Il s'agit ici de les décrire tant dans leurs modes de conclusion (2.1.1.), d'organisation (2.1.2.), de temps (2.1.3.) et de suivi (2.1.4) que sur ses signataires (2.1.5).

2.1.1. Conclure un accord (taille, secteur)

Parmi les 997 textes que nous avons étudiés et qui apportent au moins une précision sur la mise en place du droit d'expression directe et collective, une faible partie d'entre eux est un avenant à un accord (6,1 %) et la plupart sont de nouveaux accords (93,9 %, ce qui ne veut pas dire que la question n'était pas traitée dans un accord précédent). Ils sont répartis équitablement entre les 10 années de signature étudiées (2014-2023) sans que l'on note une année au cours de laquelle il y aurait une crue ou une décrue de leur nombre. Pour l'immense majorité, ces accords sont plus larges que le sujet du droit d'expression directe et collective (souvent intégrés dans des accords sur la qualité de vie au travail ou sur le droit syndical). Quelques-uns (6,3 %) sont des accords spécifiques qui ne portent que sur la mise en œuvre de ce droit. Par ailleurs, les accords sont presque toujours signés par une organisation syndicale (97 %), ce qui montre l'intérêt des délégués syndicaux pour ces mesures. Ils peuvent être signés par une ou plusieurs organisations syndicales.

La taille de l'entreprise dans laquelle est signé l'accord n'est pas renseignée dans la base du ministère du Travail dans un tiers des cas (30 %). Lorsqu'elle l'est, on remarque sans surprise un effet taille, la plupart des accords étant signés dans des structures de plus de 50 salariés. En effet, sur les 686 accords dans lesquels la taille est renseignée, la part de celles n'atteignant pas les 50 salariés est faible (6,7 %). Plus de la moitié des signatures (58,9 %) ont lieu dans des structures de taille moyenne (50 à 300 salariés) et un tiers dans des grandes entreprises (plus de 300 salariés). Ce dispositif est ainsi davantage approprié dans les établissements ou les entreprises de taille moyenne, là où le dialogue informel ne peut se substituer au dialogue organisé.

Tableau 1. Taille de l'entreprise dans laquelle est signé un accord (lorsqu'elle est mentionnée)

Taille	Effectif	%
De 0 à 49	46	6,7
Entre 50 et 299	404	58,9
Plus de 300	236	34,4
Total	686	100

Le secteur auquel l'entreprise signataire appartient est pour sa part toujours renseigné. C'est celui de la santé humaine et de l'action sociale qui domine largement avec plus de la moitié des accords signés (52,7 %) alors qu'il représente moins de 13,2 % des établissements (en 2021 selon les chiffres de l'INSEE qui intègrent le secteur de la santé humaine et de l'action sociale, de l'administration publique et de l'enseignement) et 14,8 % des personnes en emploi (en 2018 selon les chiffres de l'INSEE). C'est ensuite dans les autres branches du secteur tertiaire (33,5 %) et dans les activités primaires et secondaires (13,8 %) que ces accords sont signés. Cette surreprésentation de la branche de la santé humaine et de l'action sociale nous a conduit à choisir deux établissements de ce secteur dans la conduite de nos monographies qualitatives (encadré 3).

Tableau 2. Secteur de l'unité ayant signé l'accord

Secteur	Effectif	%
Secteur tertiaire hors santé humaine et action sociale	334	33,5
Santé humaine et action sociale	525	52,7
Agriculture, industrie et construction	138	13,8
Total	997	100

2.1.2. Organiser les réunions (champ, périmètre, initiative)

En l'absence de précision sur le champ d'application, l'immense majorité des accords (97,7 %) s'applique à l'ensemble des salariés de l'entreprise (et exclut par exemple les intérimaires ou les prestataires). Un grand nombre d'entre eux (84 %) apportent des précisions tout d'abord sur l'objet des discussions, c'est-à-dire le texte de loi qui invite à une expression sur les conditions et l'organisation du travail en délimitant les sujets possibles de débats, puis sur le périmètre et la composition des groupes d'expression (90,5 % des accords).

Un autre élément qui nous a paru intéressant à analyser dans ces accords est de repérer qui est à l'initiative des réunions. C'est dans la majorité des cas (66,2 %) à la direction ou à l'encadrement qu'il revient de programmer et d'organiser matériellement les réunions (délimitation des participants et convocation, réservation d'une salle...). C'est en revanche rarement une initiative partagée avec les salariés (6,1 %), ni aux salariés (6,2 %) ou aux élus (2,2 %) que revient cette organisation. Il faut également noter que 1 accord sur 5 ne précise pas qui doit prendre cette initiative (19,3 %), ce qui peut faire craindre une non-application de celui-ci.

Tableau 3. Acteur en charge d'organiser la réunion mentionnée dans l'accord

Acteur	Effectif	%
Direction / management	660	66,2
Partagé	61	6,1
Salarié	62	6,2
Élu	22	2,2
Non précisé	192	19,3
Total	997	100

2.1.3. Le temps des réunions (fréquence, durée)

En ce qui concerne l'organisation des réunions, plusieurs paramètres peuvent être précisés : leur fréquence, leur durée et les acteurs en charge de leur mise en place. La plupart des accords précisent la fréquence des réunions (seuls 11 % ne le font pas). Celles-ci sont très variables, allant de 1 par période de 3 ans (c'est le cas pour 1 accord) à 1 par semaine (c'est le cas pour 3 accords). La fréquence est inférieure ou égale à 1 réunion par an pour un tiers des accords (33,8 %) et 2 fois par an pour un deuxième tiers (30,1 %). Rares sont les groupes d'expression à se réunir 3 fois (16,1 %) ou plus de 4 fois (8,9 %) par an. Nous retrouvons peu d'effet de la taille ou du secteur de l'entreprise sur les réunions. Si ces dernières ont plutôt lieu entre 2 et 3 fois par an dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale, les accords signés dans les autres secteurs prévoient des fréquences tantôt plus longues, tantôt plus courtes.

Tableau 4. Nombre de réunions par an que l'accord prévoit

Fréquence annuelle	Effectif	%
Inférieure ou égale à 1	337	33,8
2	300	30,1
3	161	16,1
Supérieure ou égale à 4	89	8,9
Non précisée	110	11,0
Total	997	100

C'est le même constat d'une grande variété pour la durée de ces réunions. Dans presque 1 accord sur 5, la durée de la réunion n'est pas précisée (18 %). Lorsqu'elle l'est, elle se situe dans une majorité des cas entre 1 heure 30 et 2 heures 30, soit une durée assez courte de moins d'une demi-journée (53,6 %). Rares sont les accords qui prévoient au moins une demi-journée de discussion (12,3 %) et encore plus ceux qui prévoient une journée complète (10 accords sur les 997). À l'autre bout du spectre, certains accords prévoient des temps

inférieurs ou égaux à une heure de réunion, interrogeant sur la qualité des échanges qui peuvent y être tenus (16,1 %).

Tableau 5. Durée des réunions prévue par l'accord

Durée de la réunion	Effectif	%
1 h ou moins	161	16,1
Entre 1 h 30 et 2 h 30	534	53,6
3 h et plus	123	12,3
Non précisée	179	18,0
Non précisée	110	11,0
Total	997	100

Par ailleurs, il apparaît à l'aune de l'outil statistique que, contrairement à nos attentes, la fréquence des réunions est peu corrélée à leur durée, sauf lorsque ces éléments ne sont pas définis, laissant se dessiner une série d'accords peu précis : lorsque ces derniers ne déterminent pas la fréquence des réunions, ils fixent également rarement leur durée (pour 65,5 % de ceux ne précisant pas la fréquence, la durée ne l'est pas non plus). En revanche, nous remarquons que les accords conclus dans le champ de la santé humaine et de l'action sociale sont les plus précis (seulement 8,4 % des accords conclus dans ce secteur ne définissent pas la durée, contre 26 % dans les autres branches du secteur des services et 35 % dans les secteurs primaires et secondaires). Les réunions y sont également plus longues, un nombre significatif d'entre elles durant une demi-journée (c'est le cas pour 16,6 % des accords contre 12,3 % dans la base) et rares sont celles qui durent moins d'une heure (10,5 % contre 16,1 % sur l'ensemble du panel).

Tableau 6. Croisement entre le secteur et la durée des réunions (% en colonnes)

Durée de la réunion	Secteur tertiaire hors santé humaine et action sociale	Santé humaine et action sociale	Agriculture, industrie et construction	Total
1 h ou moins	19,8	10,5	29,0	16,1
Entre 1 h 30 et 2 h 30	44,3	64,6	34,1	53,6
3 h et plus	9,9	16,6	2,2	12,3
Non précisé	26,0	8,4	34,8	18,0
Total	100	100	100	100

Autre fait notable, il existe une corrélation entre la fréquence et la durée des réunions et l'acteur désigné dans l'accord pour prendre en charge leur organisation. Les réunions dont la mise en œuvre est confiée aux salariés ou aux élus sont plus fréquentes et plus longues que celles organisées par la direction ou l'encadrement.

2.1.4. L'après des réunions (suivi, remontées)

Une immense majorité des accords prévoit que les discussions, les débats, les questions qui émergent dans les réunions d'expression directe et collective soient transmis aux institutions représentatives du personnel et/ou à la direction (93,1 %) et soient suivis de réponses de la part de la direction (91,5 %).

2.1.5. Signer un accord (thème, signataire, type et croisement avec les autres données)

Les accords que nous avons explorés sont signés au moins par la CFDT dans 58,3 % des cas, au moins par la CGT dans 48,6 % des cas, au moins par FO dans 26 % des cas, au moins par la CFE-CGC dans 18,9 % des cas, au moins par la CFTC dans 13,6 % des cas, au moins par Solidaires dans 13,5 % des cas, au moins par l'UNSA dans 5,2 % des cas. La propension des organisations syndicales à

signer dépend bien sûr de leur présence et de leur représentativité dans l'unité signataire, dans la mesure où un accord ne peut être signé par un syndicat s'il n'y est pas invité. Les chiffres ci-dessus ne doivent donc pas être compris comme un attrait plus ou moins grand des représentants syndicaux selon leur appartenance confédérale au droit d'expression directe et collective. En les comparant à la représentativité des organisations syndicales au niveau national, on peut en conclure une adhésion importante pour l'ensemble de celles-ci à ce dispositif. Concernant plus particulièrement Solidaires, sa propension particulièrement élevée s'explique aussi par les bons scores qu'elle obtient dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale, dans lequel beaucoup d'accords sont signés (*infra*).

Cependant, les organisations syndicales ne signent pas toutes le même type d'accords, comme le montre le croisement entre le fait pour un syndicat d'avoir ou non signé un accord et la précision dans ce dernier sur la fréquence, la durée, l'initiative, ainsi que la taille et le secteur de l'entreprise signataire. Ces croisements révèlent des écarts, qui sont aussi le fruit de l'inégale représentativité des organisations syndicales (pour ce qui est de la taille et du secteur), mais aussi de rapports de forces variables (pour ce qui est de la fréquence, la durée, l'initiative). Nous mentionnons les spécificités des accords signés par les différentes organisations syndicales uniquement lorsqu'elles sont significatives, c'est-à-dire que la différence est notable et n'est pas due au seul hasard. La CFDT signant plus de la moitié des accords, ceux qui sont signés au moins par la CFDT ne présentent aucune particularité par rapport à la moyenne que cette organisation contribue fortement à construire. Des distinctions fortement éloignées de la moyenne sont en revanche à noter pour les autres organisations concernées.

Les accords signés au moins par la CGT prévoient des durées de réunions plus longues que la moyenne (16,6 % contre 12,3 %) et sont signés plus souvent dans des grandes entreprises du secteur industriel ou de la santé humaine et de l'action sociale.

Les accords signés au moins par FO se distinguent par une propension plus forte à confier l'initiative de l'organisation de la réunion à la direction (71 % vs 66,2 %) et sont signés plus fréquemment dans des grandes entreprises.

Les accords signés au moins par la CFE-CGC prévoient généralement une fréquence importante de réunions (15,4 % contre 8,9 %) mais de courte durée (5,9 % de durée longue contre 12,3 %). Cette organisation signe moins souvent des accords dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale et plus souvent dans les autres services (38,8 % contre 33,5 %) et dans le secteur industriel (23,4 % contre 13,8 %).

Les accords signés au moins par la CFTC prévoient habituellement des fréquences faibles (41,2 % contre 33,8 %) et des durées courtes (16,9 % contre 16,1 % pour les réunions de moins d'une heure et 7,4 % contre 12,3 % pour les réunions d'une demi-journée). Les accords sont plus souvent signés dans le secteur des services (51,5 % contre 33,5 %) et moins souvent dans la santé humaine et l'action sociale (30,1 % contre 52,7 %).

Les accords signés au moins par Solidaires prévoient au contraire des fréquences et des durées plus longues que la moyenne (28,9 % des accords signés au moins par Solidaires prévoient trois réunions par an contre 16,1 % en moyenne et 14,8 % d'entre elles durent au moins une demi-journée contre 12,3 % en moyenne). Autre distinction significative, ces accords prévoient plus souvent que l'organisation de la réunion soit à l'initiative des salariés ou des élus (17 % contre 8,4 %) et inversement moins souvent à celle de la direction (61,5 % contre 66,2 %). Enfin, les accords ont un taux de signature plus élevé dans les petites entreprises et dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale (71,1 % des accords signés par Solidaires contre 52,7 % pour l'ensemble de la base).

Les accords signés au moins par l'UNSA sont enfin plus souvent signés dans des entreprises de grande taille du secteur tertiaire (65,4 % contre 33,5 %), traduisant ainsi son implantation électorale, mais leur contenu n'est pas significativement différent des autres accords.

2.2. Les accords de qualité (score)

Sur la base de nos investigations, nous avons cherché à mesurer la qualité des accords en créant un score qui agrège des paramètres sur le contenu de

l'accord (la fréquence, la durée, l'initiative de la réunion, les remontées et le suivi prévu) ainsi que sur le type d'accord (accord spécifique ou non). Nous considérons qu'un accord de qualité prévoit une fréquence importante, une durée longue, une organisation à la main des élus ou des salariés, une procédure pour remonter les questions vers les instances et la direction, une procédure organisant les retours de la direction et des instances. Nous estimons également que les accords spécifiques sont de meilleure qualité que lorsque l'expression directe et collective est noyée dans un accord parfois beaucoup plus large.

Partant de là, nous avons attribué un score à chaque modalité de chaque variable : la fréquence (de 0 à 4), la durée (de 0 à 4), l'initiative (de 0 à 2), le processus de remontée d'information (de 0 à 1) et celui de réponse (de 0 à 1) et enfin la spécificité de l'accord (de 0 à 1). En somme, un accord spécifique qui prévoirait des réunions très fréquentes et de longue durée organisées à l'initiative des élus ou des salariés et proposant un dispositif solide de transmission des questions et des réponses obtiendrait la note de 13/13.

Sur les 997 accords de notre base de données qui ont au moins une précision sur l'une des dimensions de mise en œuvre de l'accord, le score de qualité de ce dernier est en moyenne de 6,8 sur 13, les notes allant de 0 à 11 avec une médiane à 7. Si la moyenne reste un indicateur relativement faible du fait de sa forte sensibilité aux extrêmes, dans la situation présente, l'échelle de valeurs considérée est peu développée. En outre, une petite moitié des accords est très proche de cette moyenne (qui correspond par ailleurs également à la médiane des scores) : 438 accords présentent un score situé entre 6 et 7 (inclus). Ceci permet d'ores et déjà de souligner que, si une minorité d'accords semblent ressortir dans les analyses suivantes du fait de leur faible, ou à l'inverse forte, précision, la caractéristique première de ces 997 accords renvoie à un score situé proche de la moyenne.

Ces scores sont en revanche inégalement distribués en fonction des secteurs. Ainsi, celui de la santé et de l'action sociale, qui représente donc plus de la moitié des accords conclus, obtient le score moyen le plus élevé (7,3), alors que le secteur tertiaire plafonne à 6,7. De manière plus flagrante encore, les premier et dernier quartiles des scores de qualité se situent respectivement à 7 et 9 pour

le secteur de la santé et l'action sociale, soit des moyennes bien plus élevées que pour l'agriculture, l'industrie et la construction (5 et 7) et pour le secteur tertiaire hors action humaine et action sociale (6 et 8). Pour le dire autrement, le secteur de la santé et de l'action sociale propose moins d'accords peu précis et davantage d'accords très précis que les deux autres secteurs.

Tableau 7. Scores des accords en fonction des secteurs d'activité des entreprises signataires

Score	Effectif	Moyenne	Premier quartile	Médiane	Dernier quartile	Maximum
Agriculture, industrie et construction	137	6.1	5.0	6.0	7.0	9.5
Santé humaine et action sociale	518	7.3	7.0	7.0	9.0	10
Secteur tertiaire hors santé humaine et action sociale	328	6.7	6.0	7.0	8.0	11
Total	983	6.9	6.0	7.0	8.0	11

Si la base de données nous permet enfin de croiser cette variable de la qualité des accords avec les organisations signataires, les résultats ainsi obtenus renseignent davantage sur les rapports de forces dans lesquels se trouvent les organisations syndicales au sein des structures et leurs positionnements sectoriels, que sur la volonté propre de ces dernières de signer ou non des accords plus ou moins précis. Ainsi, Solidaires signe peu d'accords (135), mais le score moyen de ces derniers (7,4) est situé bien au-dessus de la moyenne. Si la CFTC (6,5), la CFE-CGC (6,5) et l'UNSA (6,5) signent également peu d'accords, ces derniers sont cette fois de qualité très légèrement moindre. Enfin, entre les deux, la CFDT (6,9), la CGT (7,0), qui signent chacune plus de 500 accords, et FO (6,8) se situent proches ou légèrement au-dessus de la moyenne.

À la suite de ces premiers éléments, nous avons élaboré trois catégories d'accords selon ce score de qualité : les accords qui se situent autour de la moyenne de qualité (dits « standards »), ceux qui sont bien en-deçà (les

accords dits « moins disant », dont le score est entre 0 et 5,5) et enfin, de manière opposée, les accords « mieux disant », dont le score de qualité est au-delà de cette moyenne. Ce classement permet donc de caractériser les accords les plus – et les moins – précis en matière d'expression des salariés. Les analyses statistiques font alors ressortir que la plus grande qualité, ou précision, des accords est significativement corrélée au secteur de la santé et de l'action sociale. Ainsi, parmi l'ensemble des accords signés dans des établissements de ce secteur, seuls 12 % relèvent de la catégorie « moins disant », contre 36 % (agriculture, industrie et construction) et 25 % (tertiaire hors social). De même, un peu plus de 41 % des accords signés dans le secteur de la santé et l'action sociale appartiennent à la catégorie des accords mieux disant, contre 20,3 % (agriculture, industrie et construction) et 30,2 % (tertiaire hors social).

Enfin, le croisement avec les organisations syndicales signataires n'est statistiquement significatif que pour une partie d'entre elles et permet, là encore, de souligner que certaines sont, en ce qui concerne les négociations, en terrain plus favorable que d'autres. Ainsi, parmi les 135 accords signés par Solidaires, près de la moitié (47,4 %) sont mieux disant (contre 34,6 % pour l'ensemble des accords) et 40,7 % se situent dans la moyenne (contre 45,7 %). Les autres organisations syndicales sont en revanche plus proches des moyennes de l'ensemble, légèrement au-dessus pour la CGT (37,7 % d'accords mieux disant) et CFE-CGC (36,6 %), et légèrement en-dessous pour la CFDT (34,1 %).

Tableau 8. Distribution de la qualité des accords par organisation syndicale signataire

	Accord « standard »		Accord « mieux disant »		Accord « moins disant »		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Signé CFDT	280	48,2	198	34,1	103	17,7	581	100
Non signé CFDT	176	42,3	147	35,3	93	22,4	416	100
Signé CGT	218	44,9	183	37,7	84	17,3	485	100
Non signé CGT	238	46,5	162	31,6	112	21,9	512	100
Signé CFE-CGC	94	40	49	26,1	45	23,9	188	100
Non signé CFE-CGC	362	44,7	296	36,6	151	18,7	809	100
Signé Solidaires	55	40,7	64	47,4	16	11,9	135	100
Non signé Solidaires	401	46,5	281	32,6	180	20,9	862	100
Signé autres	24	53,3	9	20	12	26,7	45	100
Non signé autres	432	45,4	336	35,3	184	19,3	952	100
Total	456	45,7	345	34,6	196	19,7	997	100

Ainsi, l'étude de ce millier d'accords nous montre leur grande variabilité, mais aussi qu'ils sont de qualité moyenne (moyennement précis). Ces analyses fondées sur des résultats agrégés nous invitent à explorer la manière dont se déroule l'expression directe et collective plus finement, dans des entreprises qui ont conclu un accord de bonne qualité (score supérieur à la médiane). C'est l'objet des deux chapitres suivants.

Partie 3

Un dispositif faiblement mobilisé et aux résultats incertains dans les entreprises

Un dispositif faiblement mobilisé et aux résultats incertains dans les entreprises

Pour poursuivre nos investigations, nous avons cherché à partir d'entretiens au sein des confédérations syndicales (encadré 1) et d'études de cas dans des entreprises (encadré 3) la manière dont ces accords sont mis en pratique lorsqu'ils existent. Nous montrons tout d'abord la faible tenue de l'expression directe dans ces trois cas, malgré l'existence d'accords (3.1). Lorsque l'expression se tient, elle demeure toutefois à la main des managers (3.2) et est suivie de peu d'effets sur les décisions prises par les directions (3.3).

Encadré 3. Présentation des monographies d'entreprises

Pour explorer la manière dont les accords sont mis en pratique dans des organisations de travail, nous avons conduit des investigations approfondies dans trois d'entre elles. Tout d'abord, prenant acte de la sur-représentation du secteur de la santé humaine et de l'action sociale (*supra*), nous avons sélectionné deux associations de ce secteur et, en contrepoint, une entreprise du secteur industriel. Ensuite, nos trois cas¹⁷ nous conduisent dans des structures de tailles variables. Enfin, nous avons sélectionné des cas dont le « score » de qualité est supérieur à la moyenne en posant l'hypothèse que c'est dans ces cas que le dispositif serait effectivement déployé. La première monographie a été conduite dans une petite association d'insertion >>>

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

>>> sociale des personnes en situation de handicap mental à Angers, *Les Chrysalides* (score 8). La deuxième étude de cas a porté sur le siège d'une grosse association d'éducation populaire, *Apprendre Ensemble* (score 8). Enfin, la troisième monographie a porté sur une grande entreprise pluri-établissements spécialisée dans la haute technologie, *Persée* (score 9). Nous avons conduit 16 entretiens (individuels et collectifs) avec 22 personnes : des salariés, des représentants du personnel et des représentants de la direction issus de ces trois organisations.

3.1. Un dispositif qui existe mais est peu utilisé

Les accords signés dans ces trois entreprises sont de « qualité » supérieure à la moyenne, en suivant l'indicateur agrégé que nous avons construit (supra). Les deux accords signés dans les associations (*Les Chrysalides* et *Apprendre Ensemble*) obtiennent la note de 8 et celui signé dans l'entreprise industrielle (*Persée*) la note de 9. Si deux des trois accords sont spécifiques, ils présentent tout de même des dispositions d'exécution de l'accord assez proches (tableau 9).

Tableau 9. Récapitulatif des dispositions prévues dans les accords dans les 3 monographies

	Fréquence des réunions (par an)	Durée des réunions	Initiative pour organiser la réunion	Spécificité de l'accord	Remontée des informations et questions	Suivi des informations et questions
Les Chrysalides	2	2 h	Manager	Oui, accord d'établissement (2019)	Sous 5 jours	Sous 1 mois
Apprendre Ensemble	1	2 h 30	Manager	Oui, accord d'établissement (2019)	Sous 10 jours	Sous 1 mois
Persée	2	3 h	Manager	Non, accord groupe QVT (2018)	Si nécessaire (sans délai)	Sous 2 mois

Dans les trois cas, nous faisons un constat similaire. Alors que l'accord a été signé, voire même plébiscité, par les organisations syndicales comme par les directions, il est très faiblement mis en œuvre. Ainsi, de l'avis de tous nos enquêtés, très peu de réunions sont organisées et lorsqu'il y en a, leur fréquence est bien moins importante que ce qui est prévu par l'accord.

Alors que c'est aux directions ou aux managers d'organiser ces réunions, la plupart du temps, ceux-ci ne semblent pas s'en occuper. C'est par exemple le cas à Persée. Dans cette entreprise, l'accord qui instaure l'expression directe et collective est non seulement non spécifique, mais aussi conclu au niveau du groupe. Les dispositions de l'expression directe et collective constituent 1 chapitre parmi les 7 que comprend cet accord sur la qualité de vie au travail. Par ailleurs, il s'impose de manière uniforme à l'ensemble des établissements et, en leur sein, à l'ensemble des équipes dans lesquelles des groupes d'expression sont prévus par l'accord. Comme nous l'avons montré dans nos recherches sur les dynamiques du dialogue social d'entreprise (Dupuy, Simha, 2023), les négociations collectives conduites au niveau du groupe tendent à concentrer les pouvoirs de décision au plus haut niveau et complexifient l'application de leurs fruits ensuite dans les entités. À Persée, les managers d'équipe ne se saisissent pas de cet accord qui a été signé bien au-dessus et bien loin d'eux, loin du « terrain » qu'ils et elles arpentent, et sans prise en considération de la spécificité de leurs équipes. C'est ainsi ce que nous explique Dorian, négociateur CFDT au niveau du groupe, qui plaide pour des négociations décentralisées « au plus près du terrain » :

« On voudrait un accord plutôt cadre au niveau du groupe, donc qui cadre et qui pose certaines bases, mais après, qui puisse être, comment dire, déployé et renégocié, avec des façons plus locales sur chacune des entités, c'est pas la volonté de la direction du groupe. La direction du groupe, elle est sur un accord groupe [...] extrêmement ferme et sans prise en compte, finalement, de spécificité. » (Dorian, Persée, CFDT, 45 ans)

Cette difficulté est également soulevée par Cédric, négociateur CFTC :

« Les accords du groupe, jusqu'à leur signature, dans un tunnel, et ils sortent... les accords sortent vers les DRH et vers le... ceux qui pratiquent

sur le terrain, le moment où ils sont signés, ils découvrent les accords, après la signature [...] Les accords sortent, ils les balancent : appliquez. Ça marche pas comme ça. » (Cédric, Persée, CFTC, 55 ans)

Ainsi, de l'avis de tous nos enquêtés, très peu de managers ont mis en place les groupes d'expression prévus par l'accord. Et même dans les établissements qui sont mis sur le devant de la scène pour avoir particulièrement bien appliqué ce point de l'accord, nos entretiens avec les salariés indiquent en fait le nombre très réduit de réunions. Ainsi, Benjamin (négociateur pour la CGT, 50 ans), estime « que ces réunions ont été lancées dans moins de 20 % des services »... Dans nos deux autres études de cas, les accords sur le droit d'expression directe et collective sont spécifiques et signés au niveau de l'établissement (établissement d'Angers pour Les Chrysalides et de Paris pour Apprendre Ensemble). Pourtant, dans ces derniers, les réunions, là-encore, ne respectent pas la fréquence prévue par l'accord, et nos enquêtés font le constat d'une carence pour de nombreux services ou équipes qui ne sont jamais conviés à de telles réunions. Aux Chrysalides, Bénédicte (52 ans), qui occupe le secrétariat du CSE en plus de son activité d'aide médico-psychologique, considère ainsi que parmi les salariés, « une partie ne sait même pas ce que c'est que ces réunions-là ». Même constat à Apprendre Ensemble où les réunions censées être organisées par service le sont en réalité dans peu d'entre eux. Dans ces deux cas, la confusion règne entre les réunions d'expression directe et un ensemble d'autres dispositifs existants (*supra*).

Ainsi, y compris lorsque des accords existent, ceux-ci ne conduisent pas toujours à la mise en place de réunions d'expression directe et collective. Nous cherchons désormais à comprendre, lorsqu'elles sont effectivement mises en place, la manière dont elles fonctionnent et les sujets qui y sont discutés.

3.2. Un dispositif à la main des managers

Dans la majorité des cas, c'est la direction ou le management qui est à l'initiative de l'organisation des réunions, comme on l'a vu dans le millier d'accords analysés (*supra*). Cela ne va pas sans poser de problème, en atteste

notre enquête dans trois établissements : l'organisation se fait sous contrainte managériale (3.2.1) et avec un spectre de sujets strictement encadré (3.2.2).

3.2.1. Un dispositif sous contrainte organisationnelle

Lorsque le droit d'expression directe et collective des salariés fait l'objet d'un accord au sein d'une structure (entreprise, association, etc.), les contours de sa mise en œuvre laissent une marge de manœuvre conséquente aux groupes et entités (salariés, représentants ou directions) qui la prennent en charge. Dans les structures au sein desquelles nous avons pu conduire des entretiens, l'organisation des groupes d'expression est largement à la main de la direction, ce qui interroge sur la dimension « directe » de ce dispositif qui semble échapper aux groupes de salariés concernés.

Notons pour commencer que les groupes d'expression se réunissent, dans les structures enquêtées, à l'initiative de la direction ou de la hiérarchie. Une fois l'initiative lancée, en revanche, l'organisation concrète des groupes d'expression peut être laissée à l'initiative des salariés ou bien rester à la main de la direction, à qui il revient alors de fixer « le jour, le lieu et l'horaire retenus pour la réunion », comme le stipule l'accord d'Apprendre Ensemble. Toutefois, les écarts entre l'esprit de l'accord et les pratiques sont nombreux. Ainsi, à Apprendre Ensemble par exemple, le volontariat (qui semble par ailleurs la règle dans l'ensemble des structures enquêtées) laisse à chaque salarié la charge de s'organiser et de prévoir sur son temps de travail le créneau horaire consacré aux groupes d'expression. Comme le souligne à sa manière Chloé, membre de la direction des relations sociales, ce volontariat conduit à limiter la taille des groupes d'expression :

« C'était rappelé dans la communication interne. C'était une participation volontaire. Et je sais que certains, parce qu'ils étaient en télétravail, ou parce qu'ils avaient pas envie, je sais que ça avait pas trop posé de souci, l'aspect désistements, quoi. » (Chloé, juriste à la direction des relations sociales, Apprendre Ensemble, 34 ans)

Par ailleurs, le corollaire de ce type d'organisation, dans lequel la direction semble se mettre en retrait, peut conduire à des difficultés logistiques quand,

par exemple, elle ne prévoit pas les conditions concrètes nécessaires à la bonne réalisation du droit d'expression, comme tout simplement la réservation d'une salle pour tenir la réunion :

« On nous balance un peu comme ça [...] et puis il faut qu'on se débrouille pour trouver une salle, parce qu'il y en a pas tellement dans nos locaux [...] Ils nous ont dit : "Regardez s'il y a une salle de libre à telle date", ils nous ont même pas réservé un créneau. [...] On était livrés à nous-mêmes et il fallait se démerder pour tout, quoi, de A à Z. C'était pas très engageant. » (Eulalie, salariée, Apprendre Ensemble, 35 ans)

Dans d'autres structures, comme aux Chrysalides, ce sont les directions d'établissement qui organisent le droit d'expression et ses modalités concrètes. Ces directeurs et directrices ont ainsi la charge de « définir le calendrier le plus opportun » pour placer ces réunions, et de trouver « les lieux les plus opportuns pour améliorer la participation » (Véronique, DRH, Les Chrysalides, 50 ans).

Notons toutefois que la prise en main de l'organisation des groupes d'expression par les directions d'établissement semble faire consensus parmi nos enquêtés, qui soulignent alors la capacité dont seule la direction disposerait pour impulser une dynamique. Charge à cette dernière, donc, de lancer le mouvement, d'expliquer l'intérêt de ce dispositif et, surtout, de prévoir les moyens matériels nécessaires à la réalisation concrète de ces réunions :

« Vous allez avoir une direction qui... peut-être qu'on l'a poussée un peu... elle va mettre 3 dates, "hop je fais mon boulot... j'ai mis 3 dates et je mets l'affichage et voilà !" Voilà comment ça se passe. Sauf que si on n'impulse pas la dynamique avec le roulement des professionnels, avec l'explication de ce que c'est qu'un droit d'expression, à quoi ça sert... Eh ben ça, ça ne fonctionne pas. » (Bénédicte, secrétaire du CSE, Les Chrysalides, 52 ans)

Ainsi, nous notons un paradoxe : alors que ce dispositif de démocratie est censé être « direct », son organisation est médiée par les directions qui semblent seules à même d'impulser une dynamique.

3.2.2. Un ordre du jour prescrit et des débats limités

La plasticité du droit d'expression des salariés, du moins dans sa mise en œuvre, contribue à ce que l'ordre du jour, prescrit la plupart du temps par les directions, soit variable d'une entreprise à l'autre. Il s'agit tout d'abord, côté direction, de cadrer ce qui est dicible ou non dans ces réunions. C'est par exemple ce que nous explique Chloé, juriste de la direction des relations sociales au sein d'Apprendre Ensemble :

« Est-ce que ce que tout le monde a à dire est pertinent aussi, quoi ? Est-ce que... le monde du travail, c'est un monde où les rancœurs s'expriment beaucoup, et est-ce que, en fait, ce que la personne qui a un différend avec la direction va pouvoir dire, un peu, pour se faire justice à soi-même ou pour se rassurer de l'avoir dit, est-ce que ça a un intérêt pour l'ensemble du collectif, quoi, est-ce que ça a un intérêt pour l'association ou pour l'entreprise ? J'en doute, moi. » (Chloé, juriste à la direction des relations sociales, Apprendre Ensemble, 34 ans).

Dans l'accord qui date de 2019, il est seulement stipulé que la réunion « permet ainsi à chacun des salariés composant la communauté de travail de faire connaître son opinion, ses observations ou demandes concernant l'exercice de son travail au sein de l'établissement. L'objet de ce droit est de permettre aux salariés d'Apprendre Ensemble de s'exprimer sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail » (extrait de l'accord, Apprendre Ensemble, 2019).

Si ce discours peut paraître attendu de la part d'un membre de la direction, il convient de noter qu'on le retrouve du côté de représentants du personnel, comme Bénédicte, secrétaire du CSE des Chrysalides, qui rappelle que les questions de coefficient, en tant que « problème individuel », doivent être traitées « avec le délégué du personnel et le directeur en direct », mais que « ça ne se traite pas au niveau du droit d'expression ». Plus largement, il semble que, dans cette structure du moins, la connaissance de la partition entre les thématiques que l'on peut traiter dans le cadre du droit d'expression et celles qui ne doivent pas y figurer n'est claire que pour les représentants du personnel et la direction, mais pas pour les salariés. Comme le rappelle la directrice

adjointe des Chrysalides :

« L'objet du droit d'expression, il est quand même sur les caractéristiques du poste de travail, l'environnement matériel et humain. Le contenu de l'organisation du travail et les actions d'amélioration des conditions de travail, c'est comment ils voient leur fonctionnement au niveau local et quelles sont leurs suggestions pour améliorer les choses. C'est quand même ça le but. Il n'y a pas d'autre but. » (Véronique, DRH, Les Chrysalides, 50 ans)

C'est, également, le sens du propos d'Étienne, salarié aux Chrysalides, qui rappelle qu'une des premières conditions de succès du droit d'expression consiste à informer précisément les salariés à propos des contours du dispositif :

« Maintenant on a, on a beaucoup, on a un gros boulot d'accompagnement là-dessus en tant qu'IRP [instances représentatives du personnel]. Parce que je pense que c'est plutôt ça, c'est-à-dire qu'il faut que ce soit cadré dans l'expression. Parce que ça peut partir dans tous les sens autrement les revendications des salariés, etc. Faut que ce soit cadré. [...] Il y a beaucoup de collègues, moi je m'en suis aperçu au fur et à mesure et notamment, les nouveaux collègues qui arrivent alors, s'ils arrivent, qui savent pas en fait comment, quelles questions on peut poser en termes de droit d'expression, etc. » (Étienne, élu CSE et délégué syndical, Les Chrysalides, 54 ans)

Ainsi, les sujets à aborder font l'objet d'un cadrage, ce qui, dans certaines situations, en limite fortement la portée. C'est le cas notamment à Persée où les groupes d'expression, loin d'être invités à interroger les conditions et l'organisation du travail, sont limités à discuter de la qualité de vie au travail. Pour Dorian, délégué syndical central pour la CFDT, cette restriction réduit très fortement la portée des réunions :

« Le fait que ce soit uniquement sur la qualité de vie au travail, ça a été aussi parfois dénoncé [...] L'organisation [du travail], c'est un sujet très, très important et qu'on n'arrive pas à discuter avec les directions. Un salarié ne peut pas mettre en défaut ou discuter ou faire une proposition sur l'organisation à la fois de l'équipe, mais de l'ensemble du projet. Ça ne peut pas. Ce n'est pas entendu. » (Dorian, négociateur CFDT, Persée, 45 ans)

Au-delà de ce cadrage formel, nous faisons le constat que ces réunions peinent à faire émerger des débats sur le travail. De nombreux enquêtés relatent, avec plus ou moins de sarcasmes, les discussions consacrées aux problèmes de « fontaine à eau », de « camembert dans le Frigo » ou, comme Mathieu, qui a assisté à ces réunions dans son entreprise de transport et dispose en outre d'un mandat syndical pour Solidaires, de « machine à café » :

« Tu laisses les agents s'exprimer. Ils vont marquer leurs réclamations, en fait, mais ça peut passer de... [...] il faut changer la machine à café, et nous, on pense que c'est important d'en parler aussi [...] aux problèmes de conditions de travail ou de sécurité, ou de manque de personnel dans l'équipe, et il faut vraiment... » (Mathieu, élu fédéral, Solidaires, 38 ans, Chambéry)

Ainsi, les échanges sont souvent limités à l'organisation matérielle du travail alors que certains salariés souhaiteraient que ces réunions puissent aussi être le lieu d'échanges sur le contenu du travail, sur ce qui est produit, voire sur le « sens » donné au travail (Coutrot, Pérez, 2023). Ce constat, porté par des membres des directions comme par des représentants du personnel, les conduit parfois à réinterroger la pertinence du droit d'expression, ou plutôt celle de ses modalités pratiques. Par exemple, l'accord d'Apprendre Ensemble indique que les groupes d'expression, qui rassemblent les membres de chaque « unité cohérente de travail » (20 personnes maximum), se réunissent deux fois par an en présence de la « hiérarchie directe ». Or trois ans après son instauration, Clarisse qui a participé à plusieurs réunions en montre les limites en soulignant des discussions sur des enjeux « très basiques » :

« On s'est quand même posé la question avec la direction, si on allait poursuivre ce droit d'expression parce que ça tourne toujours autour des mêmes problématiques que sont... les problèmes de fonctionnement matériel, humain, le format des réunions, enfin, c'est pas très... Il y a pas de réflexion, plus que ça. [...] C'est basique, mais très basique. Ce n'est pas un échange en profondeur sur les stratégies de la direction, des stratégies de fonctionnement, des choses comme ça, pas du tout. » (Clarisse, déléguée syndicale Solidaires, Apprendre Ensemble, 30 ans)

Le dispositif est ainsi présenté comme une coquille vide : les discussions qui se

sont déroulées ne sont pas le lieu d'échanges à propos des problématiques considérées comme réelles et centrales par notre enquêtée. Ainsi, au sein de cette association, la position et les attentes de nos enquêtés à s'exprimer sur le travail réel et son sens paraissent difficilement conciliables avec le cadrage imposé par la direction. Pour les salariés qui s'exposent lors de leurs prises de parole, il peut cependant être plus aisé d'évoquer des sujets a priori anecdotiques (mais relevant néanmoins des conditions et du quotidien de travail) que d'aborder des thématiques problématiques en présence de leur supérieur hiérarchique, nous y reviendrons (*infra*).

Ainsi, les concrétisations des modalités d'organisation des groupes d'expression sont plutôt dénoncées par les personnes rencontrées. Fait rare, elles le sont aussi bien du côté des directions que de celui des représentants et salariés, mais pour des raisons différentes bien sûr. Du point de vue des directions, mais on a vu que cela pouvait également concerner certains représentants du personnel, il est davantage regretté un usage trivial de ces réunions au cours desquelles trop de temps serait consacré à des questions du quotidien, ce qui conduit inévitablement à délaissier d'autres thématiques éminemment plus stratégiques (organiser les horaires de travail pour gagner en efficacité pour la direction des Chrysalides, remise en question des stratégies de la structure pour Clarisse, représentante du personnel chez Apprendre Ensemble). Du côté des élus et des salariés, on reproche au dispositif mis en œuvre de ne pas laisser suffisamment de marges de manœuvre aux salariés quant aux thématiques traitées, mais aussi de ne pas être suffisamment soutenu par les directions (sur la mise à disposition, par exemple, de locaux).

Ainsi, les modalités de mise en pratique de l'expression directe (dans son organisation comme dans son contenu) ne sont pas laissées à la main des salariés mais captées par les managers.

3.3. Des dispositifs managériaux ou inutiles

La faible connaissance du dispositif par les acteurs rencontrés, tout comme sa marginalité dans les processus de relations sociales déployés dans les

organisations dans lesquelles il prend place, expliquent la difficulté à enquêter sur cet objet. Lorsqu'il est mis en œuvre, on peut également s'interroger sur les effets qu'il produit et les intérêts qu'il sert. Dans les structures enquêtées, les entretiens donnent souvent à voir la perception d'une instrumentalisation d'un dispositif pourtant censé promouvoir la démocratie au travail par les directions qui les déploient. Cette configuration, qui fait écho aux analyses en termes de « managérialisation du droit » décrivant la manière dont le droit est interprété dans les entreprises privées de manière à le rendre conforme à leurs intérêts (Delpeuch, Dumoulin et De Galembert, 2014), est bien connue des chercheurs en sciences sociales. Ces derniers ont par exemple montré comment les 35 heures avaient permis à nombre d'organisations de développer la flexibilité du temps de travail (Pélisse, 2000), ou encore la manière dont les lois anti-discrimination ou les dispositifs favorisant la diversité deviennent des outils de communication au service d'entreprises soucieuses d'exhiber des vertus morales (Edelman, 2005 ; Bereni, 2023). Notre enquête suggère que le droit d'expression directe et collective est susceptible de faire l'objet de réappropriations similaires, notamment en raison de la plasticité avec laquelle il est défini et des zones d'incertitudes ménagées par les négociations qui débouchent sur les accords. De la même manière que la loi sur les 35 heures était un « dispositif incitatif encadrant les modalités de réduction de la durée du travail, mais [laissait] une grande liberté aux acteurs pour inventer les manières de passer aux 35 heures » (Pélisse, 2000), le droit d'expression directe et collective laisse aux acteurs qui l'instituent le soin d'en spécifier les conditions. Notre enquête montre qu'il s'agit tout autant, dans de nombreux cas, de les taire, ce qui laisse finalement une grande latitude aux acteurs de l'entreprise, et en particulier aux membres de la direction, d'en développer un recours managérial. Les entretiens font apparaître différentes formes de managérialisation, qui éloignent le dispositif de son objectif d'expression, et que nous proposons de classer en trois catégories distinctes bien que poreuses : le *contournement* des organisations syndicales et de la conflictualité en entreprise (3.3.1) ; une fonction *palliative*, encourageant l'expression mais sans qu'il ne soit prévu de lui apporter des réponses (3.3.2) ; une fonction *informationnelle*, faisant du droit d'expression directe et collective un simple outil de déploiement d'une

stratégie managériale et de communication de cette dernière à destination des salariés (3.3.3).

3.3.1 L'expression directe et collective comme instrument de contournement des instances syndicales

Faire dialoguer la parole syndicale avec les discours de managers ou personnels de direction ayant contribué à mettre en place le droit d'expression directe et collective permet tout d'abord de souligner l'ambivalence du dispositif du point de vue des protagonistes traditionnels du dialogue social. Si l'ensemble des acteurs syndicaux rencontrés manifestent une méfiance vis-à-vis du dispositif, qui viendrait bousculer l'organisation du dialogue social et de la conflictualité en entreprise, nous trouvons également, chez les personnels de direction, l'idée que des rapports sociaux de nature pacifiée rendraient inutiles l'élaboration de nouveaux instruments ou canaux de communication. C'est par exemple ce que met en avant Mireille, représentante de la direction aux Chrysalides :

« Alors, le droit d'expression, à l'origine dans sa conception dans le texte de loi, c'était pour ceux qui ne s'emparent pas des instances du personnel [...] Nous, on a un super dialogue social [...] on travaille vraiment bien ensemble. On a un délégué syndical CFDT avec qui on travaille également très bien. En fait, on coconstruit vraiment les accords d'entreprise et le but, c'est que ça corresponde aussi aux souhaits des salariés. Mais le dialogue social est également très bon au niveau du CSE, on a un vrai travail de partenariat avec les élus. C'est également le cas, je pense, sur la CSSCT, ce qui fait qu'aujourd'hui, les groupes d'expression ne rencontrent pas vraiment le succès qu'ils pourraient avoir. » (Mireille, DRH, Les Chrysalides, 41 ans)

Ce discours, et la présomption d'inutilité du dialogue direct dans un contexte où le dialogue indirect dit « social » serait bien implanté et jugé satisfaisant, se retrouvent de façon quelque peu différente auprès des organisations syndicales. Le dispositif peut en effet remettre en cause la perception que les acteurs syndicaux ont de leur rôle, en tant que principal organisateur de la dimension communautaire du travail, en contribuant à construire le salariat

comme un collectif autonome (Barnier, 2005). Le travail syndical, dont la professionnalisation a été exposée par des travaux soulignant les compétences construites par l'expérience du « travail syndical » (Barnier, Clerc, 2014), est ainsi constitué comme une expertise spécifique, permettant notamment de faire face au patronat. C'est au nom de cette expertise syndicale, articulant la capacité à percevoir les remontées du « terrain » à l'habitude d'en rendre compte auprès du patronat et savoir comment porter ces revendications au cours de négociations, que les acteurs syndicaux affirment la centralité de leur place et tiennent pour potentiellement contre-productives les discussions qui auraient lieu dans le cadre de l'expression directe. Hervé, militant à Solidaires, résume ce problème :

« Il y a des élus qui sont élus par les travailleurs et donc c'est eux qui représentent les salariés. Et donc laisser la parole aux salariés, alors que c'est nous qui recueillons la parole des salariés et qui les représentons, et c'est pour ça qu'on vote pour nous... On a pas besoin que les salariés causent, nous on sait ce qu'ils pensent, les salariés, voilà, c'était ça le raisonnement [...] Que des salariés disent des choses qui ne conviennent pas au discours syndical [...] C'est nous qui représentons, vous voulez nous marginaliser, vous voulez passer au-dessus de nous [...] En signant ça, l'employeur pourra se revendiquer de l'avis des salariés contre les organisations syndicales. » (Hervé, militant Solidaires, 65 ans)

C'est au nom de ce monopole de l'expression collective des salariés par les syndicats, ou au minima de la perception de la maîtrise que ces acteurs auraient dans la construction et la remontée de revendications, que le droit d'expression directe et collective, en tant qu'outil de démocratie directe en entreprise, est regardé avec suspicion. On observe ainsi chez eux la peur que ce dispositif d'expression directe soit utilisé « contre » les organisations syndicales par la direction, de manière à proposer des changements que les élus refusent tout en utilisant les revendications des salariés. Ce procédé est d'ailleurs ce qui est craint dans les référendums d'entreprises qui permettent, dans certaines situations, que les salariés approuvent un accord que leurs élus auraient refusé de signer (Denis, Pernot, 2018). Pour Xavier (CFDT) par exemple, l'enjeu n'est pas de réfuter le droit des salariés à émettre des avis mais bien d'affirmer leur

capacité à penser des accords et des équilibres généraux et globaux :

« Les salariés ont évidemment une légitimité à mettre en avant les difficultés ou les bons points qu'ils ont dans leur travail, mais plus globalement derrière, il y a aussi des tenants et des aboutissants, qu'un collectif d'élus affiliés à des organisations syndicales ont. Et... parce que ça aide aussi à prendre de la hauteur, à faire le lien entre les problématiques de terrain et l'intérêt général... » (Xavier, élu national, CFDT, 56 ans, Paris)

De manière plus radicale, Stéphanie (CGT) montre que l'expression directe peut être néfaste pour ceux qui l'utilisent quand elle n'est pas cadrée par le syndicat. Elle exprime sa réticence vis-à-vis de dispositifs construits à la marge de la délibération collective organisée par les syndicats, dans une critique que l'on retrouve ici :

« La réduction du temps de travail, c'est nos fondamentaux, c'est-à-dire qu'effectivement, si on va débattre avec des salariés et que les salariés nous disent : "Je veux travailler plus..." Après, la question, c'est d'aller au débat avec eux, c'est : ça veut dire quoi travailler plus ? C'est avoir des heures supplémentaires, mais si tu veux avoir des heures supplémentaires, c'est que ton salaire, à la base, n'est pas... » (Stéphanie, élue nationale, CGT, 52 ans)

Que cette appréhension soit pointée par les acteurs syndicaux peut bien sûr être en partie interprété comme le souci de ces derniers à défendre un territoire considéré comme leur étant propre, celui de la défense des revendications. L'expression directe vient, dans cette optique, traduire une tension bien connue par les sciences sociales entre représentation syndicale et participation des salariés (Béroud, 2013), interrogeant le monopole des organisations syndicales dans la structuration des luttes d'un point de vue horizontal. Mais l'expression de ce risque est également motivée par une crainte de « manipulation par la direction » et de perte de contrôle sur un plan plus « vertical ». L'inquiétude de voir les directions s'approprier l'expression directe à leur insu est assez largement partagée par les protagonistes rencontrés.

3.3.2 L'expression directe et collective mobilisée de façon palliative

Cette perception, et l'anticipation du droit d'expression directe et collective comme un cheval de Troie mis en place par la direction, expliquent le faible investissement des salariés dans le dispositif, qui préfèrent avoir recours à une forme d'évitement, tandis que les cadres, probablement par loyauté, l'investissent davantage et contribuent à le marquer comme un dispositif hiérarchiquement situé.

« En tout cas ce que je sais, c'est qu'actuellement c'est peu utilisé finalement par les salariés, plus par nos chefs de service au final [...] Les réunions de droit d'expression des cadres est plutôt bien utilisé. On s'inscrit plus facilement. » (Patrick, élu CSE et cadre, Les Chrysalides, 38 ans)

L'appréciation de ce dispositif par ce même cadre renseigne d'ailleurs sur les modalités spécifiques de son efficacité lorsqu'il est saisi par les cadres. Réunis lors d'un groupe d'expression qui leur est spécifique aux Chrysalides, rassemblant des chefs de services appartenant à différents environnements de travail et dont les collaborations ne sont pas quotidiennes, l'expression directe devient, plutôt qu'un espace de discussion des conditions de travail, une occasion de s'identifier et de partager des difficultés liées au travail. Ces dernières semblent toutefois davantage de nature psychologique qu'organisationnelle, et font alors du groupe d'expression un outil ressemblant plus au séminaire ou au *teambuilding* (Alter, 2023) qu'à un moyen de produire du collectif ou d'améliorer les conditions de travail :

« On sait que chez nous, ouais, c'est quelque chose qui, sur les cadres là, fonctionne plutôt bien [...] L'intérêt pour nous, cadres, c'est surtout de nous retrouver, nous sentir un peu moins seuls au final. C'est notre difficulté, chez nous, les chefs de service. Nous sentir un peu moins seul dans notre fonction et pouvoir justement échanger, c'est pas tant la réponse qu'on va nous donner que le besoin de partager, ensemble, nos constats. » (Patrick, élu CSE et cadre, Les Chrysalides, 38 ans)

Nous constatons pour les salariés un déplacement comparable dans l'usage fait du dispositif. Mais davantage qu'une opération de *teambuilding*, non

nécessaire dans la mesure où les salariés conviés à un même groupe d'expression ont souvent l'habitude de travailler ensemble, ces réunions se rapprochent d'un usage palliatif qui rend la parole possible sans nécessairement favoriser l'émergence de solutions permettant de répondre aux difficultés ou problèmes soulevés (Salman, 2021). L'usage managérial de ce droit apparaît alors assez distinctement puisqu'il est perçu par certains salariés comme l'occasion de rappeler la nécessité de maintenir des charges de travail qui contreviennent au droit :

« Donc, dans ce rendez-vous-là, on parle juste de la surcharge. Mais parce que c'était un sujet qu'il était facile d'aborder, parce que notre directrice disait aussi : "Ah oui, moi aussi, je bosse 70 h par semaine, c'est trop, mais ne changez rien. Faut continuer à travailler comme ça." »
(Guillaume, salarié, Apprendre Ensemble, 27 ans)

Cet extrait montre combien, en dernière instance, c'est bien la mobilisation de la direction qui permet ou non au dispositif d'apparaître comme vertueux. Si l'on comprend à ce dernier témoignage que les cas de succès apparaissent minoritaires, chez certains employeurs, la posture consiste à accorder une écoute sans qu'elle ne soit suivie de décision ou d'un traitement explicite. C'est ce que dit à demi-mot et non sans cynisme Mireille, au service RH des Chrysalides :

« Bah, écouter les gens, ça veut pas dire mettre en place tout ce qui est demandé, ça veut dire leur permettre de s'exprimer et souvent ils comprennent [...] et ils demandent à ce qu'on fasse comme ils le demandent. Ils demandent juste à être écoutés en fait, qu'on puisse avoir entendu leurs paroles, leurs demandes, pouvoir échanger et comprendre pourquoi on va pas dans leur sens [...] Ils veulent vraiment donner leur avis sur tout. Et finalement, c'est juste avoir une écoute active et un feedback sur leur demande, mais ils ne demandent pas à ce que tout soit mis en place. » (Mireille, DRH, Les Chrysalides, 41 ans)

Ainsi pour cette DRH, l'expression directe peut répondre à une réelle aspiration des salariés : celle de « donner leur avis ». Cette grille de lecture, dont le prochain point montre néanmoins qu'elle n'explique pas l'ensemble des attentes investies dans ce dispositif ou dans des mesures équivalentes, justifierait ainsi

son déploiement sous cette forme de « simple expression », dont la dimension palliative évoquée précédemment n'est alors pas sans rappeler les processus de démocratie participative et leurs limites que les recherches en sciences sociales ont déjà bien identifiées (O'Miel et al, 2017).

Cette porosité avec des dispositifs de démocratie participative possède, dans une perspective managériale, une double utilité : il permet tout d'abord de tenir à distance les sujets les plus problématiques du point de vue de la direction, en recentrant les discussions sur la nécessité de faire collectif ou d'avoir un temps partagé, même si ce dernier peut être perçu comme artificiel. La deuxième utilité est de pouvoir imputer l'échec du dispositif aux dispositions et bonnes volontés des salariés censés l'animer, y compris en ayant recours à des arguments d'ordre psychologique ou de maturité professionnelle. Pour la direction des Chrysalides, l'épuisement des réunions d'expression tient à des « équipes immatures » :

« On ne va pas rendre obligatoires [les réunions] parce que c'est pas l'objectif du droit d'expression. Donc il y a des endroits où ça fonctionne, y a des endroits où ça fonctionne pas. Après, une équipe mature va peut-être se saisir de cette action-là, alors qu'une équipe un peu immature, un peu récente... où il y a eu beaucoup de turn-over, va être plutôt sur de la technique, de la logistique, ça va être, je sais pas, le Frigo qui marche plus, la vaisselle qui marche plus, la boîte aux lettres qui ferme plus... »
(Véronique, DRH, Les Chrysalides, 47 ans)

Nous prenons encore mieux la mesure de cette imputation de la responsabilité à travers la mobilisation d'un autre exemple, tout aussi parlant. Pour cette même enquête, la difficile application de ce dispositif renvoie au désengagement politique des individus, et ici des salariés. Pas plus qu'on ne s'intéresse aux élections, on ne prend pas part à la démocratie sociale en entreprise :

« Pour moi, la démocratie c'est important. Je vais illustrer par un exemple, nous avons signé avec un seul syndicat un accord [...] donc il y a eu un référendum. Donc là on est sur de la démocratie directe. Et donc je peux partager parce que j'ai eu les retours, donc déjà la participation au vote : 1/3 a voté. Donc les autres se sentaient pas forcément concernés. Dans le tiers, qui a voté donc, certains ont voté comme les syndicats demandaient. En disant : "Bah si les syndicats le disent c'est que ça doit

être vrai.” Voilà, d’autres se sont intéressés et ont posé des questions. Puis c’est tout, quoi. Voilà, c’est-à-dire que l’intégration des éléments et se faire sa propre opinion, c’est pas tout le monde qui le fait et qui prend le temps de. Mais c’est comme le vote aux élections politiques, c’est du même acabit. » (Véronique, DRH, Les Chrysalides, 47 ans)

Les salariés syndiqués, ou de façon générale ceux qui sont les plus prompts à mettre l’accent sur la conflictualité qui s’exerce en entreprise, sont probablement parmi les plus sceptiques vis-à-vis de la forme actuelle du dispositif. Transformer le droit d’expression directe et collective pour le rendre utile aux salariés supposerait donc de l’extraire de l’emprise managériale et peut-être même d’y incorporer des éléments extérieurs à l’entreprise, comme le suggère Chloé à Apprendre Ensemble :

« Il n’y a rien, concrètement, peut-être à part les questions de confidentialité, qui empêcherait qu’il y ait des interventions extérieures. Je pense, moi, que le droit d’expression, pour qu’il soit... pertinent un minimum, il faut qu’il y ait un tiers extérieur qui mène un peu les débats, quoi, et qui soit capable de venir un petit peu recentrer, et essayer de comprendre. » (Chloé, salariée, Apprendre Ensemble, 34 ans)

Cette évocation de la mobilisation d’un tiers extérieur qui serait chargé de l’organisation et de l’animation des discussions n’est pas étonnante pour les lecteurs familiers des travaux de recherche sur la démocratie directe ou, de façon plus générale, traitant des dispositifs participatifs chargés de rendre possible une « horizontalisation » des débats et rapports de pouvoirs. Bien souvent, l’envie d’établir de tels rapports sociaux exempts d’organisation se confronte malgré tout à la nécessité d’une structure. Cette suggestion offre ainsi une piste de réflexion qui permettrait de tenir à distance un usage managérial du dispositif.

3.3.3 L’absence de débouchés : l’expression directe et collective comme simple fonction informationnelle ?

L’enquête fait ressortir un dernier mode de déploiement du droit d’expression directe et collective, pouvant s’apparenter à un retournement de la fonction

initiale du dispositif. Dans cette optique, il ne s'agit pas tant de recueillir que de diffuser de l'information auprès des salariés, sur le modèle de l'heure d'information syndicale. C'est notamment le cas à Apprendre Ensemble. Plus précisément, il ressort que le droit d'expression directe et collective est « à la main » des managers (systématiquement présents lors des réunions, *supra*) qui peuvent, soit le tirer vers un outil de démocratie directe, soit en faire un outil de communication managériale. À Persée par exemple, parmi les 50 établissements, un certain nombre d'entre eux ont vu les réunions être l'objet de discussions sur des thématiques imposées par l'employeur (*supra*). Cette stratégie peut notamment être utilisée pour la diffusion d'une idéologie managériale associant la compression des coûts présentée comme nécessaire à l'injonction à s'investir et se réaliser dans son travail. C'est le cas de l'établissement auquel est rattaché Laurent :

« Par exemple, chez nous, il y a eu des discussions autour du *smartworking*, de travailler dans un environnement un peu plus sympa, et là, le cadre, c'était, Persée a diminué les surfaces immobilières donc il faut imaginer des façons de travailler avec du télétravail, des portés et des bureaux nomades. [...] Comment allez-vous vous inscrire dans cette nouvelle façon de travailler ? » (Laurent, élu CFDT, Persée, 56 ans)

Cette vocation informationnelle est plus ou moins perceptible en fonction des organisations ou des contextes dans lesquels le dispositif se déploie. Les suites prévues et données aux réunions constituent, le plus souvent, un bon indicateur de l'objectif réel de ce droit, les accords ne prévoyant pas systématiquement de procédure de remontée d'information. Lors d'un entretien avec la DRH des Chrysalides ayant contribué au déploiement du dispositif, cette dernière revient sur des réponses apportées à des questions concrètes, en faisant la lecture de documents présents sur son ordinateur. Là encore, elle met en avant l'importance d'apporter une réponse, mais pas de résoudre le problème.

« Par exemple, sur les demandes des chefs de service, c'est le directeur général qui répond. Il y avait une demande sur la charge de travail. [Elle lit le document et cite le DG :] "Nous avons entendu votre remarque et sommes conscients des difficultés que vous rencontrez et que nous vivons également. Nous connaissons une surcharge de travail conséquente

suite à la gestion de la crise sanitaire liée à la COVID-19.” Parce que là, c’est daté de mars 2022. [Elle poursuit :] “Amenant à une perpétuelle adaptation de l’organisation des établissements, bla bla. [...]” Donc il n’apporte pas de réponse concrète en fait... Mais des fois, se dire qu’on les entend et qu’on en est conscient, ça suffit... [Elle cite à nouveau une réponse du DG :] “Les directions des établissements et services prendront contact avec les chefs de service pour cette thématique afin de préciser votre attente. Le chef de service est un cadre de proximité dont la mission est le management.” » (Mireille, DRH, Les Chrysalides, 39 ans)

À la lumière de cet exemple, nous saisissons la perception du droit d’expression directe et collective en tant qu’outil juridique incomplet. Dans les cas où une procédure prévoit la remontée de problèmes à la direction (en l’occurrence la charge de travail), il est fréquent que le dispositif ne fasse pas l’objet de réponses claires de la part de la direction.

« Alors ils ont, je crois, un mois pour répondre, donc il y a des réponses, hein, mais là où je rejoins mon collègue c’est qu’il y a des réponses mais en général, ça ne donne rien. C’est mis dans un placard et puis on attend que l’équipe en reparle dans 2 ans. Et puis ça va bien à tout le monde. [...] Les salariés sont lassés parce que ils vont en droit d’expression, ils s’expriment, ils font des questions et en fait, il n’y a pas de suite, donc ça sert à quoi en fait ? [...] Et donc voilà, les salariés n’y trouvent plus, enfin, voient pas pourquoi y aller à d’autres puisque ça ne changerait rien. » (Martha, représentante de proximité, Les Chrysalides, 55 ans)

Ainsi la réussite de l’expression directe et collective apparaît comme un « parcours du combattant », au gré duquel trois différentes étapes conditionnent sa réussite du point de vue des salariés, mais présentent des risques de se voir réappropriées par le management ou de vider la démocratie directe de sa substance.

Si nous rencontrons dans notre enquête peu de cas où ce dispositif est explicitement reconnu comme une réussite, différents gradients existent pour expliquer sa mise en œuvre, difficile ou non. Ainsi la situation semble moins favorable encore dans l’établissement de Louise, qui déplore une absence totale de réponse, là encore démotivante pour l’implication des salariés.

« Parfois y avait pas de réponse. Je pense qu'il y a un essoufflement aussi des salariés en disant : "Bah, moi je vais pas revenir 2 h ou 3 h pour faire une réunion, poser des questions et ne jamais avoir de réponse." Donc finalement je pense qu'il y a eu aussi un essoufflement des salariés finalement qui ne trouvent plus l'intérêt de venir. » (Louise, salariée, Les Chrysalides, 44 ans)

Nous retrouvons dans cet entretien un élément important du déploiement de ce droit. Dans les organisations où, comme le prévoient généralement les accords, le dispositif a vocation à être répété, un effet d'apprentissage entraîne le désinvestissement des salariés lorsqu'une première édition a été peu suivie d'effets :

« Ça peut se faire, par exemple, une réunion trimestrielle qu'on peut avoir sur les établissements, mais on est hors du droit d'expression, donc là il y a... Enfin moi, je suis pas du tout satisfait en tout cas du droit d'expression au sein des Chrysalides... En gros, je vois bien que ça commence un peu à poser les choses, on voit les questions par écrit mais en termes d'efficacité, de solution apportée, c'est pas toujours le cas... » (Louise, salariée, Les Chrysalides, 44 ans)

C'est par exemple le constat que dresse Clarisse au sein d'Apprendre Ensemble : un dispositif jugé inutile par les salariés faute de réponses des employeurs. Par exemple, suite aux réunions d'expression, le groupe de Clarisse a soulevé des problématiques sur le forfait jour. Les réunions ont eu lieu en décembre 2021. La DRH a adressé une réponse en septembre 2022 disant que le point allait être étudié, mais ne fait pourtant l'objet d'aucune réponse :

« Tu vois, par exemple, les salariés, ça s'est passé une fois, ils se sont rendu compte que ça n'a rien apporté [...] Ils disent : "Allez, ça sert à rien, en fait. On va passer par les représentants du personnel." Ça n'a servi... Y a rien qui a été fait, mis en place, pensé, après ça. » (Clarisse, déléguée syndicale Solidaires, Apprendre Ensemble, 30 ans)

D'ailleurs, comme elle le prédit dans l'entretien :

« Je pense que certains te diront : "De quoi parles-tu ?" Parce que ça a eu lieu, aussi, décembre 2021, hein, ça date. Et en plus, la note, c'est parce que le CSE a contacté la direction plusieurs fois en disant : "Mais

est-ce que vous attendez cinq ans ?” [...] On les a harcelés. Chaque CSE, on le mettait à l’ordre du jour : on attend le bilan, on envoyait des mails, en disant : “Mais quand est-ce qu’on a le bilan ?” Sinon, à quoi ça sert de l’avoir mis en place ? » (Clarisse, déléguée syndicale Solidaires, Apprendre Ensemble, 30 ans)

Nous comprenons bien alors l’absence d’intérêt pour ce dispositif. Il n’est probablement pas hasardeux de trouver ce discours porté de la manière la plus affirmée par une actrice elle-même déléguée syndicale. Ce constat d’inutilité est partagé par Guillaume, à la lumière du manque d’information de la direction à propos des usages de la documentation produite lors de ces groupes d’expression. Il est d’autant plus mal perçu que ces moments font l’objet d’un important travail de production documentaire :

« Ces réunions-là étaient un peu falsifiées, c’était très difficile de s’exprimer, et on faisait part de souffrance au travail de plusieurs collègues, qui n’ont pas pu être abordés au sein de ces réunions. Mais forcément, c’est une position assez difficile à tenir dans un CSE, quand on a des tonnes de papiers produits par ces réunions-là, où il n’est pas mentionné de ces problématiques-là. Et, par contre, ce dont je me souviens aussi, c’est que la direction mettait des mois et des mois à nous présenter, en fait, les résultats de l’enquête. Ça prenait beaucoup trop de temps. » (Guillaume, salarié, Apprendre Ensemble, 27 ans)

L’exploration de la mise en place concrète du droit d’expression directe et collective au sein de nos terrains d’enquête nous invite ainsi à poser plusieurs constats sur les usages du dispositif. Son déploiement se caractérise tout d’abord par son flou : peu connu, peu défini dans les accords qui en assurent la mise en place, le droit d’expression directe et collective pose certes un principe d’expression directe, mais peu d’éléments tangibles viennent organiser les modalités de cette prise de parole et les usages qui pourraient en être faits. Il n’est donc pas si surprenant, dans cette configuration, de le voir réapproprié par les membres des directions, et ce pour deux principales raisons : tout d’abord car, dans les situations rencontrées, ces derniers sont souvent considérés comme les acteurs pertinents pour impulser une dynamique rendant possibles les réunions. Ensuite, et en lien avec ce premier point, puisque cette prégnance

managériale va de pair avec la difficulté de porter de réelles critiques ou velléités de transformation des conditions de travail. Coquille aux contours flous, mais dont l'intérieur est souvent perçu comme vide, le droit d'expression directe et collective peut ainsi sembler renforcer des dynamiques managériales déjà à l'œuvre dans les structures. Nous nous intéressons désormais aux conditions de l'(in)expression en explorant ce qui, dans la nature même du travail (au-delà de l'organisation, du contenu et des remontées), empêche l'expression directe et collective (chapitre 4).

Partie 4

Une expression des salariés difficile à mettre en œuvre pour tout un tas de raisons

Une expression des salariés difficile à mettre en œuvre pour tout un tas de raisons

Se pencher sur l'organisation concrète de ces groupes et moments d'expression permet ainsi de souligner une dimension importante du déploiement du droit d'expression directe et collective : la corrélation de son fonctionnement avec le contexte dans lequel il prend place. Loin d'être une respiration abstraite et décorrélée du fonctionnement « normal » de l'organisation, ce dispositif s'inscrit dans un contexte organisationnel qui détermine étroitement les possibilités qu'il « devienne effectivement quelque chose ». Les conditions de possibilités de l'expression doivent donc être comprises à la lumière des conditions de travail des salariés. Le temps et l'intensité du travail, les relations entre les équipes opérationnelles et managériales, sont autant de dimensions qui se retrouvent dans la manière dont prend place cette expression. Alors que, nous l'avons vu, les réunions de droit d'expression directe et collective sont peu nombreuses et à la main des directions, nous essayons de comprendre pourquoi, lorsque celles-ci se tiennent, l'expression directe et collective est si difficile. Nous montrons que les salariés sont confrontés à trois problèmes : prendre la parole en présence des managers et notamment lors d'un climat social conflictuel (4.1), s'exprimer alors que le temps manque et que le rythme de travail s'intensifie (4.2), faire collectif lorsque la communauté de travail est éclatée (4.3).

4.1. S'exprimer en terrain hostile

Le premier effet de contexte susceptible d'avoir une incidence sur le droit d'expression directe et collective a trait aux tensions qui peuvent exister dans les organisations où il prend place. Deux formes spécifiques donnent corps à cette hostilité, qui produit différents types d'obstacles au développement du dispositif. La première tient au climat social de l'entreprise, créant une ambiance parfois peu propice au bon fonctionnement des groupes d'expression (4.1.1). La seconde, qui s'inscrit dans le prolongement de la première, repose sur la présence des managers au sein de ces groupes (4.1.2) conduisant à la censure, la diversion ou une expression seulement en partie libre (4.1.3).

4.1.1 Des usages complexifiés par le climat social

De l'avis de l'ensemble de nos enquêtés, l'expression « directe et collective », censée être libre, se heurte à un ensemble de difficultés, et en premier lieu à celle du climat social dans lequel elle prend place. Alors que l'évaluation de la loi de 1986 montre que les entreprises à la mauvaise santé économique sont celles dans lesquelles ce droit est le moins utilisé, nous retrouvons un résultat similaire aujourd'hui, notamment dans les structures avec des relations sociales détériorées. C'est le constat que dresse Claude, qui a suivi l'évolution de la pratique de cette expression depuis sa mise en place dans les années 1980 :

« Dans les secteurs dégradés, où l'ambiance est dégradée, où les collectifs de travail sont attaqués... c'est pas si simple de dire : on va donner la parole aux salariés. Après, il faut qu'il puisse y avoir quelqu'un qui anime, parce que... et qui soit reconnu, donc y a plein d'embûches, hein. » (Claude, militant confédéral, Solidaires, 72 ans, Lyon)

Cette crainte, exposée en des termes assez généraux, s'est assez largement retrouvée dans nos terrains. Si les dysfonctionnements et les conflits, qu'ils s'expriment entre collègues ou vis-à-vis de la hiérarchie, sont de nature et d'intensité diverses au sein des différentes organisations enquêtées, on peut néanmoins noter la régularité avec laquelle ont été pointés des problèmes bien existants mais n'ayant pas fait l'objet d'une discussion dans les groupes

d'expression. Et l'un des résultats de notre enquête est le constat que notre volonté de faire parler du droit d'expression directe et collective a, parfois sans direction de la part des enquêteurs, presque invariablement conduit à échanger à propos de tensions particulièrement vives au sein des collectifs de travail. Pour nos enquêtés, l'expression directe et collective semble ainsi avoir un prérequis : celui de disposer d'un contexte d'expression favorable, largement fragilisé par des atmosphères mettant souvent les salariés sous pression. C'est la constatation que fait Sophie, salariée des Chrysalides, qui pointe les limites de ce qui peut être dit :

« Enfin donc voilà donc moi je trouve que globalement le dialogue s'est quand même, s'est quand même détérioré donc voilà. Tant que l'on n'est pas trop contestataire, effectivement, il y a possibilité de discuter, mais dès qu'on va un peu à l'encontre de ce que eux, ils imaginent... » (Sophie, monitrice éducatrice et représentante de proximité, Les Chrysalides, 45 ans, Angers)

Ce résultat, et la présence récurrente avec laquelle ce « ils », peu défini mais régulièrement présent dans les entretiens, nous a été présenté comme interférant avec le déploiement du droit d'expression directe et collective, nous livre deux enseignements : la difficulté des salariés à se réapproprier un dispositif qu'ils comprennent comme venant de la direction (qui l'organise, *supra*) ; l'impossibilité de tenir cet instant comme un espace qui échapperait aux règles habituelles de la domination salariale. Ainsi, la manière dont est conçu ce droit ne supprime pas la relation de subordination et reste à la discrétion de la direction : « C'est l'exercice du pouvoir de direction », observe ainsi Amelle, conseillère technique à la CFTC. C'est d'ailleurs au nom de cette perception et de cette méfiance que les représentants syndicaux proposent de prendre une place prépondérante dans ces groupes, et que les réunions soient organisées et animées à leur initiative, comme l'explique par exemple Xavier :

« C'est-à-dire que l'expression directe... l'expression est importante, qu'elle soit individuelle ou collective, mais ça suppose comment on sécurise aussi la liberté de parole, parce que ça se décrète pas... Ça, c'est toute la difficulté. C'est comment créer les conditions pour libérer la parole, et... Et même si on crée les conditions pour la libérer, c'est que, de

toute façon, avoir une protection d'élu, c'est une garantie de la libération de la parole. Et c'est les limites, justement, de cette démocratie directe dont on parlait tout à l'heure. » (Xavier, élu national, CFDT, 56 ans, Paris)

Ces difficultés sont partagées à Apprendre Ensemble où le climat social nous a globalement été décrit comme mauvais. Le déploiement d'une parole « libre » et potentiellement critique au sujet des conditions de travail serait compliqué par l'atmosphère au sein de l'organisation, incarnée par différentes situations de pression et de harcèlement. Cette pression s'explique par le changement de morphologie de l'association, passant d'une structure familiale vers une « mégastructure » divisée en pôles dans lesquels la communication est plus laborieuse. Cette forme d'abandon a exacerbé un sentiment de méfiance envers les autres salariés qui n'osent plus s'exprimer. Une autre source de stress vient, non pas des relations entre collègues, mais du métier en lui-même. En effet, la gestion du facteur humain nourrit aussi cette pression, car en tant que mandataires judiciaires, il est difficile pour les salariés de mettre de la distance vis-à-vis des situations rencontrées (comme gérer les budgets et les imprévus des bénéficiaires dont ils ont la charge). En résumé, plusieurs facteurs rendent ardu l'usage de ce droit d'expression. Tout d'abord, l'éclatement des collectifs de travail a conduit les salariés à moins communiquer entre eux et donc à se méfier de leurs pairs (*supra*). Cela exacerbe la complexité de conditions de travail qui étaient déjà stressantes à l'origine en raison de la distance délicate à trouver avec les bénéficiaires. Ce climat de travail n'encourage pas les salariés à prendre de la hauteur sur leurs conditions de travail et donc à vraiment questionner la direction sur des sujets de fond. Le climat social a parfois aussi un impact sur les relations entre les salariés, rendant alors d'autant plus difficile la prise de parole au sein des groupes :

« Moi, ce qui me dérangeait, à l'époque, aussi beaucoup, [à Apprendre Ensemble], c'était l'ambiance de concurrence entre différents secteurs, qui a ramené une ambiance complètement pourrie... Voilà, et je pense que c'était voulu aussi par la direction, surtout par ma direction, qu'on ne fasse pas confiance aux autres collègues. C'était très difficile de faire confiance à d'autres collègues. » (Guillaume, salarié, Apprendre Ensemble, 27 ans)

Ce constat pose une question, centrale dans l'organisation des groupes d'expression et dans la manière de l'appréhender : un tel dispositif est-il susceptible de faire émerger un collectif ou des moments collectifs en tant que tels, ou bien suppose-t-il au contraire que soient, en amont, réunies les conditions d'expression qui permettent son bon déroulement ? L'exemple d'Apprendre Ensemble semble plutôt plaider pour la deuxième hypothèse :

« Et après, la grosse problématique [à Apprendre Ensemble], c'est qu'il y a eu tellement une ambiance de soupçon, de se tirer dans les pattes, que les gens, ils ont peur de leurs propres collègues. En fait, ils vont avoir peur de dire des choses, parce qu'on sait très bien qu'il y a des collègues, pour se faire mousser auprès de la hiérarchie, qui répètent. Et du coup, c'est très compliqué, une vraie libération de la parole. » (Clarisse, déléguée syndicale Solidaires, Apprendre Ensemble, 30 ans)

De nouveaux éléments sont avancés par cette salariée et déléguée syndicale, qui porte un regard très critique sur sa direction et perçoit finalement avec une certaine ironie la mise en place de dispositifs censés favoriser la prise de parole des salariés. Elle souligne l'existence de faits de harcèlement moral et sexuel (elle aurait elle-même subi du harcèlement moral). Ce climat empêche selon elle les salariés de s'exprimer, quand bien même c'est dans ce climat que ce serait utile :

« Par exemple, la réunion de la DRH, sachant que le directeur, il a été viré ensuite pour harcèlement moral et sexuel, quand tu lis le compte-rendu de ses équipes où "tout va bien madame la marquise" alors que ses propres salariés étaient victimes de harcèlement sexuel de sa part, tu lis le truc, tu dis, mais... [...] En termes de liberté de parole, c'était une parodie totale, quoi. [...] Ce qui a été dit, en connaissant la réalité de travail des collègues derrière et leur état psychique, c'était vraiment *bullshit* [...] Tu vois, genre [elle lit] : "Attention, grosse problématique. De nombreux et récurrents problèmes informatiques sont relevés concernant la connexion internet." [rire] Quand j'ai lu le truc, tu vois... [Elle lit :] "Par ailleurs, des disparités existent quant à l'accès aux outils numériques ainsi qu'à leur formation." [...] Y a rien sur les conditions de travail. » (Clarisse, déléguée syndicale Solidaires, Apprendre Ensemble, 30 ans)

On retrouve une description relativement proche au niveau des Chrysalides, où le droit d'expression directe et collective est faiblement mobilisé. Donnons cette fois-ci la parole à un cadre pour saisir, de manière peut-être moins explicite étant donnée la position de l'enquêté, la manière dont le climat social et la suspicion entre collègues est susceptible de nuire à l'opérationnalisation de ce dispositif juridique :

« Il y a pas longtemps, on a eu des soucis avec un service et un directeur sur un ESAT. Pourquoi le droit d'expression a pas été saisi ? [...] Alors peut-être parce que justement y avait une crainte, va dire "attention à ce qu'on va dire". » (Patrick, chef de service, élu au CSE, Les Chrysalides, 38 ans)

Au contraire, dans d'autres structures, le bilan est beaucoup plus positif, comme en atteste Mathieu, élu syndical dans une entreprise du secteur des transports qui met en œuvre le droit d'expression directe et collective. Dans ce cas, ce dernier est institué de longue date et ancré dans les pratiques salariales et managériales. Les salariés se réunissent par petites équipes au sein de « conseils d'atelier ». Un délégué syndical explique ainsi la facilité à mettre en place ces réunions :

« Ça veut dire que même les dirigeants, je pense qu'on leur explique, alors dans les formations, un nouveau dirigeant qui arrive, bon, il sait ce que c'est... Enfin, il tombe pas des nues, si on lui dit : "Ben là, tu dois faire ton expression des salariés..." » (Mathieu, salarié d'une entreprise de transport, élu fédéral, Solidaires, 38 ans, Chambéry)

Pour Eulalie, l'intérêt de ces réunions, dans ce climat social particulier, est d'avoir permis aux salariés de trouver des recoins de solidarités dans un collectif de travail visiblement éclaté :

« Ça nous a vraiment reboostés... Même, à la fin de la réunion, on s'est dit : ça fait du bien de voir que tout le monde pense pareil, et que... voilà, et qu'on n'est pas fou dans notre coin à s'imaginer des choses ; non, c'est bien la réalité du terrain aussi... Ça faisait du bien, de ce point de vue-là, et justement, nous qui étions tous un petit peu, ben, démotivés et tout, ça nous a un petit peu reboostés pendant quelque temps, à se dire : bon, on est quand même solidaires, ça fait du bien... » (Eulalie, salariée, Apprendre Ensemble, 35 ans)

On comprend à travers l'exemple de Guillaume la dichotomie ressentie entre un dispositif de démocratie au travail censé favoriser un dialogue, et un climat social qui le rend par ailleurs malaisé. Auteur de plusieurs alertes sur des pratiques managériales qui finiront par provoquer chez lui un arrêt maladie et un « *burn-out* », son expérience traduit bien la difficulté pour les salariés de se saisir du dispositif lorsque l'on y rencontre la présence des managers.

4.1.2 Une parole limitée par la présence managériale

Ce premier élément relatif au climat social apparaît comme essentiel dans la manière dont le droit d'expression directe et collective peut se déployer. L'enquête a également permis d'identifier une variable, plus locale mais tout aussi centrale dans les conditions de possibilité d'une mise en œuvre de ce dispositif : la présence du management lors des groupes d'expression. Celle-ci fait l'objet d'évaluations assez convergentes de la part de nos enquêtés. Les syndicalistes que nous avons rencontrés y sont unanimement défavorables en évoquant le silence ou le caractère artificiel des échanges qui se développent sous le regard managérial :

« Le droit d'expression sont des réunions où y a l'encadrement qui est présent, et donc les gens se taisent quand il y a de l'encadrement. C'est difficile de parler de ses conditions de travail, de harcèlement, quand l'encadrement est là, parce que c'est un peu l'œil de Moscou quand même. » (Hervé, militant Solidaires, 65 ans, Paris)

Ce positionnement des organisations syndicales, qui semble en cohérence avec la loi et ce que porte le dispositif, ne se rencontre pas systématiquement dans les accords. Ainsi à Apprendre Ensemble, le texte de l'accord souligne l'importance d'une participation de la hiérarchie et la rend même obligatoire :

« La hiérarchie directe a une responsabilité essentielle dans le bon fonctionnement des groupes d'expression. Dans le déroulement des réunions, auxquelles elle participe, il lui appartient, en particulier, d'apporter aux groupes toutes informations utiles à une bonne analyse des sujets traités et à la faisabilité des propositions et demandes émises par ceux-ci. » (Extrait de l'accord, Apprendre Ensemble, 2019)

Dans d'autres situations observées, et notamment celles où l'expérience et la répétition du dispositif permettent une prise de recul sur la manière de le mettre en place, la présence managériale est explicitement exclue pour que le groupe d'expression puisse être investi comme un moment de discussion entre les salariés. Ainsi aux Chrysalides, un premier accord datant de 2018 a fait l'objet d'un bilan en vue d'un nouvel accord en 2021. Celui-ci exclut la présence des managers aux réunions de DEC car cela empêcherait de prendre la parole.

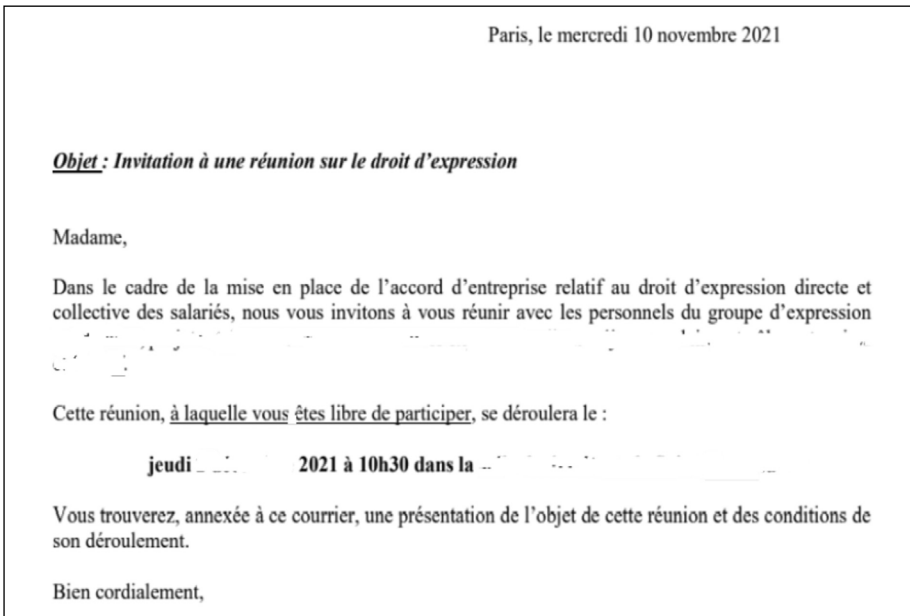
« On a un nouvel accord mais qui a pas beaucoup évolué. Et en fait pour que la parole soit libre, justement, ils sont juste entre eux. Donc les personnes s'inscrivent au niveau du secrétariat, il y a une date, il y a une heure. Il se rencontrent entre eux. Nous, on met à disposition les trames, parce que on a une trame de compte-rendu et puis une feuille d'émargement. Et ils désignent en début de séance un animateur et un secrétaire. Et donc il y a une personne du groupe qui anime et une qui prend le compte-rendu. » (Mireille, DRH, Les Chrysalides, 39 ans)

Ce récit nous livre trois enseignements : il semble tout d'abord expliciter, dans ce cas précis, la capacité des acteurs syndicaux à structurer le dispositif pour le rendre plus efficace à leurs yeux ; il documente également la nécessité de définir les conditions d'application, conformément à l'intuition nous ayant conduit à construire un indicateur de qualité des accords ; il tranche enfin, disons-le au risque de sortir de notre posture descriptive, pour dire que l'absence des managers lors de ces groupes d'expression peut se mettre en place à moindre coût et permet un usage du dispositif plus en phase avec son objectif affiché. Dans cette configuration demeure néanmoins un paradoxe : si les cadres intermédiaires sont exclus du dispositif, son initiative est toujours pilotée par la direction, ce qui donne l'impression d'une occultation du seul management intermédiaire :

« Moi, en tant que cadre, je n'interviens pas du tout sur ça... Tout est géré, piloté par les sièges qui proposent des dates, alors ça revient peut-être aussi au directeur de proposer. » (Patrick, chef de service, élu au CSE, Les Chrysalides, 38 ans)

Dans le cas d'Apprendre Ensemble, le flou fait l'objet d'une gestion différente, puisque la place du management est variable selon les unités ou services. La

sollicitation pour participer aux groupes d'expression est également perçue comme émanant de la direction, ce qui donne prise à des interprétations diverses du caractère obligatoire ou facultatif de la présence aux réunions. Cela peut sembler contradictoire avec la forme effective prise par l'invitation, envoyée par le DRH, qui spécifie pourtant par écrit la liberté de participer ou non au groupe d'expression :



Ainsi Sophie se souvient avoir participé à la réunion de décembre 2021, peu après son arrivée en juillet de la même année. Elle relate avoir reçu « une convocation » de la part de la direction.

« On était convoqués à faire ça... dans une salle, avec un groupe qui avait été prédéfini, et qui, en l'occurrence, était notre service. Manager compris. » (Sophie, salariée, Apprendre Ensemble, 32 ans)

Cette interprétation du dispositif, a priori renforcée par le manque de communication orale et précise autour de ces réunions (*supra*), ainsi que la

présence du manager qui introduit d'emblée une dimension hiérarchique dans un espace qui ne l'est pourtant pas, explique une première incompréhension dans l'appréhension des groupes d'expression par les participants. Ce groupe apparaît ainsi comme une réunion « ordinaire », pilotée par la direction. Certains récits donnent d'ailleurs très bien à voir les effets produits par les situations où cela semble être le cas :

« C'est ma responsable qui distribuait la parole, qui animait la réunion, et voilà, qui posait la question : "Vous en pensez quoi ? OK on le note." Prochaine question : "Vous en pensez quoi, OK on le note."

Et les personnes qui répondaient, vous diriez que c'était qui ?

On a fait des tours de table, je crois. Je pense que c'est surtout moi qui ai parlé, parce que moi, j'étais le plus ancien dans l'équipe, et celui qui en avait le plus marre, et qui osait le plus, aussi, ouvrir sa gueule un petit peu. Mais même moi, quand même, vraiment dire : "En fait, ton style de management est en train de tous nous couler", forcément, je le dis pas. »
(Guillaume, salarié, Apprendre Ensemble, 27 ans)

De façon très concrète, ni l'invitation transmise aux salariés, ni l'annexe évoquée lors de cette dernière, ne précisent l'éventuelle présence ou non des managers ainsi que les thèmes qu'il est possible d'aborder dans le cadre de cet espace. Une grande autonomie organisationnelle semble être laissée aux différentes unités, susceptible de créer de véritables écarts au niveau des groupes d'expression. De manière convergente avec l'ensemble des entretiens, la présence du management direct semble, pour un certain nombre de salariés, rendre difficile la prise de parole. Ceci est tout particulièrement le cas lorsque ces derniers éprouvent par ailleurs une atmosphère de travail conflictuelle :

« Absolument inutile, car c'est difficile de s'exprimer librement quand la supérieure hiérarchique directe est présente, en fait, et surtout, si y a un... une façon de gérer son équipe qui... ben, qui est très autoritaire. Ben en fait, l'équipe ne dit rien. » (Guillaume, salarié, Apprendre Ensemble, 27 ans)

En l'absence de consignes claires sur l'organisation des réunions, et en présence du management, le cadre interactionnel rejoue ainsi les relations ordinaires de travail. S'il est écrit qu'ils devraient être mis entre parenthèses, les rapports hiérarchiques tendent ainsi à se reconstituer puisqu'il n'est pas écrit de mode

opérateur précis qui pourrait le remplacer. Cette « managérialisation » n'est d'ailleurs pas nécessairement voulue par les managers de proximité concernés, mais apparaît plutôt comme le résultat logique et inévitable d'une absence de cadre et donc d'une impossibilité des salariés à se saisir du dispositif.

« Ben je crois que, de fait, c'est un peu notre directeur de service qui s'était retrouvé à animer un peu malgré lui. Et j'ai le souvenir de lui qui essayait un peu de nous faire comprendre qu'il était pas censé animer plus que ça ce truc-là, mais de fait, c'était compliqué de faire autrement quand on a ce rapport-là. » (Sophie, salariée, Apprendre Ensemble, 32 ans)

La dimension bricolée du droit d'expression directe et collective donne ainsi largement place à des bricolages locaux. Ces derniers peuvent certes aboutir à la construction d'un cadre propice à une discussion relativement libre, mais ils ont pour condition une mise en retrait volontaire des managers concernés :

« Nous, par exemple, notre directeur, il nous a demandé : “Est-ce que vous préférez que je ne sois pas là ?” [...] Après, nous, notre directeur, ça se passe bien avec lui, donc on lui a dit : “Ben non, on n'a pas peur de toi... On va parler aussi librement que tu sois là ou pas.” Et t'en as, justement, où on leur a pas laissé le choix. Ça a été leur direction avec une autre direction. Donc, déjà, parler, rien que dans leur direction, en public, ça pouvait leur faire peur, mais en plus, avec d'autres collègues, d'autres directions, avec plusieurs directeurs et tout, ils ont rien dit du tout. Moi, j'ai lu certains trucs, mais... Ouais, tout va bien dans le meilleur des mondes... Oh, y a un petit peu beaucoup de travail... Et tu sais que tes collègues pleurent, quoi... Ils pleurent toutes les semaines au bureau, et ils se font hurler dessus par leur cheffe. Bien évidemment, si elle est là, pendant ce temps-là, ils ne vont pas en parler, quoi. Donc... pfff... » (Clarisse, déléguée syndicale Solidaires, Apprendre Ensemble, 30 ans)

Ainsi, la présence des managers, quasi systématique, est décrite par l'ensemble de nos enquêtés. Elle donne lieu à trois attitudes idéal-typiques.

4.1.3. Censure, diversion, liberté relative

Dans ces conditions, le droit d'expression directe et collective reste tributaire de bonnes pratiques managériales locales, mais ne saurait réellement être interprété comme un outil systématiquement bénéfique. Il catalyse en effet des dynamiques managériales déjà à l'œuvre. Dans les terrains observés, trois attitudes idéal-typiques apparaissent identifiables :

- la *censure*,
- la *diversion*,
- la *transparence relative*.

Les mécanismes de censure évoqués précédemment sont classiques dans le cas de présence managériale. Mais les salariés sont également susceptibles de développer d'autres stratégies afin de maintenir l'illusion d'un fonctionnement du dispositif. Il en va ainsi dans le groupe d'expression fréquenté par Clarisse, qui identifie et traite des problèmes présentés comme insignifiants au regard d'un climat social dans lequel un nombre important de salariés sont décrits comme étant proches du *burn-out*. Cette dernière explique à plusieurs reprises le caractère anecdotique des sujets soulevés alors que les problèmes effectivement rencontrés sont importants. Pour elle, il est impératif d'exclure les managers, et d'imposer cette exclusion sans avoir à mettre les salariés en situation de devoir la demander. En l'absence de consigne, elle décrit ce qui ressemble à un mécanisme de censure en amont :

« Ben déjà, il faut pas qu'il y ait les responsables. Parce que même s'il y a des chefs qui sont bienveillants, tu ne peux pas faire de distinction et dire : "Dans certains services, on va laisser les chefs, dans..." Il faut que la règle, ça soit pas de chefs. Comme ça, ça met pas les salariés en porte-à-faux de devoir demander à ce qu'il y ait pas leur chef. Voilà. Il ne faut pas qu'il y ait de chefs. » (Clarisse, déléguée syndicale Solidaires, Apprendre Ensemble, 30 ans)

Les situations de *liberté relative de la parole* exposent à une autre forme de complexité, en particulier pour les managers présents dans le cadre de ces réunions. C'est ce que décrit Eulalie, qui nous fait part de la difficile position

dans laquelle se trouve plongée une manageuse de proximité présente et ouverte à la discussion :

« Et elle, pour le coup, elle était vraiment raccord avec nous, donc on s'est dit : bon, on raconte pas n'importe quoi. [petit rire] [...] C'est rigolo, d'ailleurs, oui, qu'elle ait le même point de vue. Bon, elle était un petit peu quand même entre deux chaises, hein, elle se prononçait pas trop, mais on sentait quand même qu'elle allait dans notre sens. » (Eulalie, salariée, Apprendre Ensemble, 35 ans)

Ainsi l'absence de censure chez les salariés présents dans le groupe met en avant la position ambivalente de la manager intermédiaire. Cette dernière, dont le positionnement flou semble attester d'une absence de préparation à l'exercice, adopte un comportement symptomatique du conflit de loyauté que peut générer le moment : positionnée entre des salariés désireux de faire remonter des informations et une direction dont les intentions vis-à-vis du dispositif sont difficiles à sonder, son embarras est emblématique de l'imprécision portée par le dispositif. Une situation expose cette tension de manière encore plus claire. Dans un groupe d'expression pouvant être considéré comme *libéré*, les remontées faites par le manager chargé d'animer le groupe, particulièrement critique sur certaines dimensions de leurs conditions de travail, ont fait l'objet de vives représailles de la part de la direction générale de la structure. Elles détonnent en effet dans le paysage globalement policé de l'ensemble de l'organisation qui, par les mécanismes de censure ou de diversion évoqués plus tôt, ont globalement abouti à des comptes-rendus moins conflictuels¹⁸.

Régulièrement présents au sein des groupes d'expression, le management intermédiaire ou les directions de services se retrouvent aussi en aval du groupe, puisque dans certains cas ils possèdent une prérogative sur la validation du compte-rendu, comme nous l'explique par exemple Eulalie à Apprendre Ensemble :

« Et chaque équipe avait son questionnaire... Tiens, le compte-rendu, pour nous, c'est moi qui l'avais écrit, je me souviens... C'est moi qui avais écrit le truc, donc j'avais pris des notes et je l'avais finalisé, fait valider,

(18) À titre d'exemple, citons ce groupe d'expression ayant abouti à faire du football un des principaux sujets de discussion.

forcément, par ma direction, avant envoi à la direction générale. »
(Eulalie, salariée, Apprendre Ensemble, 35 ans)

Du point de vue des salariés, la direction et le management intermédiaire exercent donc un triple contrôle du dispositif : en amont, puisque c'est elle qui semble en être à l'initiative et en fixe les modalités ; en situation, puisque le regard managérial rend difficile le développement d'une parole critique sur des pratiques de gestion pourtant largement décriées ; en aval enfin, dans la mesure où la validation par la direction agit comme une dernière sécurité s'assurant que le contenu de ces groupes de parole n'est pas problématique du point de vue de la direction. Ces dysfonctionnements expliquent probablement la volonté de la CGT, ici au sein de Persée, de construire le dispositif en marge des managers, y compris de proximité :

« Y a eu de nombreuses discussions, pour arriver à faire écrire quelque chose d'assez précis, et y compris de détaché du management. Voilà, ça a été quelque chose de compliqué, d'autres organisations syndicales étaient peut-être pas aussi favorables à ce que le management soit... dépourvu de ses prérogatives dans ces réunions. Mais pour nous, ça nous semblait indispensable, de couper, entre guillemets, un temps, le lien de subordination. [...] Donc ça a pas été accueilli forcément simplement, mais ça a été un levier pour nous, et la direction a bien compris que c'était un point crucial si elle voulait obtenir la signature de la CGT, qu'elle n'avait jamais obtenue dans les accords précédents. » (Benjamin, élu CGT, Persée, 50 ans)

Cette option, notamment à cause de la marginalité de la CGT dans ces négociations d'après cet enquêté, n'a toutefois pas été retenue, puisque les managers ont constitué la pièce centrale du déploiement du dispositif au sein de l'entreprise. Le degré de conceptualisation et de préparation de la mise en place tranche ici avec les cas vus précédemment, mais on retrouve néanmoins un fonctionnement proche des mécanismes de censure rencontrés chez Apprendre Ensemble.

« Et donc, à l'étape de lancement, oui, il fallait bien initier ces réunions, et donc, on avait dit que c'était le manager qui devait réunir la première fois

les salariés, en expliquant ce que c'était que ces réunions, et en disant : "Moi, maintenant, je me retire, il faut que vous désigniez parmi vous un représentant, qui pourra soulever des questions à poser, qui pourra faire le compte-rendu, poser des questions, etc., voilà, un peu de retour de parole. Moi, je ne suis plus ici en tant que manager." Donc ça, c'était pour lancer. » (Benjamin, élu CGT, Persée, 50 ans)

Si l'on comprend que le niveau de préparation et de conceptualisation du dispositif est plus important dans ce cas qu'au sein de l'organisation précédente, on trouve dans cette présence managériale les stigmates des mêmes travers. Le risque évoqué par la dernière situation à Apprendre Ensemble, inhérent à la combinaison d'un groupe d'expression qui « réussirait » mais au sein duquel le manager de proximité aurait un rôle central, ressemble dans une grande mesure à la configuration rencontrée chez Persée. En effet, les managers se sont peu emparés du dispositif alors qu'ils sont censés le mettre en place. Ceci s'explique, selon les élus syndicaux, par la peur d'être critiqués publiquement et que cela soit remonté à la direction :

« Les managers, en fait, aujourd'hui, ils ne sont pas du tout incités à libérer la parole. Quelque part, ils sont aussi sur la sellette et risquent d'être critiqués, etc. Donc, c'est des positions qui sont quand même assez inconfortables dans ce type de réunion. Et donc, le manager, non, il n'organisait pas, en fait. » (Laurent, élu CFDT, Persée, 56 ans)

Au sein de ce grand groupe, où la hiérarchie et l'injonction à la loyauté envers les équipes de direction est peut-être plus présente que dans l'organisation précédente, on retrouve bien la cascade de commandement aboutissant à la fabrique des cadres intermédiaires, ces « dominants très dominés » (Flocco, 2015). Nous montrons ainsi les difficultés de l'expression en présence des managers.

4.2. S'exprimer quand le temps manque

Au cours de l'enquête, un autre enjeu connexe est apparu concernant la possibilité pour les groupes d'expression de se réunir effectivement, celui du temps dont disposent les travailleurs pour dialoguer ensemble, et ce face à

l'intensification du travail (4.2.1) et à la multiplication des réunions (4.2.2).

4.2.1. Le temps face à l'intensification du travail

Aux Chrysalides, l'intensification du travail en lien avec le financement par projet et l'importation de logiques gestionnaires privées, par ailleurs caractéristiques du secteur du social et du médico-social (Chauvière, 2010), privent les salariés du temps nécessaire à cette réflexion, comme nous l'explique Martha :

« On a tellement de boulot en retard que en fait, c'est pas une priorité [le droit d'expression]. Le dernier sur mon établissement, il y avait personne parce qu'ils estimaient qu'y avait d'autres priorités. » (Martha, monitrice-éducatrice, déléguée syndicale, Les Chrysalides, 53 ans, Angers)

Dans cette structure, nous constatons la difficulté pour les salariés d'insérer dans un agenda surchargé ces réunions qui ne sont pas considérées comme indispensables ou prioritaires, et viendraient se noyer dans le flot de réunions déjà trop nombreuses (supra). De fait, un chantier de redéfinition des activités de travail a été initié, qui vient modifier non seulement la division du travail, mais également ses horaires. Dans ce contexte, il est alors d'autant plus délicat pour des salariés « surchargés » de dégager du temps pour participer aux groupes d'expression... quand bien même ces derniers pourraient être l'occasion de discuter, et de faire remonter à la direction, les problèmes occasionnés par ces transformations. Par ailleurs, le secteur est fortement marqué par d'importantes difficultés de recrutement (pérenne), ce qui se manifeste notamment aux Chrysalides par un turn-over élevé et de nombreux arrêts de travail, qui pèsent nécessairement sur les tâches à prendre en charge et le temps dont disposent pour le faire les autres salariés de la structure.

Plus loin du monde associatif, dans l'industrie, la question du temps disponible est également présente, et cette fois directement liée à la question de l'évaluation de la performance et de l'efficacité des salariés. En particulier, chez Persée, l'animation des groupes d'expression, initialement laissée au bon vouloir des salariés, a finalement été prise en charge par les managers, faute de mieux. En revanche, si ces réunions ont bien lieu sur le temps de travail et sont à ce titre rémunérées, les salariés (cadres ou non) sont évalués sur des

critères « économiques » liés à la bonne conduite de leurs projets. Aussi, comme l'explique Dorian, délégué syndical CFDT au niveau du groupe :

« Il n'y a pas de temps en plus pour la réalisation de ces réunions-là. Donc, s'il [le manager] fait ces réunions-là, c'est pris sur le temps qu'il avait pour réaliser le projet. Et c'est pareil pour les personnes qu'il a au sein de son équipe. Donc, ça lui rajoute une charge de travail, mais il n'a pas plus de temps pour faire ce travail-là. » (Dorian, négociateur CFDT, Persée, 45 ans)

De la même manière, la question se pose pour les RH qui se retrouvent à prendre en charge les groupes d'expression par défaut. Aussi, contraints du fait de leur agenda très rempli (« il faut qu'ils soient des génies »), ces RH animent ces réunions « pour la faire, pour cocher une case » (Cédric, DSC CFTC, Persée, 55 ans), mais ne pourront s'y investir, notamment parce que ces dernières ne sont pas valorisées, et restent par conséquent marginalisées. Une solution, qu'avance Laurent, élu CFDT, consisterait à neutraliser les heures consacrées au droit d'expression afin d'éviter que les salariés se retrouvent dans l'obligation tacite de « rattraper le temps perdu, enfin, le temps passé dans ces réunions. » Ainsi, l'intensification du travail ne permet pas de libérer le temps nécessaire à ces réunions, déjà nombreuses par ailleurs.

4.2.2. Le temps des réunions en question

Dans ces établissements, le temps passé en réunion est déjà très important. C'est notamment le cas dans le monde associatif. Ainsi, au-delà des difficultés à trouver du temps quand les agendas semblent déjà remplis, un autre élément ressort des entretiens et peut donner une clé d'explication à la sous-utilisation de ce droit, à savoir la présence très développée, dans une partie de ces structures, d'autres dispositifs de discussion :

« Ça fonctionne pas très bien chez nous [le droit d'expression directe], alors peut-être que c'est lié au fait qu'il y a plein d'instances de concertation et de discussion. Dans nos établissements médico-sociaux, contrairement à l'industrie, nos professionnels se réunissent très régulièrement. » (Véronique, DRH, Les Chrysalides, 47 ans)

« On a des référents harcèlement, on a des référents handicap, on a des référents, bah on a un référent COVID, on a un référent sur tout... sur tout ce qui est RGPD. [...] Nous, on demande au directeur, au chef de service d'être à l'écoute. Quand on est bien entendu par son manager... Est-ce que c'est pour ça qu'ils ont rien à dire au niveau des groupes d'expression ? Je ne sais pas. » (Mireille, DRH, Les Chrysalides, 39 ans)

En effet, le secteur du social et du médico-social (plus que celui de l'industrie, comme chez Persée) est souvent présenté, par ses propres professionnels, mais également par une partie des observateurs, comme un secteur favorisant les espaces de discussion, d'échange et de coordination. Cette image est encore renforcée dans le monde associatif, auquel on prête facilement une attention démultipliée aux espaces délibératifs (Cottin-Marx, 2021). Aux Chrysalides, par exemple, de nombreuses instances sont d'ores et déjà prévues afin de permettre aux salariés de s'informer et de prendre des décisions relatives aux usagers de la structure associative. Ainsi, Mireille présente les ateliers d'analyse de la pratique comme des espaces dédiés aux discussions relatives aux pratiques et aux conditions de travail :

« Ils ont plein de choses en fait, pour s'exprimer, ils ont surtout les dispositifs... Il y a ce qu'on appelle la "AP", hein, l'analyse de la pratique. On est quand même dans un secteur où il y a énormément de réunions. Ils se rencontrent tout le temps. Ils ont des réunions d'équipe toutes les semaines parce que notre convention collective nous impose 2 h de réunion par semaine minimum, ce qui fait qu'ils ont des réunions d'équipe, des réunions d'analyse de la pratique [...] Ils peuvent parler de tous ces sujets-là, les petites tensions, etc. Finalement, peut-être qu'ils n'en ressentent pas le besoin d'aller encore une fois de plus dans une réunion [du droit d'expression directe]. Je sais pas. » (Mireille, DRH, Les Chrysalides, 39 ans)

Ou encore Sophie qui évoque les nombreux temps d'expression au sein d'Apprendre Ensemble :

« Des temps d'expression en équipe, comme ça, on en fait régulièrement, on a une réunion hebdomadaire d'équipe, dans la direction, où c'est pas le sujet, mais si y a un sujet problématique, ça peut arriver qu'il sorte et qu'on en parle. Et on a par ailleurs un séminaire d'équipe chaque

semestre. Le nôtre, c'est la semaine prochaine, et on va passer deux jours ensemble, et on aborde tout un tas de questions, et entre autres, c'est tout à fait dans ce genre de cadre qu'on va avoir exactement ce genre de discussion. » (Sophie, salariée, Apprendre Ensemble, 32 ans)

Or, comme elle l'explique plus loin au cours de l'entretien, ces réunions, initialement dédiées à la thématique de l'accompagnement, se trouvent régulièrement phagocytées par « la question organisationnel[le qui] prend vraiment beaucoup trop de place ». Toutefois, cet exemple des ateliers d'analyse des pratiques ne peut résumer à lui seul l'ensemble des autres espaces qui ne peuvent manquer, pour les salariés, de donner aux groupes d'expression une impression de déjà-vu. Qu'il s'agisse en effet des comités de direction élargis (qui apparaissent comme des formes de droit d'expression étendu aux cadres), des temps de *coaching* mensuels prévus pour les chefs de service, des « transmissions » quotidiennes qui permettent la résolution de problèmes, ou encore des « comités de vigilance » ou des réunions de service hebdomadaires, les espaces de discussion semblent effectivement très nombreux. Par ailleurs, une partie de ces réunions, ou « zones d'échange » pour reprendre les termes de Véronique, DRH des Chrysalides, sont organisées par champ d'activité, par territoire, type d'établissement ou type de profession, ce qui, là encore, n'est pas sans rappeler les possibilités offertes dans la constitution des périmètres des groupes d'expression directe et collective.

À propos du *coaching*, réservé aux cadres au sein des Chrysalides, Patrick est sans équivoque lorsqu'il souligne la concurrence existant, à ses yeux, entre cet espace de discussion et les groupes d'expression :

« Ça fait longtemps que je suis pas allé aux réunions droit d'expression. Donc possible que le *coaching* aide en fait à pouvoir parler, avoir un endroit où on peut parler quoi. Même si le co' dir' élargi permet ça aussi, hein, on peut faire remonter des éléments. Ça nous est autorisé, hein, il suffit de l'inscrire à l'ordre du jour et puis on remonte des éléments. Je le vois d'ailleurs plus en tant que cadre à remonter les éléments au moment du co' dir' élargi. »
(Patrick, chef de service, élu au CSE, Les Chrysalides, 38 ans)

En guise de résumé, Véronique estime « que nos professionnels, ils passent 1/3 de leur temps en réunion quand même ». Au regard de ces éléments, les deux

réunions annuelles prévues par l'accord semblent non seulement insuffisantes pour traiter des questions organisationnelles, mais contribuent par ailleurs, pour Patrick, élu au CSE des Chrysalides, à ranger le droit d'expression dans la catégorie d'outil, au même titre que les autres réunions qui, elles, ne relèvent pourtant pas d'un droit garanti par le législateur.

Cette superposition de dispositifs consacrés aux échanges, discussions et remontées d'information touche également les confédérations et renvoie à la manière large (*supra*) dont le droit d'expression directe et collective est défini dans la loi. En effet, dès le début de nos investigations au sein des confédérations, nous constatons la grande divergence d'interprétations de ce dispositif parmi les élus confédéraux ou fédéraux, marquée par une certaine confusion dans l'utilisation de ce terme, à l'image de Mathieu, militant fédéral à Solidaires, qui mélange l'expression directe et l'information syndicale :

« Là [le droit d'expression directe et collective], c'est pas à l'initiative, à l'inverse des expressions des salariés, hein, parce que c'est l'employeur qui doit les mettre en place, ça, c'est à l'initiative des organisations syndicales. Si les organisations syndicales ne le font pas, y a pas d'heure d'information syndicale. » (Mathieu, élu fédéral, Solidaires, 38 ans)

De même, à Persée par exemple, les personnes que nous avons rencontrées confondent régulièrement les « groupes d'expression » qui sont les réunions mises en place pour le droit d'expression directe et collective et les « commissions QVT » qui sont un espace de discussion entre élus sur la qualité de vie au travail, confusion par ailleurs alimentée par l'intégration des dispositions relatives au droit d'expression au sein de l'accord QVT.

Reste que, aux Chrysalides comme à Apprendre Ensemble, les conditions de travail dégradées et l'engagement au travail dont nous ont fait part les salariés et les représentants du personnel (éléments que l'on retrouve encore une fois comme étant caractéristiques du secteur associatif) pourraient donner aux groupes d'expression leur pleine légitimité. Toutefois, nous l'avons évoqué précédemment (*supra*), la réussite du droit d'expression directe et collective est directement corrélée à l'absence, ou non, des managers et au climat social régnant dans les équipes de travail. Les organisations dans lesquelles l'expression est réputée être la plus développée ne proposent donc

pas nécessairement à l'observateur de bonnes pratiques en matière de droit d'expression directe et collective.

4.3. S'exprimer dans un collectif fissuré

Enfin, le dernier point de tension que nous avons identifié tient à la dimension « collective » de l'expression directe, qui suppose l'existence d'un collectif structuré qui serait le support de cette expression. En ce qui concerne le périmètre des groupes, l'idée défendue est souvent celle d'une discussion autour d'une « unité de travail » ou d'un « périmètre métier ». Or, de nombreux travaux mettent en avant la « fissuration » (2014) des collectifs de travail, que ce soit en lien avec l'éclatement des entreprises (filialisation, sous-traitance) ou avec celui des statuts (intérimaires, sous-traitants, prestataires). Nos travaux récents (Dupuy, 2022) s'interrogent ainsi sur les fondements des communautés de travail qui permettent une action (ici une expression) collective. Ils montrent que l'unité de la communauté de travail peut reposer sur le partage du même métier ou d'un même employeur, sur le fait de fabriquer le même produit ou encore d'être présent sur le même lieu de travail. Or, ces quatre modes d'identification peinent à émerger dans nos cas.

Il est à noter tout d'abord que l'expression directe et collective est, dans l'immense majorité des situations, envisagée seulement pour les salariés de l'entreprise et exclut les extérieurs comme les intérimaires, les sous-traitants ou les prestataires. Pourtant, dans de très nombreuses organisations, les unités de travail regroupent des salariés de la structure et des salariés d'entreprises d'intérim, preneuses ou donneuses d'ordres. Plusieurs des militants et militantes que nous avons rencontrés défendent une logique autour du « chantier » ou du « collectif de travail » qui regrouperait tous ceux qui travaillent ensemble quel que soit leur statut, comme par exemple Baptiste, salarié confédéral de la CFDT :

« Cela doit articuler la problématique donneur d'ordres / sous-traitant, et permettre aux travailleurs sous-traitants d'avoir droit de cité et de pouvoir aussi... avoir un dialogue sur le travail et sur leurs besoins dans ce cadre-là. » (Baptiste, conseiller technique, CFDT, 43 ans, Paris)

Cependant, dans la pratique, que ce soit dans le millier d'accords signés (*supra*) ou sur nos terrains, nous constatons une exclusion quasi systématique de ces personnels. Chez Persée par exemple, entreprise dans laquelle est présent un important volet d'intérimaires de long terme, les groupes d'expression sont restés cloisonnés aux salariés dont Persée est l'employeur direct, alors même que les élus syndicaux avaient demandé à ce que ces groupes leur soient ouverts. Cela est très regrettable pour Cédric, négociateur CFTC de 55 ans, qui explique : « Un gars bien, qui est bon, qui était là depuis dix-huit ans, et... ben, il a des choses à dire, en fait. » Pour faire émerger des informations, des questions ou des problématiques, ces groupes se privent donc d'acteurs importants. Cette question des intérimaires est d'autant plus exacerbée aux Chrysalides. Cette association n'échappe pas à la dégradation des conditions de travail dans le monde associatif à l'heure du néolibéralisme (Hély, Simonet, 2023), qui conduit à un recours croissant à des travailleurs intérimaires de courte durée pour remplacer les départs ou les arrêts maladie. Dans ce cas, les équipes sont finalement composées en majorité de travailleurs « de passage », ce qui ne permet pas une expression directe et collective constructive :

« Donc beaucoup de remplaçants [...] et en tout cas c'est des choses qui ne leur parlent pas. Donc il y a aussi le fait qu'il y a aussi dans la réalisation du travail moins de titulaires, actuellement en tout cas... Moi où je... enfin pas où je travaille... mais le service d'à côté c'est que des remplaçants quasiment, donc on peut pas non plus fonctionner en droit d'expression. » (Sophie, salariée, Les Chrysalides, 44 ans)

Ces déstabilisations des stables au cœur du salariat (Louvion, 2023) rendent ainsi difficile la tenue de l'expression directe. Parmi les stables, celle-ci peut tout d'abord s'organiser selon les métiers. Dans ces cas, il s'agit ainsi de réunir dans un même groupe d'expression l'ensemble des personnes qui partagent l'exercice d'une activité. Cependant, cette proposition se heurte à l'organisation du travail concret dans les entreprises dans lesquelles la recherche de la rentabilité produit une cadence infernale. C'est par exemple ce que nous explique Melinda, qui suit cette question pour la confédération CFDT :

« Typiquement, une entreprise de l'agro', aujourd'hui, où vous avez des lignes de prod', c'est pas si simple d'organiser ces temps d'expression,

parce que ça veut dire que faut vous organiser... C'est pas évident que vous arriviez à le faire avec tous les salariés d'un même métier, par exemple, parce que sinon, ça veut dire que vous arrêtez toutes les lignes de prod' pendant ce temps-là, ce qui n'est pas tellement envisageable. » (Melinda, élue nationale, CFDT, 46 ans, Paris)

Si cette logique par métier est rendue difficile par l'organisation du travail, elle l'est aussi par l'évolution même des métiers. C'est ce que nous voyons aux Chrysalides, où lorsque les groupes d'expression sont organisés par métier, l'expression collective se heurte à leur transformation progressive qui, pour nos enquêtés, dessine une barrière générationnelle. C'est ce que nous explique par exemple Louise, monitrice-éducatrice de 44 ans, salariée dans cette association :

« Je trouve que la jeune génération n'a pas le même, peut-être la même perception de notre travail et le même sens... je ne sais pas... du dévouement, je dirais. Enfin, je vois les derniers stagiaires qu'on a eus [...] ça passait un temps fou à faire ses dossiers sur l'ordinateur, ça passait très peu de temps avec les résidents. Donc moi, ça me questionne beaucoup sur la formation qui leur est donnée, qu'est-ce qu'on leur dit en formation et sur le terrain [...] Ça fait un peu les horaires que ça a envie de faire, ça a du mal à comprendre que vous travaillez tard le soir, qu'on peut pas avoir d'activité des fois extra', on peut pas faire de sport, voilà il faut travailler le week-end, les jours fériés. » (Louise, salariée, Les Chrysalides, 44 ans)

Cette logique par métier est ainsi rendue difficile dans ce secteur qui connaît une forte professionnalisation, conduisant à une distanciation avec le fort engagement au travail requis pour les générations précédentes. Dans une autre conception, l'expression directe et collective peut s'organiser autour d'une équipe ou d'un service, en réunissant finalement ceux qui concourent à la même tâche ou à la même production. C'est ainsi ce que nous explique Laurent, en charge pour la CFDT du bilan de l'accord instaurant le droit d'expression directe et collective à Persée :

« Une réunion d'expression collective, c'est une communauté de travail homogène [...] Donc, c'était une réunion entre des acteurs d'un même secteur, d'un même service. » (Laurent, élu CFDT, Persée, 56 ans)

Cependant, là encore, cette conception est difficilement applicable en pratique dans une logique d'organisation « par projet ». Lucie Goussard, dans ses travaux sur ce mode d'organisation qui consiste à composer, décomposer et recomposer les équipes pour chaque projet, montre ainsi comment cela produit un relâchement des liens entre les salariés : « Cette organisation du travail participe même à un effritement des collectifs de travail », explique-t-elle ainsi (2017, 25). C'est le même constat que dresse Dorian, également représentant CFDT de Persée, qui assiste à la présentation que nous fait Laurent :

« Cette idée qu'on a dans les entreprises, un manager avec son équipe autour de lui, c'est terminé [...] Nous, on va avoir par exemple un manager qui se trouve à Nantes. Une partie de son équipe va être à Toulouse. L'autre partie, il va y avoir deux bonshommes qui sont à Lyon. Un autre à Brest. Voilà. Et puis, il va devoir animer son équipe comme ça [...] Il y a beaucoup d'endroits où on n'a plus cette idée de service ensemble avec un manager [...] Et il y a beaucoup de salariés qui travaillent en transverse, donc avec plusieurs équipes. Et on a aussi des salariés qui ont des doubles *reporting* [...] Et donc, là, comment tu définis ton collectif homogène, je n'en sais rien [...] En fait, dans une logique par projet, par exemple, où on est sur plusieurs projets en parallèle, on a, disons, trois équipes. Et donc, il faudrait faire trois réunions dans trois périmètres différents. Donc, c'est compliqué. » (Dorian, négociateur CFDT, Persée, 45 ans).

Cet enquête montre ainsi que la logique qui fonderait la communauté de travail sur le produit (partager le même projet) ou sur le lieu de travail (travailler sur le même site) est déstabilisée par ce mode d'organisation qui démultiplie les collectifs de travail pour chaque salarié et rend caduque l'organisation d'une expression collective dans une communauté homogène.

Ainsi, la difficulté à délimiter une communauté homogène autour d'un métier, d'un employeur, d'un produit ou d'un territoire interroge sur la possibilité même d'un tel dispositif à se concrétiser. Nous voyons ainsi un ensemble d'obstacles rencontrés dans l'organisation même du travail qui rendent difficile l'exercice du droit d'expression directe et collective. Quel avenir peut-on alors espérer pour ce dispositif ? C'est à cette question que le dernier chapitre s'attache à répondre.

Partie 5

Un dispositif à améliorer ou à abandonner ?

Un dispositif à améliorer ou à abandonner ?

Alors que nos investigations montrent les difficultés à mettre en pratique le droit d'expression directe et collective dans les entreprises, celui-ci est tout de même encouragé par les salariés et leurs représentants en ce qu'il favoriserait l'émergence de questionnements et la construction de revendications (5.1). Cela conduit certains acteurs à chercher à améliorer ce dialogue direct (5.2), tandis que d'autres privilégient plutôt la voie du dialogue indirect (social) (5.3).

5.1. Un dispositif qui reste malgré tout plébiscité

Le droit d'expression directe et collective est salué par les salariés en ce qu'il permet de recréer du collectif en consacrant l'existence d'une communauté de destin entre les membres d'une même équipe. Les enquêtés sont nombreux à insister sur l'importance d'associer les salariés aux réflexions sur le travail et à produire des réflexions collectives.

« Ça fait toujours partie du spectre qui permet, d'une part, parce que ça fait partie de nos valeurs cardinales, l'émancipation des salariés mêmes, des travailleurs... en les rendant un peu plus acteurs de la vie de l'entreprise, et notamment parce qu'ils sont les plus à même et les plus experts sur les questions du travail et pour parler de leur travail. »
(Melinda, élue nationale, CFDT, 46 ans, Paris)

Cette insistance ne tient pas seulement au respect de leur droit à s'exprimer comme partie prenante et productive de l'entreprise, mais aussi en tant que dispositif permettant de les faire s'engager dans leur travail, reprenant ainsi les velléités managériales des anciens cercles de qualité :

« Et puis, surtout, on pense que c'est un vrai levier de compétitivité, *in fine* [...] C'est-à-dire que les entreprises qui misent sur ce type de management, ça reste quand même plutôt une option managériale. Pour nous, ça va plus loin que ça, mais... En tout cas, quand ils font ce choix, il se trouve que les travailleurs se sentent quand même plus impliqués, et produisent des solutions, parce que, encore une fois, c'est eux qui connaissent le mieux le travail qu'ils font, le travail réel... et sont plus à même de trouver des solutions adaptées... » (Melinda, élue nationale, CFDT, 46 ans, Paris)

Nous retrouvons cette idée de démocratie au travail développée dans une publication de Solidaires. Pour ses rédacteurs, il s'agit ainsi de « partir de ce que vivent précisément ceux et celles qui font le travail [pour] éclairer et donner des pistes de mobilisations possibles » et ainsi d'« apprendre des salariés »¹⁹. C'est tout à fait le sentiment d'Eulalie, salariée à Apprendre Ensemble. Si, nous l'avons signalé (*supra*), les réunions qui se sont tenues n'ont pas été l'occasion de retours constructifs de la direction et ont même été contre-productives dans certains cas avec une stigmatisation des managers, elle considère toutefois qu'il est important de se saisir des espaces d'expression, qui sont rares dans le travail :

« Ce n'est pas obligatoire, donc honnêtement, on s'est posé quand même la question, mais toutes, on en a parlé un petit peu entre nous : "Est-ce que toi, tu vas y aller ? Est-ce que tu vas pas y aller ?" Bon, on s'est dit que c'était quand même le seul moment où l'association nous accordait du temps de parole, donc qu'il fallait quand même le saisir. Et surtout qu'en plus, on n'avait... nous, on n'a jamais eu d'entretien annuel ; dans beaucoup de boîtes, ça se fait, mais nous, on n'a pas d'entretien annuel, donc y a aucun moyen de choper son chef pour lui dire ce qui va ou ce qui va pas. » (Eulalie, salariée, Apprendre Ensemble, 35 ans)

(19) Cahier de formation Solidaires, 2018, Enquêtes, actions ; pratiques syndicales, pratiques de terrain, p. 9-10.

Dans cette structure, ces réunions sont ainsi considérées comme un espace à occuper pour se ménager des espaces de discussion avec la hiérarchie. Elles sont vues comme un moyen de faire remonter à la direction ce qui ne va pas, visiblement de manière structurelle, au sein de l'organisation :

« On se disait : mais en fait, on nous donne jamais la parole, on a quand même des choses à dire... Et puis chaque service dans son coin avait des choses à dire, on s'est dit : ben justement, c'est l'occasion qu'on se réunisse tous, alors oui, par pôle, mais ensuite, les informations vont remonter et ils vont bien voir qu'il y a des soucis majeurs dans tous les services. » (Eulalie, salariée, Apprendre Ensemble, 35 ans)

Chez Persée aussi, malgré un constat sans appel des failles du dispositif, l'ensemble des représentants que nous avons rencontrés souhaite que l'expression directe et collective (dans une version rénovée) soit maintenue dans l'accord sur la qualité de vie au travail qui va être négocié courant 2024. Laurent, en charge du bilan de l'accord pour la CFDT, explique ainsi :

« On veut poursuivre la mise en place des groupes d'expression. Ça nous permet une meilleure connaissance du terrain, une adhésion de groupe, des difficultés d'être corrigées, des difficultés de s'exprimer, parler des problèmes de charges excessives, sortir la tête du guidon. Ça partage des difficultés, ça met des mots sur les maux. » (Laurent, élu CFDT, Persée, 56 ans)

Ainsi, alors que nous interrogeons Dorian – qui sera le négociateur de ce nouvel accord en 2024 – de manière un peu provocatrice sur l'intérêt de ce dispositif, il insiste lui aussi sur l'importance de donner aux salariés des endroits pour s'exprimer sur leur travail et son sens (tout en soulignant que ce n'est pas le cas dans l'état actuel du dispositif) :

« Pourquoi vous portez ça à nouveau pour le prochain accord ? C'est utile à quoi ?

Utile à une expression libérée au sein de l'équipe [...] On a besoin que les salariés aient un moment d'échange et la possibilité de s'exprimer sur leur travail, pas que la QVT [...] Qu'ils puissent parler de l'organisation, qu'ils puissent parler du travail lui-même. Voilà. Ça, on en a besoin. Il faut ça [...] c'est une des façons les plus importantes de combattre les RPS,

c'est de recréer du collectif et de travailler en collectif [...] Et ces espaces de discussion pour les GDE [groupes d'expression] permettent ça aussi. C'est de faire sens dans ce qui me fait mal au travail, mais aussi discuter de ce qui me fait du bien au travail [...] Et puis, c'est de recréer cette dynamique, cet esprit d'équipe [...] Ces espaces-là sont une régulation, en fait. C'est là que l'on se décharge. On se décharge et on prend du positif. » (Dorian, Persée, CFDT, 45 ans)

Pour les délégués syndicaux en entreprise, de manière plus précise, ce dispositif peut également être utile pour construire des revendications collectives. Cet élément a été très régulièrement mis en avant dans nos entretiens, dans un contexte d'éloignement entre le « terrain » et les élus consécutif à la mise en place des ordonnances travail et de la fusion des instances. Avec la disparition de la délégation du personnel et des CHSCT, nos enquêtés sont unanimes pour exprimer la distance qui s'est creusée entre les représentants et les représentés (Pélisse, Wolmark, 2021). Ce dispositif permet alors pour les élus, non pas seulement de permettre une expression directe, mais surtout de pouvoir recueillir des informations et des revendications concrètes qui émanent des salariés, comme l'explique par exemple Amelle, salariée de la CFTC :

« Le CSE monte en centralité, y a moins de comités d'établissement, y a moins de dialogue social de terrain, et donc y a plus encore de déconnexion entre les normes collectives qui sont décidées, même par accord... par accord, avec les DS, le CSE et l'entreprise, et le salarié qui est dans son unité de travail, ou son établissement, qui est loin de tout ça. Donc... [...] Pour nous, y a une mise en musique à faire [...] Ce que porte une organisation syndicale ou un délégué syndical doit aussi reposer sur les remontées terrain et le vécu des salariés. » (Amelle, conseillère technique, CFTC, 41 ans, Paris)

Nous faisons le même constat dans l'association Les Chrysalides, dans laquelle les élus utilisent les échanges au cours des réunions d'expression directe pour alimenter leur positionnement ensuite dans les instances :

« Vous savez, certains étaient contre en réunion, mais nous, on défendait le fait que ce droit permettrait de nous ajouter du grain à moudre. Parce que c'est bien aussi que ce soit pas toujours les mêmes qui montent

au front, parce qu'on est vus comme des vilains petits canards par la direction, mais là ça permettrait de dire, c'est pas que nous qui faisons tel ou tel constat, les salariés aussi ils vous disent la même chose. Je pense aussi que ça implique un peu plus les salariés dans la boîte, qu'ils nous épaulent un peu plus, c'est pour ça qu'on défendait ce droit d'expression. » (André, aide-soignant aux Chrysalides, élu au CSE, 55 ans)

Ainsi, donner la parole au travail réel et construire des revendications collectives sont les deux éléments qui conduisent les salariés et les élus à croire encore aux vertus de l'expression directe.

5.2. Rénover le droit d'expression : le dialogue professionnel

Partant des espoirs que suscite encore l'expression directe et collective, certains acteurs cherchent donc à le rénover pour le rendre effectif dans les entreprises. Ainsi, ce droit, mis en place par les lois Auroux – dont on a fêté les quarante ans en 2022 –, a d'abord été réaffirmé dans l'accord national interprofessionnel de 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle²⁰. Ce dernier encourage « la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, [cette possibilité] est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail » (article 12). Cependant, prenant acte du besoin de rénovation de ce dispositif, il a progressivement changé de nom. C'est désormais sous le vocable du « dialogue professionnel » que l'expression directe et collective est soutenue (encadré 4).

(20) Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.

Encadré 4 « Placer la confiance au cœur des relations de travail, à travers un dialogue professionnel valorisant l'expertise des travailleurs », extrait du Rapport des garants des Assises du travail⁽²¹⁾

« Prévus par les lois Auroux de 1982, les espaces d'expression des salariés ont peu été mis en œuvre ; il importe désormais de se saisir de cette possibilité et d'animer de véritables lieux de discussion et de négociation collective au sein des entreprises et des établissements publics pour éclairer la qualité et l'organisation du travail, par exemple autour du recours aux technologies de l'intelligence artificielle et de ses effets positifs et/ou négatifs notamment sur l'emploi, le travail, la formation, les métiers, la gestion des données... Ce dialogue professionnel doit être organisé avec souplesse ; il n'a pas vocation à se substituer au dialogue social institué, là où il existe, mais bien à le nourrir et à l'enrichir. Recommandation n°3. Renouveler la démocratie au travail en généralisant le dialogue professionnel sur la qualité et l'organisation du travail, dans le secteur public comme dans le secteur privé, en :

- Confiant à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), organisme tripartite réunissant les partenaires sociaux et l'État autour d'un réseau régional, une mission d'identification et de capitalisation des bonnes pratiques en entreprise sur les espaces existants ou expérimentant de nouvelles modalités, avec un focus sur le dialogue de site territorial et un focus sur les entreprises de moins de 50 salariés.
- Renvoyant, à l'issue de cette mission de capitalisation des bonnes pratiques, les partenaires sociaux à une négociation, dans les secteurs public et privé, en vue d'une généralisation. »

Nous voyons, dans le rapport qui a suivi les Assises du travail comme dans les entretiens conduits avec nos enquêtés, un « glissement » depuis le « droit d'expression directe et collective » vers le « dialogue professionnel », qui

(21) Sophie Thiéry et Jean-Dominique Senard, « Reconsidérer le travail », Rapport des garants des Assises du travail au ministre du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, avril 2023.

semble recouvrir sensiblement la même chose : une expression des salariés sur l'organisation et les conditions du travail. Ce changement de nom renvoie d'une part au manque de considération et de compréhension du droit existant (comme on l'a vu *supra*), d'autre part sur la volonté de lui donner un second souffle. C'est le sens de l'explication de Baptiste qui a suivi de près les débats des Assises du travail :

« Mais c'est vrai que, sur l'analyse des accords qu'on peut avoir dans le cadre des accords QVCT, qui causent expression directe et collectif de salariés, ou qui le mentionnent uniquement, on n'est pas sur des choses méga-innovantes depuis... depuis un certain temps. Donc là, y a besoin de rebooster aussi ce... ce phénomène-là, pour parler du travail réel. »
(Baptiste, conseiller technique, CFDT, 43 ans, Paris)

C'est d'ailleurs sous ce terme que le principe de l'expression directe et collective est à nouveau convoqué dans le dernier accord national interprofessionnel (minoritaire) signé au printemps 2023 par les organisations ayant siégé aux Assises du travail (notamment CFDT et CFTC) et qui porte sur le dialogue social et la transition écologique²².

Si au sein de l'Union syndicale Solidaires, ce n'est pas tant le droit d'expression directe et collective qui est mobilisé, mais un registre de vocabulaire autour de l'expression des salariés, ce que cela charrie là encore se rejoint :

« Alors après, je me suis rendu compte qu'on ne traitait pas du droit d'expression dans le cahier de formation, mais la question d'expression des salariés est portée, elle est vraiment portée. » (Claude, militant confédéral, Solidaires, 72 ans, Lyon)

Si ces dispositifs de démocratie directe sont plébiscités, rien ne permet d'en dépasser « les impasses du passé », comme en appellent les rédacteurs d'un cahier de formation de Solidaires²³. C'est, nous semble-t-il, le sens de la commande de la CFTC pour la rédaction de ce rapport de recherche que de mettre au jour ces impasses afin d'esquisser des pistes pour son amélioration.

(22) Accord national interprofessionnel du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social.

(23) Cahier de formation Solidaires, 2019, « Prise en charge des risques organisationnels des pressions et violences au travail », p. 55.

5.3. Renforcer le dialogue social et les droits syndicaux

Si l'expression directe et collective est, dans certaines organisations et certaines entreprises, considérée comme étant de nature à compléter le travail revendicatif engagé par les syndicats, d'autres émettent toutefois des réserves sur les risques de concurrence avec les institutions représentatives du personnel et de contournement du dialogue social institué. À Persée par exemple, au moment de signer l'accord en 2018, Dorian se souvient de doutes et de craintes de « contournement » des instances, même si cela n'empêche pas de signer l'accord :

« On y était favorables, on avait forcément une petite crainte sur le fait que ça pouvait peut-être écartier la représentation des élus, mais on y était quand même favorables. » (Dorian, Persée, CFDT, 45 ans)

Ces craintes sont plus fortes chez les élus CGT que nous avons rencontrés. Pour eux, ce qu'il faut développer, c'est plutôt le droit syndical et la représentation collective. Prenant acte des impossibilités et des dangers de l'expression directe, Stéphanie, élue confédérale CGT, plaide ainsi plutôt pour un renforcement des moyens syndicaux. Pour elle, ce sont aux élus de dialoguer avec les salariés et ce en dehors d'une institution, l'expression directe et collective étant corsetée par le management :

« Pour un syndicat comme la CGT, l'expression directe et collective des salariés, elle se fait par le syndicat [...] L'expression directe et collective, elle se fait dans le syndicat, quand y a une vie syndicale qui... quand la vie syndicale fonctionne bien. » (Stéphanie, élue nationale, CGT, 52 ans, Paris)

Ainsi, la logique syndicale est plutôt descendante : les revendications se construisent dans le syndicat et sont ensuite discutées et affinées en échangeant avec les salariés. Dans ce sens, il y a eu des expérimentations syndicales de la CGT pour amener à rencontrer et faire débattre les salariés des très petites entreprises (TPE), à partir d'un dispositif « porteur de parole ». Il vise à afficher une phrase et à faire réagir les passants, par exemple devant un

centre d'hébergement de saisonniers à la montagne. Ces moments permettent de diffuser et confronter les idées portées par le syndicat :

« C'est-à-dire, à la fois d'aller tester ce qu'on porte, mais aussi de voir comment les salariés... quel est leur rapport au travail, quel est ceci, comment est-ce qu'ils vivent ça... Y compris jusqu'où est-ce qu'ils seraient prêts à se mobiliser, j'en sais rien. » (Stéphanie, élue nationale, CGT, 52 ans, Paris)

Elle propose ainsi de repenser l'expression directe, mais toujours dans le cadre syndical :

« Parce qu'en fait, on a à la fois besoin des salariés pour... sur l'évolution du travail, les conditions de travail, etc., mais les salariés, ils ont aussi besoin de l'organisation syndicale, de son expertise, de ses moyens, et de... et du fait d'avoir des mandatés formés et protégés, quoi. » (Stéphanie, élue nationale, CGT, 52 ans, Paris)

Ainsi, si le principe de l'expression directe des salariés qui permet de discuter, faire émerger, confronter des idées est partagé par tous nos enquêtés, les nombreuses limites de son utilisation qui se sont révélées conduisent à chercher de nouvelles manières de le mettre en œuvre. Le cadrage par un élu, lorsque cela est possible, est plébiscité par nos enquêtés, qui achoppent cependant sur le cas des entreprises sans élus. Si cela pourrait paraître de premier abord paradoxal, renforcer la présence syndicale constituerait en fait un préalable à la consolidation de l'expression directe.

Conclusion

Conclusion

Alors que le ministère du Travail recense près d'un millier d'accords en 10 ans mettant en œuvre le droit d'expression directe et collective et que ce dispositif juridique – sous la forme d'un « dialogue professionnel » – est plébiscité par les organisations syndicales réformistes, notre analyse approfondie en montre les limites et les faiblesses. Celles-ci tiennent en premier lieu à une triple **domination managériale** en amont dans l'organisation des réunions par les managers, en situation par la présence de la hiérarchie aux réunions et en aval par une absence de prise en considération, par les directions, du contenu exprimé. Les lacunes de ce dispositif s'expliquent en second lieu par **l'intensification du travail et l'éclatement des collectifs** qui empêchent de prendre du temps collectivement pour réfléchir au contenu et au sens du travail. Il est ainsi urgent de donner aux travailleurs et aux travailleuses les moyens de mettre en œuvre ce droit direct tout en renforçant les droits syndicaux et la représentation, d'autant plus si, comme indiqué dans l'accord national interprofessionnel relatif à la transition écologique et au dialogue social (avril 2013), les salariés sont considérés comme des acteurs centraux de la lutte contre le dérèglement climatique.

Bibliographie

Bibliographie

Alter N., 2023, *Donner et prendre : La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.

Barnier L.-M., 2005, « Le collectif résistant. Analyse d'une pratique syndicale dans un atelier » Bouquin S. (dir.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 139-156.

Barnier L., Clerc, F., 2014, « Égalité, équité, reconnaissance, démarches de valorisation... du travail syndical », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18, 163-170.

Bérourd S., 2013, « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », *Participations*, 5, 5-32.

Bereni L., 2023, *Le management de la vertu : La diversité en entreprise à New York et à Paris*, Presses de Sciences Po.

Brochard D., Cottineau C., Didry C., Dupuy C., Giordano D., Simha J., 2022 « La négociation d'“entreprise” en pratiques : pluralité des configurations et stratégies des acteurs », *Socio-économie du travail*, 10, 66-94.

Brière T., Coutrot T., Linhart D., 2021, « De quoi les entreprises libérées sont-elles le nom ? », *La Nouvelle Revue du travail*, 19, en ligne.

Cottin-Marx S., 2021, *C'est pour la bonne cause. Les désillusions du travail associatif*, Paris, Les Éditions de l'Atelier.

Coutrot T., Pérez C., 2022, *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, Paris, Seuil.

Chauvière M., 2010, *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, Paris, La Découverte.

Delpuech T., Dumoulin L., de Galembert C., 2014, « Droit et économie », Delpuech T., Dumoulin L., de Galembert C. (dir), *Sociologie du droit et de la justice*, Paris, Armand Colin, 235-270.

Denis J.-M., Pernot J.-M., 2018, « Le référendum d'entreprise. La démocratie sociale contre les syndicats ? », *Socio-économie du travail*, 4, 55-80.

Dupuy C., 2022, *Le travail face au capital. Représentations et mobilisations collectives de travailleur.ses subordonné.es*, mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Université Paris Saclay.

Dupuy C., Simha J., 2023, « Au plus près du terrain ? De la décentralisation des régulations à la concentration des pouvoirs », *Les Mondes du travail*, 30, en ligne.

Edelman L., 2005, "Law at Work: The Endogenous Construction of Civil Rights", Nielsen B. L.; Nelson R. L. (eds.), *Handbook of Employment Discrimination Research*, New York, Springer, 337-352.

Hély M., Simonet M., 2023, *Monde associatif et néolibéralisme*, Paris, PUF.

Ferreras I., Battilana J., Méda D., 2020, *Le Manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Paris, Seuil.

Flocco G., 2015, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Raisons d'agir.

Goussard L., 2017, « Mythes et réalités du travail par projet : enquête auprès de salariés de l'ingénierie automobile », *Savoir / Agir*, 40, 21-27.

Le Goff J., 2007, *Les Lois Auroux, 25 ans après (1982-2007). Où en est la démocratie participative ?*, Rennes, PUR.

Louvion A., 2023, *Des salariés sans patrons ?*, Paris, La Dispute.

O'Miel J., Gourgues G., Mazeaud A., Nonjon M., Parizet R., 2017, « Une sociologie critique de la démocratie participative est-elle utile ? », *Participations*, 19, 221-242.

Pélisse J., 2011, « La mise en œuvre des 35 heures : d'une managérialisation du droit à une internalisation de la fonction de justice », *Droit et société*, 77, 39-65.

Pélisse J., Wolmark C. (coord.), 2021, « Le représentant de proximité. Une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salariés, Rapport d'étude (France Stratégie), en ligne.

Salman S., 2021, *Aux bons soins du capitalisme : Le coaching en entreprise*, Paris, Presses de Sciences Po.

Webb B., Webb S., 2008, « Syndicalisme et démocratie » (traduction d'É. Béthoux, I. da Costa, C. Didry, M. Meixner et A. Mias), *Terrains & Travaux*, 14, 9-47.

Weil D., 2014, "The Fissured Workplace – Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve It", *Harvard University Press*.

Achévé d'imprimer
2^e trimestre 2024
Imprimerie Artésienne
62800 Liévin
Tél. : 03 21 72 78 90

Camille Dupuy

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

Alexis Louvion

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

Jules Simha

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

Dernière parution

Dialogue social transnational et devoir de vigilance : quelles complémentarités ?

Syndicat CFTC

45 Rue de la Procession - CS 82348
75739 Paris Cedex 15

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

L'entreprise constitue-t-elle un espace politique démocratique dans lequel les travailleurs et les travailleuses, en tant que fins connaisseurs de leur activité, peuvent éclairer voire prendre part aux décisions concernant leur travail, son organisation, son rythme ou même sa finalité ? Alors que le pouvoir politique comme les partenaires sociaux promeuvent fortement le « dialogue professionnel », censé permettre l'expression directe des salariés, une démocratie directe au travail est-elle possible ? C'est à ces questions que répond ce rapport de recherche qui s'intéresse à un dispositif de participation en entreprise, le droit d'expression directe et collective, censé faire des salariés des acteurs à part entière de la vie de l'entreprise.

À partir d'un recensement des accords d'entreprises ayant instauré le droit d'expression directe et collective, d'entretiens avec les acteurs qui le mettent en œuvre et qui participent aux espaces d'expression directe, et d'une analyse de la littérature grise, le rapport dresse le bilan de ce dispositif en partant des attentes qu'il a suscitées lors de sa mise à place, dans les années 1980, pour mettre à jour ses usages actuels.

Le rapport montre que ce dispositif, s'il connaît certaines vertus (reconnaissance de l'expertise des salariés, reconstruction des collectifs, construction de revendications communes), pose un ensemble de problèmes concernant sa mise en œuvre (selon le climat social), son intérêt (lorsqu'aucune réponse n'est apportée) mais aussi les risques qu'il fait courir au dialogue social institué (risque de court-circuiter les institutions représentatives et les mandats protégés). Nous montrons ainsi que les aspirations à l'autonomie que porte ce dispositif sont loin d'être réalisées.