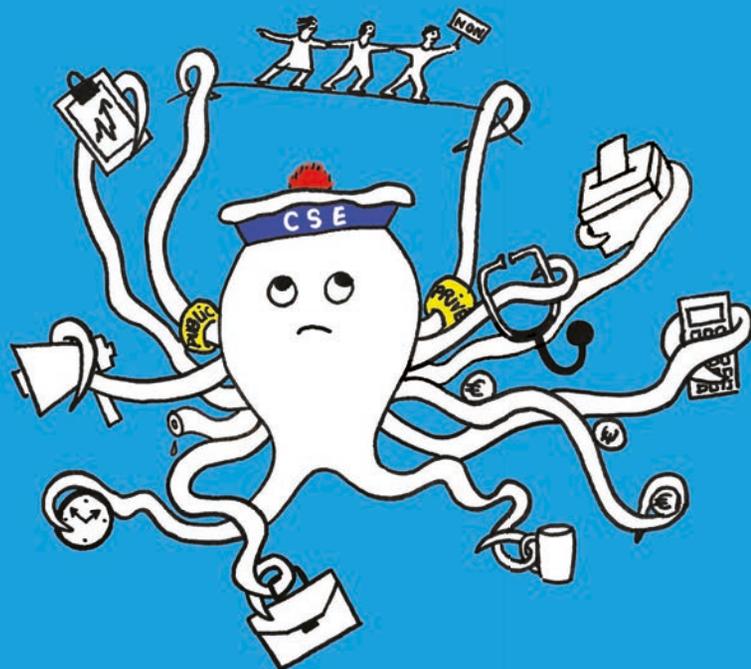


ENTREPRISES ET HISTOIRE

DU COMITÉ D'ENTREPRISE AU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE



DES TRAJECTOIRES CONVERGENTES ENTRE LES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PRIVÉES ?

O. Join-Lambert et F. Lerais CSE : des origines et perspectives hétérogènes / **J. Freyssinet** Création du comité social et économique / **V. Doellgast et T. Kämpf** Works councils in the German ICT services / **M. Henry** The social welfare policy of the nationalised British coalmining industry / **C. Juilliet** Le comité d'établissement d'une société aéronautique publique / **R. Trichereau** Une transition pour l'action sociale à La Poste / **K. Guillas-Cavan et F. Lerais** RATP : une entrée dans le droit commun / **S. Bérout et C. Nizzoli** Transports voyageurs : une représentation syndicale déstabilisée / **Débat** Les CSE entre ruptures et continuités / **Document** Biologie médicale : une caisse de résonance pour la branche / **Actualités. Archives. Clin d'œil. Thèses et HDR.** **A. Milor** Lobbying des grandes entreprises françaises

ENTREPRISES ET HISTOIRE

54 boulevard Raspail, 75006 Paris

Toute correspondance relative à la rédaction et aux articles est à envoyer à

EntreprisesetHistoire@gmail.com

Revue trimestrielle fondée en 1992 par François Caron et Patrick Fridenson

COMITÉ DE RÉDACTION

Dominique Barjot (Sorbonne Université), Alexia Blin (Université Paris III), Hadrien Coutant (Université de Technologie de Compiègne), Albert David (Université Paris-Dauphine), Patrick Fridenson (EHESS), Frédéric Garcias (Université de Lille), Gilles Garel (CNAM), Éric Godelier (École Polytechnique), Nicolas Marty (Université de Perpignan), Sabine Pitteloud (UniDistance Suisse), Muriel Le Roux (CNRS),

Secrétariat de rédaction :

Eugénie Galasso (Université Bordeaux Montaigne), Nicolas Ricci (CGS, Mines Paris), Francesca Sanna (Université de Toulouse Jean Jaurès), Charles Thibault (Université de La Rochelle)

Résumés anglais : Marie Carpenter

Conseiller éditorial : Patrick Fridenson

Rédacteurs en chef : Hadrien

Coutant, Frédéric Garcias, Nicolas Marty, Sabine Pitteloud.

CORRESPONDANTS À L'ÉTRANGER

États-Unis : Geoffrey Jones (Harvard University ; Business History Review).

Japon : Takeshi Abe (Kokushikan University), Kazuhiko Yago (Waseda University).

Canada : Pierre Lanthier (Université du Québec à Trois-Rivières) ; Anne Pezet (HEC Montréal).

Allemagne : Hartmut Berghoff (Universität Göttingen), Jan-Otmar Hesse (Universität Bayreuth), Ulrich Wengenroth (T.U. München).

Belgique : Kenneth Bertrams (Université Libre de Bruxelles).

Colombie : Andrea Lluch (Universidad de Los Andes).

Italie : Franco Amatori (Université Bocconi), Gianfranco Dioguardi (Université de Bari).

Norvège : Véronique Pouillard (Université d'Oslo).

Royaume-Uni : Teresa da Silva Lopes (York University).

Suisse : Youssef Cassis (Institut universitaire européen).

COMITÉ ÉDITORIAL

Monde des entreprises :

Anne Alonzo (Saint-Gobain), Marie Laperdrix (BNP Paribas), Marc Meuleau (Crédit Agricole), Anne-Thérèse Michel (Total), Véronique Rostas (Polaris Consulting).

Enseignants et chercheurs

en gestion :

Franck Aggeri (Mines Paris), Michel Berry (Centre de Recherche en Gestion, École Polytechnique), Ludovic Caillaud (EDHEC), Philippe Lefebvre (CGS, Mines Paris), Sylvain Lenfle (CNAM) Jean-Pierre Nioche (HEC), Frédéric Pigeyre (CNAM), Dominique Roux (Université de Reims), Blanche Segrestin (Mines Paris), Raymond-Alain Thiéart (Essec), Pierre Volle (Université Paris-Dauphine).

Enseignants et chercheurs

en histoire :

Christophe Bouneau (Université Bordeaux Montaigne), Éric Bussière (Sorbonne Université), Marie Chessel (CNRS), Jean-Claude Daumas (Université de Besançon), Pierre-Antoine Dessaux (Université de Tours), Clotilde Druelle-Korn (Université de Limoges), Sabine Effosse (Université Paris-Nanterre), Gabriel Galvez-Behar (Université de Lille), Pascal Griset (Sorbonne Université), Hervé Joly (CNRS), Séverine-Antigone Marin (Université de Strasbourg), Catherine Omnès (Université de Versailles), Giacomo Parrinello (Sciences Po Paris), Nadège Soug (UniDistance).

Droit, Sociologie :

Aurora Chaigneau (Université Paris-Nanterre), Odile Join-Lambert (Université de Versailles)

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Serge Kebabtchieff

ABONNEMENT - PUBLICITÉ

Éditions ESKA

12, rue du Quatre-Septembre
75002 Paris

Tél. : 01 42 86 55 65

<http://www.eska.fr>

FABRICATION

Éditions ESKA - Paris

Réalisation : Marise Urbano

Couverture : Yelka Orlic.

Les sommaires de la revue sont consultables en ligne :

<http://entrepriseshistoire.ehess.fr/>

La Revue *Entreprises et Histoire*

est éditée par les Éditions ESKA SA au capital de 40 000 €

La Revue *Entreprises et Histoire*

est publiée avec le concours du Centre National du Livre.

Accès en ligne :

La revue est disponible en ligne en texte intégral sur les plateformes Cairn et ProQuest ainsi que sur le site des Éditions Eska.

Imprimé en France

ENTREPRISES ET HISTOIRE

© Éditions ESKA, 2023

NUMÉRO 113 – DÉCEMBRE 2023

SOMMAIRE

3 **Ont collaboré à ce numéro**

7 **Éditorial**

CSE : des origines et des perspectives hétérogènes

par Odile JOIN-LAMBERT et Frédéric LERAIS

DU COMITÉ D'ENTREPRISE AU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE

20 **La création du comité social et économique :
la fin brutale d'une expérience complexe**

Jacques FREYSSINET

32 **Co-determination meets the digital economy: works councils
in the German ICT services industry**

Virginia DOELLGAST and Tobias KÄMPF

44 **The social welfare policy of the nationalised British coalmining
industry at work: the financial support of brass bands,
1947-1960**

Marion HENRY

60 **Acteurs, alliances et politiques du comité d'établissement d'une
société d'aéronautique publique (années 1940-années 1970)**

Clair JULLIET

76 **Les enjeux du passage au CSE à La Poste :
l'action sociale dans une entreprise en transition (1991-2024)**

Romain TRICHEREAU

93 **Une entrée dans le droit commun : la mise en place des CSE
à la RATP**

Kevin GUILLAS-CAVAN et Frédéric LERAIS

107 **Par-delà le clivage privé-public, une représentation syndicale
déstabilisée par le passage au CSE**

Sophie BÉROUD et Cristina NIZZOLI

DÉBAT

120 **La création des CSE dans les entreprises publiques et privées :
ruptures, continuités et comparaisons**

Avec Élodie BÉTHOUX, Kevin GUILLAS-CAVAN, Jean-Pierre LE CROM,

Marie MEIXNER, Jean-François PILLIARD, Udo REHFELDT, Catherine VINCENT

Débat animé par Odile JOIN-LAMBERT et Frédéric LERAIS

DOCUMENT

- 135 Le comité social et économique dans la biologie médicale : la caisse de résonance d'un jeu d'acteurs qui déborde l'entreprise**
par Samuel ZARKA

CHRONIQUES

- 141 Clin d'œil**
Réformer le dialogue social ? Un débat américain dans les années 1980
par Jean-Christophe VINEL
- 145 Nouvelles des archives**
Les archives du groupe Casino : regard sur la politique sociale de l'entreprise (1898-années 1940)
par Kevin MACHADO
- 150 En lisant les thèses et les HDR**
Martin GIRAUDEAU
Scripted Enterprise: The Textual Foundation of the DuPont Corporation
par Patrick CASTEL
Sophie CHAPDELAIN DE MONTVALON
Prisunic, la mode et le design : une entreprise face au style, 1945-1972
par Marie-Emmanuelle CHESSEL
Franck MAZUET
Le cinéma de l'événement. Histoire de la société de presse filmée Les Actualités françaises (1945-1969)
par Pierre-Antoine DESSAUX
- 158 Actualités**
- 159 Livres reçus**

EXTRAS

- 160 Les bureaux des grandes entreprises françaises à Bruxelles : le renouveau du lobbying dans les années 1990**
Alice MILOR
- 176 Résumés**
- 184 Bulletin d'abonnement**
- 140 Liste des numéros déjà parus d'Entreprises et Histoire**

ONTC OLLABORÉÀ C EN UMÉRO

Sophie Bérout est professeure de science politique à l'Université Lyon 2, membre du laboratoire Triangle. Ses travaux de recherche portent sur les transformations contemporaines du syndicalisme, sur les conflits du travail et les mobilisations des travailleurs précaires. Elle a notamment publié : *En luttés ! Les possibles d'un syndicalisme de contestation*, Paris, Raisons d'agir, 2021 (avec Martin Thibault) et *Sociologie politique du syndicalisme*, Paris, A. Colin, 2018 (avec Baptiste Giraud et Karel Yon).

Élodie Béthoux est professeure de sociologie à l'ENS de Lyon (Centre Max Weber). Ses travaux portent sur le dialogue social. Elle a participé à une recherche sur la mise en œuvre des CSE dans le cadre de l'évaluation des ordonnances de 2017 et est engagée dans un projet sur les professionnels de la RSE (Projet ANR Proviricap). Elle est membre du groupe d'experts sur les effets économiques et sociaux de l'extension des accords de branche (ministère du Travail). Article récent : « En quête d'Europe : enquêter sur l'Europe et les capacités », in C. Bessy et C. Didry (dir.), *L'Économie est une science réflexive. Chômage, convention et capacité dans l'oeuvre de Robert Salais*, Villeneuve d'Ascq, Presses du Septentrion, 2022.

Virginia Doellgast is the Anne Evans Estabrook Professor of Employment Relations and Dispute Resolution in the ILR School at Cornell University. Her research focuses on the comparative political economy of labor markets and labor unions, inequality, precarity, and democracy at work. She is author of *Exit, Voice, and Solidarity*, Oxford, Oxford University Press, 2022 and *Disintegrating Democracy at Work*, Ithaca, Cornell University Press, 2012; and co-editor of *International and Comparative Employment Relations*, London, Sage, 2021

and *Reconstructing Solidarity*, Oxford, Oxford University Press, 2018.

Jacques Freyssinet est professeur émérite de sciences économiques à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne et chercheur associé à l'IRES. Il a été directeur de l'Institut des sciences sociales du travail (1979-1988) et de l'Institut de recherches économiques et sociales (1988-2002) puis président du Conseil scientifique du Centre d'études de l'emploi (2001-2016). Par ailleurs, il a été président du Conseil d'administration de l'ANPE (1981-1987), membre du Conseil d'analyse économique (1997-2003), du Haut conseil du financement de la protection sociale (2013-2018), du Comité éditorial de la revue d'histoire *Le Mouvement social* (1980-2021). Dernier article : « L'agenda social paritaire : un projet de régulation interprofessionnelle autonome », *Revue de l'IRES*, n° 109, 2023, p. 115-146.

Kevin Guillas-Cavan est économiste à l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES). Il se spécialise dans l'étude de l'articulation des niveaux de représentation et de négociation dans les grandes entreprises. Il a récemment coordonné le rapport remis par l'IRES à France Stratégie à la demande du comité d'évaluation des ordonnances de 2017 *Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?* Ce projet approfondit un numéro spécial de *La Revue de l'IRES* « Comités d'entreprise : quelle postérité ? », qu'il a coordonné avec Sophie Bérout et Catherine Vincent en 2018. Il suit en outre l'actualité sociale et économique de l'Autriche dans le cadre de *La Chronique internationale de l'Ires*.

Marion Henry est docteure en histoire et maîtresse de conférences d'histoire contemporaine à l'Université Paris I

Panthéon-Sorbonne, affiliée au Centre d'histoire sociale des mondes contemporains. Elle est également chercheuse associée au Centre d'histoire de Sciences Po. Sa thèse, menée en co-tutelle entre Sciences Po et l'Université de Strathclyde à Glasgow : *'Every village would have a band': Building Community with Music. A Social and Cultural History of Brass Bands in British Coalfields, 1947-1984*, analyse les effets conjoints du processus de désindustrialisation et du développement de la culture de masse sur les mondes ouvriers britanniques au cours de la seconde moitié du XX^e siècle. Ses recherches actuelles portent sur la féminisation des pratiques et espaces de loisirs au sein des bassins miniers britanniques entre 1920 et les années 1980.

Odile Join-Lambert est professeure d'histoire et de sociologie du travail et de la protection sociale à l'Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines, rattachée au Laboratoire Printemps-CNRS. Docteure en histoire de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, elle est l'auteure de travaux sur l'histoire sociale des fonctionnaires intermédiaires en France (*Le receveur des Postes, entre l'Etat et l'usager (1945-1973)*, Paris, Éditions Belin, 2001) et sur l'histoire du ministère du Travail (ouvrage dirigé en collaboration avec Alain Chatriot et Vincent Viet, *Les politiques du Travail. Acteurs, institutions, réseaux (1906-2006)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2006). Son dernier ouvrage porte sur une comparaison du travail des gardiens et des conservateurs au British Museum et au Louvre (*Travailler au musée. Publics, gardiens et conservateurs du Louvre et du British Museum : regards croisés (1946-1981)*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2019).

Clair Juilliet, docteur en histoire, est chercheur contractuel en histoire à l'Université Toulouse Jean Jaurès, membre du Laboratoire Framespa (UMR 5136) et du Labex SMS. Ses recherches portent sur le passé et le présent de l'aéronautique, considérée dans ses dimensions économique, sociale et environnementale. Article récent

(avec Catherine Radtka) : « Construire une entreprise aérospatiale en marge des grandes puissances : CASA et le développement d'une industrie spatiale en Espagne (années 1960-années 1980) », *Entreprises et Histoire*, n° 102, avril 2021, p. 19-42.

Tobias Kämpf est professeur de sociologie à l'Université du travail de Francfort/Main et chercheur à l'ISF Munich. Il mène des recherches sur la numérisation de la société et l'avenir du travail depuis plus de deux décennies. Ses terrains couvrent l'Allemagne, la Silicon Valley et l'Inde. Ses recherches portent sur les nouveaux modèles économiques numériques, la transformation du travail grâce à l'IA et aux formes d'organisation agiles, ainsi que les conséquences sur les salariés et les relations de travail. Livre récent (codirigé avec A. Boes, T. Hess, A. Pretschner, T. Kämpf, E. Vog) : *Daten – Innovation – Privatheit. Mit Inverser Transparenz das Gestaltungs dilemma der digitalen Arbeitswelt lösen*, Munich, ISF München, 2022,

Jean-Pierre Le Crom, directeur de recherche émérite au CNRS, membre du Laboratoire Droit et changement social (CNRS - Nantes Université), est historien du droit social et de ses acteurs. Ses recherches portent sur l'histoire du droit social et ses acteurs (État, syndicats, patronat, associations), l'histoire plus générale des institutions représentatives du personnel et, notamment, à celles des comités d'entreprise. Depuis 2013, ses recherches portent essentiellement sur l'histoire du droit du travail dans les colonies françaises. Dernier livre : Jean-Pierre Le Crom et Marc Boninchi (dir.), *La chicotte et le pécule. Une histoire du droit du travail dans les colonies françaises (1848-1960)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2021.

Frédéric Lerais, économiste de formation, est directeur général de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES). Il a récemment coordonné le rapport remis par l'IRES à France Stratégie à la demande du comité d'évaluation des ordonnances de 2017 : *Quel dialogue social dans l'entreprise après les*

ordonnances de 2017 ?, ainsi qu'une étude de l'Agence d'Objectif IRES-CGT portant sur la mise en place des CSE dans le secteur du transport urbain de voyageurs.

Kevin Machado, docteur en histoire du droit privé : *Les politiques sociales des entreprises : l'exemple du Sud-Est de la France sous la Troisième République et le régime de Vichy (1870-1944)*, Université Côte d'Azur, 2020, a notamment été chargé de travaux dirigés durant son travail de thèse. Aujourd'hui, il décide d'évoluer professionnellement dans le secteur du médico-social, en tant que chef de service d'une association drômoise.

Marie Meixner, experte auprès des CSE chez Syndex, accompagne depuis plus de 10 ans les représentants des salariés dans l'exercice de leurs prérogatives d'information-consultation, tant au niveau français qu'européen. Article : « Représentation des salariés et co-construction de l'entreprise. Une analyse comparée des dynamiques de restructuration dans le secteur bancaire (France, Allemagne, Royaume-Uni) », *L'Homme & la Société*, n° 175, 2010, p. 197-224.

Alice Milor est maîtresse de conférences d'histoire contemporaine à Sorbonne Université, membre du Laboratoire SIRICE. Normalienne agrégée d'histoire, elle a complété sa formation à Sciences Po Paris par un master tourné vers le milieu de l'entreprise. Elle est membre des comités éditoriaux de *l'Encyclopédie d'Histoire Numérique de l'Europe* et de la revue *Histoire, Économie et Société* depuis 2021. Croisant l'histoire des entreprises et de l'histoire de l'intégration européenne, ses travaux montrent les trajectoires mêlées de l'industrie automobile et du projet européen à l'heure où s'intensifient à la fois la concurrence des industriels japonais et les revendications concernant l'environnement et la sécurité routière. Dans cette perspective, elle a publié « Whose Business Is Road Safety? From a Fragmented to an Integrated Approach in France and Europe (1972-1998) », *Transfers*, vol. 9, n° 3, 2020, p. 41-60 et « Ownership Matters: French

Governments and Automotive Industrialists Facing the Japanese Challenge, 1974-1986 », *Business History Review*, vol. 96, n° 4, 2022, p. 833-855.

Cristina Nizzoli est chercheuse en sociologie à l'IRES et ses travaux portent sur les stratégies et les pratiques syndicales. Auteure de *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du bas de l'échelle*, Paris, PUF, 2015, elle continue de s'intéresser aux pratiques syndicales, notamment dans les secteurs les plus touchés par la précarité de l'emploi et du travail. Ses recherches plus récentes portent sur les effets des ordonnances Travail de 2017 sur les instances représentatives du personnel dans le secteur du transport urbain de voyageurs, ainsi que sur les expériences de syndicalisation d'une main-d'œuvre féminine, précaire et racisée à l'image des aides soignantes dans les EHPAD et des aides à domicile.

Jean-François Piliard, après trente-cinq ans passés dans les directions des Ressources humaines de grands groupes industriels (Roussel-Uclaf, Sfena, Ciba, Schneider Electric SA), a poursuivi sa carrière dans les organisations professionnelles en tant que délégué général de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie. Il a été vice-président du MEDEF et président du Pôle Social. Il a assuré, à ce titre, de nombreux mandats, notamment ceux de président de l'AFPA, président de l'Unédic, vice-président de Pôle emploi, co-président du Dialogue social européen de la métallurgie. Il a co-présidé la Commission d'évaluation des ordonnances Travail.

Udo Rehfeldt est politologue et chercheur associé à l'IRES. Il est spécialiste de la participation à la gestion des entreprises et des relations professionnelles internationales. Article récent : « France: Fragmented unions, few members, but many voters and much social unrest » (avec Catherine Vincent), in Torsten Müller, Kurt Vandaele, Jeremy Waddington (eds.), *Trade Unions in Europe*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, 2023, p. 421-457.

Romain Trichereau, docteur en histoire et civilisations de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS), est maître de conférences en histoire contemporaine et histoire économique à l'Institut catholique de Vendée (ICES) et membre du Centre de recherche de l'ICES (CRICES), dont il a également été le secrétaire général. Il est également membre du BETA EMADD BIODIVERSITY MINEA UR 7485, à l'Université de Guyane. Ses recherches récentes ont été consacrées, pour l'essentiel, à l'histoire des activités sociales de La Poste depuis l'entre-deux-guerres jusqu'à nos jours. Articles, avec Odile Join-Lambert : « Politique d'emploi et transferts sociaux : les activités sociales des PTT (1931-1991) », *Entreprises et Histoire*, n° 105, décembre 2021, p. 98-110, ainsi que « Les usages du budget des PTT entre 1974 et 1990 », *Comptabilité(S), revue d'histoire des comptabilités*, n° 14, 2021, p. 95-113.

Catherine Vincent, sociologue des relations professionnelles, est chercheuse à l'IRES. Dernier article : « Espagne. Une réforme des retraites issue du dialogue social », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 182, 2023, p. 33-41.

Jean-Christian Vinel est professeur d'histoire des États-Unis à l'Université Paris Cité (LARCA). Spécialiste d'histoire politique et sociale du travail aux États-Unis, ses recherches portent sur le salariat, le conservatisme et l'anti-syndicalisme en entreprise, et plus récemment sur les questions de santé au travail et d'inégalités. Il a publié notamment *The Employee: A Political History*, Philadelphie, University of Pennsylvania Press, 2020 et co-dirigé *Capitalism Contested, The New Deal and its Legacies*, Philadelphie, University of Pennsylvania Press, 2021.

Samuel Zarka est chercheur contractuel de sociologie au Centre d'économie de l'Université Paris Nord. Il a soutenu une thèse sur le travail et les relations professionnelles dans le cinéma français (CNAM, 2019) : *L'équipe de cinéma. Genèse et portée de la qualification du travail dans la production cinématographique en France. 1895-2018*. Puis sa recherche s'est ouverte sur la transformation des professions dans le secteur de la biologie médicale, dans le cadre d'un post-doctorat au Centre d'études de l'emploi et du travail (2021-2022, CEET-CNAM).

É D I T O R I A L

CSE : DES ORIGINES ET DES PERSPECTIVES HÉTÉROGÈNES

par **Odile JOIN-LAMBERT**

Professeure de sociologie
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Laboratoire Printemps (CNRS-UVSQ)
Chercheuse associée à l'Institut de Recherches Économiques et sociales (IRES)

et **Frédéric LERAIS**

Économiste
Institut de Recherches Économiques et sociales (IRES)

L'intérêt des chercheurs pour les institutions représentatives du personnel n'est pas chose nouvelle. Que change alors l'avènement des comités sociaux et économiques, et comment comprendre leur trajectoire différenciée dans les entreprises publiques et privées ? Cet éditorial replace la problématique de ce numéro consacré aux CSE dans les questionnements plus anciens concernant l'histoire et l'actualité du « dialogue social », tout en traçant les nouvelles perspectives offertes par les différents contributeurs.

Les ordonnances du 22 septembre 2017 ont profondément bouleversé l'ensemble des instances de représentation des salariés dans l'entreprise, syndicales ou non. Les institutions représentatives du personnel (IRP) ont été remplacées par une nouvelle structure, le comité social et économique (CSE)¹. Ce dernier rassemble les missions des trois instances existantes auparavant : le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), le comité d'entreprise (CE) et les délégués du personnel (DP). Les entreprises publiques ou privées de plus de onze salariés

et les administrations sont tenues de mettre en place un CSE, nommé comité d'administration pour ces dernières. Le passage au CSE pour des grandes entreprises publiques modifie les modalités de financement, de gestion et de consultation des activités sociales, qui toutes doivent faire évoluer leur modèle institutionnel vers la mise en place d'un dispositif de droit commun. Aussi les ordonnances de 2017, initialement destinées au secteur privé, ont-elles des conséquences importantes pour les entreprises publiques et les administrations de l'État, en particulier sur les activités sociales

¹ Les auteurs tiennent à remercier chaleureusement la MSH Paris Saclay pour son soutien financier à la réalisation de ce numéro.

et culturelles (ASC), celles-ci étant nettement moins documentées.

Les CE, qu'ils soient privés ou publics, sont loin d'être homogènes et « constituent une institution et des lieux d'investissement pluriels composés d'élus aux profils variés »². Leurs formules de gestion et de financement diffèrent fortement en fonction de la trajectoire suivie par les entreprises, allant du secteur privé au secteur public et nationalisé, ou d'administrations à entreprises. Les nouvelles instances centralisées du CSE permettent-elles un fonctionnement autre qu'institutionnel et une réflexion collective sur leur mise en œuvre ? Le pouvoir discrétionnaire de l'employeur est-il accru au sein de cette nouvelle instance ? Comment est désormais gérée l'articulation entre les activités économiques et sociales, dont l'ambivalence vient de la création des CE au lendemain de la Seconde Guerre mondiale ? L'appropriation de cette réforme varie-t-elle selon la trajectoire publique ou privée des entreprises, ou plutôt en fonction d'autres critères tels que leur taille, secteur ou type de management ? La France, qui est le seul pays d'Europe à avoir des ASC, est-elle vraiment spécifique si on compare les modalités de financement et de consultation concernant les activités sociales d'autres pays ? Telles sont les questions posées par les articles de ce numéro.

Les ordonnances, et leur évaluation par un comité mis en place entre octobre 2017 et janvier 2023, ont donné lieu à de nombreux travaux. Ces derniers convergent pour constater que la mise en place des CSE a abouti à l'épuisement des représentants des salariés, dont les missions élargies nécessitent une formation, et n'a pas permis un échange plus équilibré entre les représentants des salariés et les employeurs³. Paradoxalement, la gestion des affaires économiques, sociales et culturelles n'a guère fait l'objet d'enquêtes empiriques au cas par cas selon les entreprises. Le comité d'évaluation des ordonnances a très peu abordé les questions de fongibilité et de mise en concurrence des budgets avec l'expertise. C'est d'autant plus étonnant que le système de représentativité repose sur des élections pour lesquelles les affaires sociales et culturelles jouent un rôle clé.

Les institutions représentatives ont pourtant suscité de longue date l'intérêt d'historiens, de juristes, de sociologues et d'économistes, en France et à l'étranger. La connaissance du fonctionnement de ces organes reste cependant plus développée pour les entreprises privées que pour les entreprises publiques et plus encore pour les administrations. S'interrogeant sur la spécificité des systèmes de relations professionnelles des deux secteurs, le sociologue Jean Saglio, ainsi que plusieurs autres chercheurs⁴, privilégie l'hypothèse d'une continuité des institutions du public et du

² S. Bérout, K. Guillas-Cavan, C. Vincent (dir.), « Comités d'entreprise : quelle postérité ? », numéro spécial, *La Revue de l'Ires*, n° 94-95, novembre 2018.

³ France Stratégie, Comité d'évaluation des ordonnances Travail, Note conclusive des coprésidents Marcel Grignard et Jean-François Pilliard, février 2023 ; Dares, « Les instances de représentation des salariés dans les entreprises en 2020. La baisse du taux de couverture se poursuit bien qu'à un rythme plus lent », *Dares Résultats*, n° 32, juillet 2022.

⁴ J. Saglio, « Public-privé », in A. Bevort, M. Lallement, A. Jobert, A. Mias (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 2012, p. 594-599. Parmi les autres travaux sociologiques prolongeant ces réflexions voir : C. Desmarais, G. Jeannot, S. Louvel, J.-M. Pernot, J. Saglio, P. Ughetto, « Gestion des personnels publics : évolutions récentes et perspectives », *La Revue de l'Ires*, n° 53, 2007, p. 111-137 ; L. Duclos, *Paritarisme(s) et institution(s) : la représentation du rapport Capital-Travail dans la gestion de services établis dans l'intérêt général : les cas de l'électricité et des allocations familiales*, thèse de doctorat en sociologie, Institut d'études politiques de Paris, 2006 ; A. Garabige, « La participation des usagers et des agents dans une collectivité locale : entre innovation et permanence du modèle d'administration publique », *La Revue de l'Ires*, n° 75, 2012, p. 93-115 ; M. Gantois, *La négociation collective en France : institutions, usages et pratiques. Contribution à une sociologie politique des relations professionnelles*, thèse de doctorat en science politique, Université Paris I Panthéon Sorbonne, 2016 ; S. Grimault, *Institution et pratique de la représentation à Aéroports de Paris : contribution à une analyse de la démocratie industrielle*, thèse de doctorat en sociologie, Institut d'études politiques de Paris, 2005 ; U. Rehfeldt et C. Vincent, « Comment réfléchir sur les relations professionnelles dans le secteur public ? », *La Revue de l'Ires*, n° 45, 2004, p. 3-8.

privé, qu'il s'agisse des formes de hiérarchies salariales ou de la dynamique des négociations collectives. Mais ce continuum de situations est-il valable pour les CSE et pour toutes les périodes ? Nous proposons dans un premier temps un bilan historiographique centré sur la comparaison des organes de représentation du secteur privé et public, afin d'en souligner les différences de formes et de fonctions. Nous suivons en cela la chronologie proposée par le juriste et historien Jean-Pierre Le Crom, complétée pour la période plus récente⁵. Nous présentons dans un second temps les principaux apports des articles composant ce numéro.

1. ORIGINES DES COMITÉS D'ENTREPRISE : QUELLE DISTINCTION ENTRE LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ ?

L'institution des délégués d'atelier élus apparaît à partir des années 1880, et elle gagne en notoriété avec sa création aux usines Schneider du Creusot en 1899, à la suite de grèves et d'un arbitrage gouvernemental. Ces délégués (rassemblés dans des corporations) existent toujours dans les années 1930⁶. Leur possible généralisation était prévue dans le projet sur les Conseils du Travail (1900), puis dans la loi du 17 juillet 1908 sur les Conseils facultatifs du travail, mais n'a pu se réaliser.

Seul un petit nombre d'entreprises ont mis en place des délégués à l'issue de grèves ou par décision unilatérale d'entrepreneurs. C'est à l'occasion de mouvements sociaux dans les usines de guerre à partir de 1916 que le ministre de l'Armement Albert Thomas, qui avait participé le 15 janvier 1917 à la négociation recréant des délégués d'atelier chez Renault, y institue des délégués d'atelier élus par sa circulaire du 5 février 1917, mais nombre d'entre eux disparaissent après la fin de la guerre⁷.

Pour la période de l'entre-deux-guerres, l'historiographie montre que les activités sociales et culturelles sont le fruit d'un premier héritage, celui des œuvres sociales d'entreprises paternalistes, dans le secteur privé comme public. L'idée de comité d'entreprise dans le secteur privé remonte à la fin de la Première Guerre mondiale. Plusieurs expériences sont tentées, puisant leurs origines dans un paternalisme d'entreprise ou s'enracinant dans une nécessité économique – attirer et fidéliser une main-d'œuvre rare et instable – mais ne s'y réduisant pas⁸. Chez les patrons, le calcul économique se mêle à des justifications diverses : engagement fort des protestants, libéralisme anticlérical mêlé de socialisme réel, volonté de rechristianiser l'usine, etc.⁹

Les délégués du personnel, créés en 1936 au moment de la grève générale sous une forme conventionnelle, puis généralisés en 1938 par décret, sont affaiblis ou pratiquement

⁵ J.-P. Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale. Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, Paris, Syllepse, 2003.

⁶ E. Schneider, « Les relations entre patrons et ouvriers : les délégués de corporation », *Revue des Deux Mondes*, 7^e période, vol. 60, n° 2, 1930, p. 372-388.

⁷ G. Hatry, *Renault usine de guerre 1914-1918*, Paris, Lafourcade, 1978. F. Hordern, *Naissance d'une institution : du contrôle ouvrier aux délégués du personnel, 1880-1939*, Aix-en-Provence, Institut régional du travail, Cahiers n° 1, 1988. J.-L. Robert, *Ouvriers et mouvement ouvrier parisiens pendant la Grande Guerre et l'immédiat après-guerre, histoire et anthropologie*, thèse de doctorat d'État d'histoire, Université Paris I, 1989. J. Barzman, *Dockers, métallos, ménagères : les mouvements sociaux au Havre, 1912-1923*, Rouen, Presses universitaires de Rouen et du Havre, 1997. P. Fridenson, « Albert Thomas et Louis Loucheur : organiser et rallier les producteurs », in P. Fridenson et P. Griset (dir.), *L'industrie dans la Grande Guerre*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2018, p. 245-284.

⁸ M. Fontaine, F. Jarrige, N. Patin (dir.), *Le travail en Europe occidentale 1830-1939*, Paris, Atlande, 2020.

⁹ J.-C. Dumas, A. Chatriot, D. Fraboulet, P. Fridenson, H. Joly (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 881.

abandonnés à l'issue de la défaite de la France en juin 1940. L'idée de partage de la décision heurte la conception quasi-monarchique du pouvoir patronal, tandis que la Confédération générale du travail (CGT) milite pour une représentation exclusivement syndicale. En Allemagne, les prémises de la *Mitbestimmung* (codétermination) se mettent en place sous la République de Weimar, comme réponse au mouvement des conseils ouvriers en 1917-1919. Ce mouvement fait tache d'huile dans plusieurs pays, notamment en Europe centrale¹⁰. La France apparaît ainsi dans l'entre-deux-guerres en retard sur les autres pays européens en matière de représentation du personnel dans les entreprises privées¹¹.

Le mode de gestion paternaliste des œuvres sociales se retrouve au sein d'entreprises de service public ou d'administration à caractère industriel et commercial, témoignant pour cette période d'une forme d'hybridation des modèles public et privé de relations de travail. A la direction de l'Exploitation postale du ministère des Finances par exemple, dès le milieu du XIX^e siècle, les initiatives du personnel constituent l'origine de l'action sociale. Mais cette dernière est reprise en main par l'administration du ministère des PTT à partir de 1931¹². Durant l'entre-deux-guerres, on trouve toutefois peu de traces d'instances représentatives des intérêts du personnel au sein des administrations de l'État, même si la revendication en est portée par

certain¹³. L'idée est alors de maîtriser un milieu professionnel de fonctionnaires des services publics quantitativement imposant. Leurs représentants se partagent entre des tenants d'un amicalisme républicain et catégoriel porté à la conciliation et un courant syndicaliste hostile à l'« État-patron », figure tutélaire des classes dirigeantes. Pour une grande partie du mouvement syndical, les syndicats de fonctionnaires doivent laisser la place à des fédérations de services publics qui négocieraient des conventions collectives par branche administrative. Telle est leur position par exemple à l'égard du statut des cheminots adopté en 1920, qu'ils veulent considérer comme une convention collective, et qui le devient en 1938¹⁴.

La Seconde Guerre mondiale est décisive dans la création des CE¹⁵. La défaite ouvrière, amplifiée par la dissolution des confédérations syndicales et la prohibition de la grève par Vichy, crée les conditions pour redéfinir des relations professionnelles dans les entreprises, associant trois dimensions : mise en place d'une coopération avec le personnel dont le comité social d'entreprise est l'instrument ; développement d'œuvres sociales au fonctionnement renouvelé ; tentative d'intégration des salariés à la production grâce à l'amélioration du facteur humain au travail¹⁶. Les années d'Occupation voient gonfler les dépenses sociales des entreprises pour faire face à la situation de pénurie généralisée, au

¹⁰ M. Capron, « L'évolution des expertises auprès des institutions représentatives du personnel (1^{ère} partie). De l'après-guerre aux lois Auroux (1944-1982) », *Entreprise & Société*, n° 12, 2022, p. 197-215 ; Id., « Des lois Auroux à 2015 (2^e partie) », *Entreprise & Société*, n° 13, 2023, p. 233-267.

¹¹ J.-P. Le Crom, « Regard historique sur la fusion des instances représentatives du personnel », *Droit social*, n° 1, 2018, p. 82.

¹² O. Join-Lambert et R. Trichereau, « Politique d'emploi et transferts sociaux : les activités sociales des PTT (1931-1991) », *Entreprises et Histoire*, n° 105, décembre 2021, p. 98-110.

¹³ J. Siwek-Pouydesseau, « Les relations de l'État patron avec les syndicats de fonctionnaires », *La Revue de l'Ires*, n° 45, 2004, p. 55-74.

¹⁴ C. Chevandier, *Cheminots en grèves (1848-2001). La construction d'une identité*, Paris, Éditions Mouton-Roulet et Larose, 2002.

¹⁵ G. Mouradian (dir.), *L'enfance des comités d'entreprises de leur genèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950. Colloque national des Archives du monde du travail, Roubaix, 22-23 mai 1996*, Roubaix, Centre des Archives du monde du travail, 1997.

¹⁶ J.-C. Daumas, « La révolution nationale à l'usine », in O. Dard, J.-C. Daumas, F. Marcot (dir.), *L'Occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, ADHE, 2000.

quasi-blocage des salaires et à la dégradation de l'état sanitaire des travailleurs. Les entreprises mettent sur pied des services sociaux dont le syndicat patronal de la métallurgie parisienne (le GIM) élabore la doctrine¹⁷.

Cette période est aussi riche en nouveautés juridiques, au moins pour les administrations de l'État. Le premier statut des fonctionnaires du 14 septembre 1941 confirme leur situation réglementaire, tout en prévoyant une catégorie d'employés de droit privé (pour les agents d'exécution, le statut de fonctionnaire étant réservé aux seuls cadres), comme en Allemagne¹⁸. Concernant les œuvres sociales, des emplois supplémentaires d'assistantes sociales sont octroyés à certains services sociaux en pleine guerre, même si ces emplois ne sont pas pourvus. Les conséquences multiples du conflit mondial réduisent de ce fait leur rôle et compétence pour l'essentiel aux secours d'urgence¹⁹.

2. LES COMITÉS D'ENTREPRISE ET LA RECOMPOSITION DE LA FRONTIÈRE PUBLIC-PRIVÉ APRÈS LA LIBÉRATION

La période d'après-guerre constitue un moment décisif dans la recomposition de la frontière entre public et privé²⁰. Les nationalisations de 1944-1948 initient un débat récurrent sur la nature du processus engagé : simple changement de propriétaire ? étatisation ?

démocratisation économique et sociale ? Les aspirations politiques, économiques et sociales discutées par les acteurs de la Résistance préparent l'ordonnance du 22 février 1945 puis la loi du 16 mai 1946 sur les CE. Ces derniers reçoivent une double mission : la gestion des œuvres sociales d'un côté, un droit d'information et de consultation en matière économique de l'autre. La loi abaisse le seuil d'effectifs de 100 à 50 salariés et étend le champ d'application des CE à l'ensemble des secteurs d'activité. Les CE allient donc à partir de 1946 la gestion des activités sociales et culturelles sous la responsabilité des représentant.e.s du personnel, et leur simple consultation sur le devenir économique de l'entreprise. Le compromis « se fait au détriment des attributions économiques ou, plus rarement et dans les très grandes entreprises, à travers une répartition structurelle : aux comités centraux l'économique, aux comités d'établissement les activités sociales et culturelles (ASC) »²¹. La loi oblige les directions à rétrocéder au CE la gestion de toutes les œuvres sociales de leur entreprise, « sans toutefois fixer le mode de financement des œuvres sociales non préexistantes. La plupart des CE ne disposent donc que de moyens très limités »²².

Dans les entreprises publiques, la répartition entre activités sociales et économiques est spécifique à chaque entreprise. À EDF par exemple, la loi de nationalisation de l'électricité et du gaz de 1946 crée un statut national du personnel des industries électriques et gazières organisant le dispositif de gestion de certaines activités sociales. Sa première caractéristique est la mise en place d'organismes dirigés par les seuls représentants

¹⁷ D. Fraboulet, *Quand les patrons s'organisent. Stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières 1901-1950*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2008.

¹⁸ M. O. Baruch, *Servir l'État français. L'administration en France de 1940 à 1944*, Paris, Fayard, 1997.

¹⁹ O. Join-Lambert et R. Trichereau, « Politique d'emploi et transferts sociaux : les activités sociales des PTT (1931-1991) », art. cit. L. Zappi, *Les visages de l'État social. Assistantes sociales et familles populaires dans l'entre-deux-guerres*, Paris, Presse de Sciences Po, 2022.

²⁰ O. Dard et M. Margairaz (dir.), « Le service public, l'économie et la république », *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine*, vol. 52, n° 3, 2005.

²¹ J.-P. Le Crom, *Syndicats nous voilà ! Vichy et le corporatisme*, Paris, Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, 1995.

²² *Ibid.*

du personnel. L'employeur se décharge de cette responsabilité, satisfaisant le souhait de participation des organisations syndicales. La deuxième caractéristique est le financement des activités sociales par un prélèvement de 1 % sur les recettes d'exploitation liées à l'électricité et au gaz. De ce fait, l'évolution du budget social est intrinsèquement liée à celle du chiffre d'affaires. À la SNCF, un décret de juin 1946 institue des comités mixtes d'activités sociales au rôle essentiellement consultatif – c'est la direction qui gère – et bipartite (direction et syndicats). Pour financer ses activités sociales, la SNCF se réfère à la loi du 2 août 1949, écrite pour les comités d'entreprise, afin de disposer de ressources stables.

Dans les administrations, le statut général de la fonction publique de 1946 pose le principe de la participation des personnels à la gestion dans le cadre d'organismes paritaires²³. Ce statut constitue pour certains juristes une forme d'hybridation entre droits public et privé. Le droit de grève, désormais reconnu aux fonctionnaires, accorde aux organisations syndicales la possibilité de remettre en cause la légitimité décisionnelle de l'employeur. Les commissions administratives paritaires (CAP) se rapprochent d'institutions paritaires de cogestion des carrières, tandis que les comités techniques paritaires (CTP) abordent les éléments collectifs comme l'organisation des services, les règles budgétaires et les conditions de travail. La puissance publique « récusé toutefois l'idée que les relations professionnelles puissent relever de négociations puisque l'ensemble de ces comités sont consultatifs »²⁴. Le statut de 1946 précise par ailleurs que les fonctionnaires sont dans une situation statutaire et réglementaire qui leur interdit en droit public français, ainsi qu'à

leurs organisations représentatives, d'avoir des relations contractuelles d'égal à égal avec les pouvoirs publics. Ces derniers sont toutefois amenés à négocier avec eux, d'autant que les manifestations et grèves se multiplient dans les années 1960.

La reconnaissance du fait syndical dans l'entreprise, avec l'instauration des délégués syndicaux (DS) et de la section syndicale d'entreprise en décembre 1968, vient complexifier le système de représentation sur le lieu de travail. Le dualisme de celui-ci se consolide avec, d'un côté, des instances représentatives du personnel élues et, de l'autre, des délégués désignés par les organisations syndicales. Ces deux canaux ne sont pas complètement séparés : « En prévoyant un monopole syndical pour la présentation des candidats au premier tour des élections professionnelles et en permettant aux organisations représentatives de nommer un ou une représentante syndicale au CE, le législateur pose les bases d'une articulation complexe »²⁵.

La séparation entre syndicat, détenteur du droit à la négociation, et conseil d'établissement, élu par les salariés tout en remplissant une mission de participation à la marche de l'entreprise, est une caractéristique du modèle dual mis en place alors en France. Elle se retrouve toutefois dans de nombreux pays européens comme l'Allemagne, l'Autriche ou la Belgique. Ce modèle dual prend cependant une forme spécifique en Allemagne, où la branche constitue au niveau régional l'espace privilégié de la représentation syndicale, alors que la représentation des salariés dans l'entreprise est assurée par le *Betriebsrat*, organe pouvant être élu dans toute entreprise d'au moins 5 salariés²⁶. D'autres pays relèvent du modèle moniste : le syndicat y dispose

²³ J. Siwek-Pouydesseau, « Les relations de l'État patron avec les syndicats de fonctionnaires », *art. cit.* Pour le cas des PTT, voir O. Join-Lambert et R. Trichereau, « Politique d'emploi et transferts sociaux : les activités sociales des PTT (1931-1991) », *art. cit.*

²⁴ U. Rehfeldt et C. Vincent, « Comment réfléchir sur les relations professionnelles dans le secteur public ? », *art. cit.*

²⁵ S. Bérout, K. Guillas-Cavan, C. Vincent (dir.), « Comités d'entreprise : quelle postérité ? », *art. cit.*

²⁶ E. Béthoux et M. Meixner, « Institutions représentatives du personnel », in A. Bevort *et alii* (dir.), *Dictionnaire du travail, op. cit.*, p. 418-424.

du monopole de la représentation, comme en Italie, dans certains pays scandinaves ou au Royaume-Uni. Dans ce pays, la représentation des salariés se fonde sur la pratique de l'accréditation syndicale accordée dans le cadre de la négociation d'entreprise²⁷.

Dans les administrations de l'État, la pratique des négociations salariales émerge aussi après 1968, jusqu'à acquérir une base juridique dans le nouveau statut unifié des fonctionnaires du 11 janvier 1984. Après des grèves particulièrement vives dans le secteur public, un nouveau type de rapports se développe, fondé sur la concertation, le contrat et la recherche d'accords avec les organisations syndicales²⁸. Les entreprises publiques constituent à cet égard des laboratoires d'expériences, quand les directions obtiennent le pouvoir de négocier dans le cadre d'orientations préalablement définies par la tutelle gouvernementale.

3. LES LOIS AUROUX (1982) ET LE NOUVEL ESSOR DES CE

L'adoption des lois Auroux en 1982 ouvre une nouvelle période dans l'histoire des CE. La loi élargit le droit à l'information des CE en matière de licenciement, renforce le recours à l'expertise comptable et instaure la possibilité de mobiliser d'autres formes d'expertise. Un droit d'alerte est également créé en cas de situation économique préoccupante. La loi remplace la notion d'œuvres sociales par celle des activités sociales et culturelles (ASC) et attribue un budget de fonctionnement propre au CE de 0,2 % de la masse salariale.

Alors que les lois Auroux permettent aux élus de conquérir de nouveaux droits ainsi

qu'un budget pour le fonctionnement des CE, « le calcul de la dotation des activités sociales et culturelles fixées par accord d'entreprise reste le plus souvent inchangé »²⁹. Le « couple ambigu constitué par les attributions économiques et les activités sociales et culturelles », au cœur de l'instance depuis sa création, « génère alors de multiples tensions. Comment le CE peut-il être le vecteur d'une expression des salariés cohérente à la fois avec la diversité de leurs attentes et la complexité des évolutions économiques »³⁰ ? Le fait que la subvention patronale destinée aux ASC soit gérée directement par les CE est une spécificité française, comparativement aux attributions des instances de représentation du personnel d'autres pays européens.

Dans la fonction publique, la loi Le Pors de 1983 sur les droits et obligations des fonctionnaires précise que les organisations syndicales de fonctionnaires ont qualité pour conduire au niveau national avec le gouvernement des négociations préalables à la détermination des rémunérations et pour débattre avec les autorités chargées de la gestion, aux différents niveaux, des questions relatives aux conditions et à l'organisation du travail. Cependant « les accords conclus ensuite n'ont pas de valeur juridique propre et ne lient les signataires que sur le plan moral et politique »³¹. La négociation s'étend toutefois ensuite à de nombreux nouveaux domaines : rénovation des grilles salariales, formation continue, emploi précaire, égalité professionnelle femmes-hommes, etc. À partir des années 2000, des réformes quasi-concomitantes ont lieu dans les fonctions publiques (accords de Bercy en 2008 sur le dialogue social dans la fonction publique visant à moderniser les critères de représentativité syndicale, à renforcer la place de la négociation avec l'employeur et aussi la légitimité des comités techniques et le

²⁷ F. Bédarida, E. Giuily, G. Rameix, *Syndicats et patrons en Grande-Bretagne*, Paris, Éditions Ouvrières, 1980.

²⁸ M. Pinet (dir.), *Histoire de la fonction publique en France*, tome 3, Paris, Nouvelle Librairie de France, 1993.

²⁹ S. Bérout, K. Guillas-Cavan, C. Vincent (dir.), « Comités d'entreprise : quelle postérité ? », *art. cit.*

³⁰ *Ibid.*

³¹ U. Rehfeldt et C. Vincent, « Comment réfléchir sur les relations professionnelles dans le secteur public ? », *art. cit.*

dialogue social inter-fonctions publiques) et dans le secteur privé (loi de 2008 modifiant les règles de la représentativité syndicale, qui n'est plus octroyée mais mesurée par un score d'au moins 10 % réalisé aux élections professionnelles). Toutefois, contrairement au secteur privé, où un bilan annuel de la négociation collective est publié, aucun état n'est fait de son développement dans les fonctions publiques ; il n'y a pas même de recensement des accords collectifs conclus³².

4. LES ORDONNANCES TRAVAIL (2017) : UNE RUPTURE ?

Les ordonnances travail de 2017 amorcent une dernière période. Sur les cinq ordonnances du 22 septembre 2017, c'est la deuxième, relative à « la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales », qui rassemble au sein du CSE les missions des anciennes IRP. Leur attribution varie en fonction de deux seuils. Dans les entreprises de plus de 10 et de moins de 50 salariés, le CSE présente à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives, contribue à promouvoir la santé, la sécurité au travail, et peut saisir l'inspection du travail. Dans les entreprises de plus de 49 salariés, outre ces mêmes attributions, le CSE assure l'expression collective des salariés sur l'évolution économique et financière de l'entreprise, l'organisation du

travail, la formation professionnelle et les techniques de production. Il est consulté sur la gestion de l'entreprise. Dans le champ de la santé, il procède à l'analyse des risques, contribue à faciliter l'accès des femmes à tous les emplois. Il dispose d'un droit d'alerte en cas de danger grave et imminent, d'un droit d'alerte en matière économique et sociale, et a en charge les activités sociales et culturelles³³.

Par rapport aux objectifs affichés de la réforme (revitaliser le dialogue social pour aboutir à des accords d'entreprise, limiter le nombre de réunions, limiter la redondance de traitement des sujets) comme par rapport aux objectifs moins avoués (réduction du nombre de mandants et du volume global d'heures de délégation syndicale), les évaluations de la mise en œuvre de la réforme montrent que leur mise en place ne s'est pas faite de manière homogène. Fin 2020, 90 000 entreprises sont dotées d'un CSE. 49 000 connaissent une situation de carence, essentiellement dans les entreprises de moins de 50 salariés (85 % des situations de carence). La possibilité de créer des commissions spécifiques santé et conditions de travail (CSSCT) à partir de 300 salariés au lieu de 50 salariés pour les anciens CHSCT conduit à une baisse du taux de couverture de cette mission : ce dernier passe de 74,6 % en 2017 à 46,4 % en 2019³⁴. Le volume total d'heures de délégation pour les représentants syndicaux diminue nettement. La nouvelle dynamique de « dialogue social » attendue se résume souvent à un exercice convenu sans se centrer sur les préoccupations immédiates des salariés³⁵. L'affectation des représentants aux questions économiques du CSE constitue un défi pour ces derniers, tant

³² Voir l'intervention de C. Vincent dans la rubrique Débat de ce numéro.

³³ E. Chabbert, F. Rey, P. Thobois, *L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise*, rapport de l'Agence d'objectifs CFDT-Ires, novembre 2022.

³⁴ France Stratégie, *Synthèse du rapport du comité d'évaluation des ordonnances travail*, 2021.

³⁵ M. Lescurieux et M. Pesanti, « Les relations sociales en entreprise durant la crise sanitaire », *Dares Focus*, n° 34, 12 juillet 2022 ; F. Lerais et K. Guillas-Cavan (dir.), *Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?*, rapport de l'Ires, 9 décembre 2021 ; F. Puissat, *Bilan des réformes en matière de dialogue social et de négociation collective*, rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales du Sénat, n° 722, 30 juin 2021 ; M.-T. Pignoni, « Les instances de représentation des salariés dans les entreprises en 2020 », *Dares Résultats*, n° 32, 12 juillet 2022 ; Syndex, « État du dialogue social en 2022, Le point de vue des salariés, des représentants des salariés et des directions », Baromètre Syndex-IFOP, mars 2022.

il est difficile pour eux, faute de formation adéquate, d'expliquer aux salariés ce qu'ils y gagnent. La réforme remet plus généralement en cause l'ampleur et les bases de la représentation syndicale dans les CSE comme dans les comités sociaux d'administration³⁶.

Pour la fonction publique, la fusion des instances représentatives est actée par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, qui crée une instance paritaire unique, le comité social, en lieu et place des comités techniques, les CT et CHSCT. L'intention affichée est de « simplifier » l'organisation du dialogue social sur le modèle de l'ordonnance travail de septembre 2017. Cette loi concerne les trois fonctions publiques d'État (on parle alors de « comité social d'administration »), territoriale (avec un « comité social territorial ») et hospitalière (avec un « comité social d'établissement »). Notons que dans cette dernière, la loi Evin de 1991 avait déjà créé un CHS hospitalier³⁷.

Les attributions de cette nouvelle instance reprennent celles des comités techniques et CHSCT : le fonctionnement et l'organisation des services ; l'accessibilité des services et la qualité des services rendus ; l'examen des orientations stratégiques sur les politiques de ressources humaines, notamment celui des lignes directrices de gestion de la mobilité, des promotions, de la valorisation des parcours professionnels ; l'examen des politiques d'égalité professionnelle, de lutte contre les discriminations ; les questions de protection de la santé physique et mentale, l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail, l'organisation du travail, le télétravail. Toutefois les comités sociaux peuvent disposer de compétences spécifiques selon le versant de la fonction publique auquel ils appartiennent. Les membres du comité social

d'administration, du comité social territorial et du comité social d'établissement doivent être informés par la direction. Depuis 2021, chaque administration, collectivité et établissement public doit élaborer un rapport social unique (RSU), qui sert de support aux débats sur les politiques de ressources humaines au sein des comités sociaux. Les données réunies dans le RSU sont renseignées dans une base de données sociales, accessible aux membres des comités sociaux, et qui trouve son inspiration dans la base de données économiques et sociales mise en place dans les entreprises du secteur privé.

Comme dans le privé où les CSE des entreprises de plus de 300 salariés doivent créer une commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT), les comités sociaux de la fonction publique peuvent également disposer d'une « formation spécialisée », c'est-à-dire une instance dédiée. Cette CSSCT du public se substitue au comité social lorsqu'il s'agit d'exercer des compétences relatives à la protection de la santé physique et mentale, à l'hygiène, la sécurité des agents dans leur travail, ou à l'organisation du travail. En revanche, elle n'intervient pas dans le cadre de projets de réorganisation de services examinés directement par le comité social. Le seuil d'effectifs pour la création des CSST varie selon les fonctions publiques. Dans la territoriale, le seuil minimal est de 200 agents ; dans la fonction publique d'État et hospitalière, il est autour de 300 agents. La loi prévoit par ailleurs que ces instances spécialisées sont mises en place si les conditions de travail et la sécurité des agents le justifient ; elle n'est obligatoire que dans les services départementaux d'incendie et de secours. Les membres titulaires ou suppléants de cette formation sont désignés par les organisations syndicales parmi les élus titulaires ou suppléants du comité social.

³⁶ B. Giraud, « La formation des élus aux comités d'entreprise, entre formations instituées et apprentissages par la pratique », in N. Éthuin et K. Yon (dir.), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 2015.

³⁷ C. Vincent et P. Volovitch, « Les syndicats face aux restructurations hospitalières », *Revue française des affaires sociales*, n° 3, 2003, p. 121-140.

L'histoire des CSE depuis 2017 constitue donc un chantier à venir, tout particulièrement pour les administrations publiques où l'application de la réforme est en cours. La complexité de la mise en œuvre des instances représentatives du personnel dans les secteurs public et privé conduit à s'interroger sur la frontière entre organisations publiques et privées et sur son caractère heuristique pour rendre compte de la réforme issue des ordonnances de 2017.

5. MISE EN ŒUVRE DES CSE : DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DISTINCTES EN FONCTION DU STATUT, DE LA TAILLE, DU SECTEUR ET DU PAYS

Ce numéro apporte de premiers éclairages concrets sur la façon dont les acteurs mettent en œuvre les CSE, en fonction des trajectoires publiques ou privées des entreprises. Les évolutions peuvent en effet être diverses : du secteur privé vers le secteur public et nationalisé, ou d'administrations devenant des entreprises (comme La Poste, Orange, etc.). Les formules de gestion et de financement du CE diffèrent en fonction de l'histoire particulière des entreprises selon les pays. Sur une période plus ou moins longue selon les articles, ces derniers montrent que les modalités de financement ou les pratiques de consultation et de gestion entre les secteurs public et privé ont été différentes, mais que cette distinction n'est pas déterminante : d'autres facteurs, comme la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, son histoire ou son pays d'implantation, jouent un rôle tout aussi important sur le type de management et de gestion des activités économiques et sociales.

Le numéro s'ouvre sur un article introductif de Jacques Freyssinet mettant en perspective la rupture que constituent les ordonnances

de 2017. À partir de 2014, côté patronal, un débat critique est nourri par la publication de rapports préconisant des fusions plus ou moins larges des IRP. Les réformes restent négociées et plutôt d'ampleur limitée. En 2017, les ordonnances marquent une rupture en imposant par la loi, et non par la négociation, la fusion des instances représentatives. Il s'agit de réduire les obligations et les coûts pour les entreprises et par voie de conséquences les moyens attribués aux élus du personnel.

Le numéro examine ensuite des trajectoires d'entreprises au niveau européen.

Pour beaucoup, les conseils d'établissement et la codétermination à l'allemande restent un modèle à suivre. Dans ce pays relevant comme la France du modèle dual, une séparation est établie entre le syndicat détenteur du droit à la négociation et le conseil d'établissement élu par les salariés qui remplit une mission de participation à la marche de l'entreprise. L'article de Virginie Doellagast et Tobias Kämpf examine précisément l'évolution du rôle des comités d'établissement en Allemagne. Dans ce pays comme en France, certains craignaient que le développement de l'industrie des technologies de l'information et la communication (TIC) affaiblisse certaines dimensions du dialogue social. Les auteurs montrent cependant que le rôle des comités d'entreprise du secteur des TIC reste fort en Allemagne dans plusieurs cas. Des nouveaux outils de dialogue ont été mobilisés par les comités d'entreprise dans les négociations sur la numérisation, les technologies fondées sur l'intelligence artificielle et les méthodes de travail agiles. L'article soulève de nouveaux enjeux pour le dialogue social, que ce soit en termes de protection des données, de transparence des outils ou de leurs conséquences sur les modalités de négociation.

Marion Henry se penche sur un changement de statut d'une entreprise au Royaume-Uni dans le sens d'une nationalisation. Ce pays est caractéristique du modèle canal unique ou moniste, où le syndicat dispose jusqu'à ces dernières années du monopole de la représentation et de

la négociation. Même si l'investissement de l'État dans les politiques sociales de l'industrie minière et la mise en place d'un système de gestion paritaire ont déjà émergé dans l'entre-deux-guerres, c'est lors de la nationalisation de l'industrie charbonnière britannique en 1947 que le National Coal Board est désormais chargé de la santé, de la sécurité et du bien-être de ses employés. À partir de l'étude du financement par l'industrie nationalisée des *brass bands*, ensembles musicaux amateurs affiliés à l'industrie charbonnière, l'article analyse les répercussions de la nationalisation sur le volet culturel de ces politiques sociales. Si la nationalisation n'a pas marqué une rupture nette en termes de gestion des activités culturelles, le Miners Welfare Act de 1952 constitue ensuite une étape majeure dans la mise en œuvre d'une politique culturelle ambitieuse à l'échelle nationale.

Le numéro s'intéresse ensuite à deux trajectoires d'entreprises en France. Deux contributions d'historiens se penchent sur l'impact des changements de statuts sur les IRP sur longue période dans une administration devenue entreprise et dans une entreprise publique. En examinant les effets du changement de leur statut sur les comités chargés des activités économiques et sociales, ils mettent à jour plus de continuité que de rupture.

Clair Juilliet analyse les conséquences du changement de statut d'une société nationalisée de construction aéronautique implantée à Toulouse sur l'évolution des pratiques de gestion du CE des années 1940 aux années 1970. L'institution représentative du personnel dispose d'un budget massif au regard de ses homologues des autres secteurs. Publique mais à visée commerciale, l'entreprise voit ses contours réformés à plusieurs reprises sans que cela ne semble pas avoir d'influence majeure sur les pratiques économiques et sociales en vigueur. La transformation des CE est sous influence des contextes socio-économiques (comme l'insertion dans le commerce international) et des stratégies des acteurs.

Romain Trichereau analyse lui aussi un changement de statut d'une entité publique : il étudie le passage du Groupement d'intérêt public social au CSE à La Poste entre 1991 et 2021. Depuis 1991 se pose en effet la question de confier la gestion des activités sociales à une institution similaire au CE et, à compter des ordonnances de 2017, au CSE. D'entreprise publique, La Poste devient une société anonyme en 2010. Il a fallu deux lois successives (celle du 6 août 2019 et celle du 22 novembre 2022) imposant à la direction des Ressources humaines de conduire un dialogue avec les organisations syndicales sur l'évolution des instances représentatives du personnel pour que deux accords définissant le cadre des futurs CSE soient finalement signés tout récemment, en octobre 2023, par les organisations syndicales (CFDT, FO, la liste commune CFE-CGC-CFTC-UNSA). L'article analyse les positionnements des différentes parties prenantes face à ces transformations : le ministère des Postes, des Télécommunications et de l'Espace puis la direction de l'entreprise, la direction nationale des Activités sociales, les organisations syndicales et, surtout, les associations dont l'importance constitue historiquement une spécificité à La Poste.

Enfin, deux contributions d'économistes et sociologues examinent la logique sectorielle et managériale dans le cas des transports urbains en France. Ils éclairent précisément les cas où s'entremêlent entreprises publiques et privées. Kevin Guillas-Cavan et Frédéric Lerais analysent l'entrée dans le droit commun avec la mise en place des CSE à la RATP. Les CSE viennent remplacer les anciens comités départementaux économiques et professionnels, tandis qu'un décret supprime les modalités spécifiques de calcul du budget consacré au fonctionnement des instances et à leurs ASC. Cette intégration dans le droit commun des IRP est concomitante à une réforme majeure de la régulation du secteur dans le cadre de la loi d'orientation des mobilités, qui organise l'ouverture à la concurrence des différentes lignes selon une logique d'allotissement. L'article illustre ainsi l'existence d'une

logique sectorielle propre dans l'application des ordonnances.

Sophie Bérout et Cristina Nizzoli analysent quant à elles les nombreuses difficultés rencontrées dans ce même secteur lors de la mise en place des ordonnances de 2017 dans deux autres métropoles. Ces deux métropoles abritent des entreprises aux statuts différents. Les évolutions restent cependant assez parallèles, notamment en ce qui concerne l'affaiblissement des IRP rendant le travail de représentation plus difficile. L'analyse laisse voir que ce n'est pas tant le statut public ou privé qui est déterminant dans l'application des ordonnances. La mise en place du CSE s'est inscrite, dans tous les cas, dans un processus continu d'affaiblissement de la représentation syndicale.

Le numéro se poursuit par un débat sur l'évaluation des ordonnances réunissant trois universitaires (un juriste, une sociologue et une historienne) et deux praticiens (un patron ayant co-présidé le comité d'évaluation des ordonnances et une experte de Syndex), autour de trois questions qui traversent le numéro : quels changements suite aux ordonnances sur les IRP ? y a-t-il une convergence vers un modèle plus répandu en Europe ? quelles différences entre les secteurs public et privé ? Ce riche débat contribue à faire émerger d'autres facteurs déterminants que le clivage entre les secteurs public et privé dans la mise en œuvre des ordonnances de 2017, comme la taille des entreprises, qui modifie l'articulation entre l'économique et le social et la place spécifique occupées par les ASC entre les grandes et les petites entreprises.

Samuel Zarka, dans la rubrique « Document », analyse les procès-verbaux du CSE d'une entreprise du secteur de la biologie. Il éclaire cruellement tout un pan important des ordonnances qui visait à renforcer le dialogue social au sein de l'entreprise. L'analyse de ce document montre un CSE « spectateur » des négociations entre l'employeur et la Caisse nationale d'assurance

maladie, questionnant ainsi les effets de la décentralisation de la négociation collective. Dans la rubrique « Clin d'œil », Jean-Christian Vinel déplace le regard vers les États-Unis des années 1980 afin de présenter un autre contexte dans lequel la réforme du dialogue social s'avère semée d'embûches. Dans le cas du Collective Bargaining Forum qu'il analyse, comme dans celui du CSE, les syndicats peinent à imposer leurs priorités dans les débats sur le renforcement de l'efficacité du dialogue social.

Finalement, que les entreprises soient publiques ou privées, bien des zones d'ombre demeurent pour comprendre la mise en œuvre des CSE. On connaît mal le rôle joué par les changements de générations de DRH au sein des entreprises, notamment la façon dont les nouveaux managers s'emparent de cette réforme. La circulation des DRH vers les entreprises publiques, passant dans un grand nombre de cas par une formation aux écoles de commerce, a des effets sur la culture de dialogue social, qui est peu investiguée en longue durée. La mise en place des CSE dans les entreprises mutuelles et coopératives mériterait aussi d'être plus amplement explorée, comme dans le cas du rôle joué par les administrateurs salariés. Dans certaines de ces entreprises, les personnels ont historiquement presque un rôle de co-créeurs, ce qui est tout autant à prendre en considération que la nature de leur activité et les biens et services qu'elles délivrent. Cela permettrait de mieux comprendre si l'interdiction de cumul des mandats est une spécificité française.

Concernant les administrations publiques, le terrain est quasiment vierge, faute de recensement des accords et de financement de recherches au niveau national (le ministère du Travail n'ayant en charge que les entreprises privées) et d'appel aux experts. Si les entreprises publiques font appel à de nombreuses expertises en matière de santé, sécurité, conditions de travail, les administrations le font beaucoup moins, leurs organisations syndicales étant d'ailleurs peu favorables

aux expertises³⁸. La coexistence au sein de mêmes entreprises publiques de salariés aux statuts divers pose aussi aux IRP des questions socialement et politiquement délicates³⁹. Pour quelles raisons certaines entreprises publiques sont-elles entrées dans le droit commun et d'autres non, par exemple au moment de la baisse de la durée du travail en France, et y a-t-il des négociations ? On ne peut donc

qu'espérer le développement de monographies sur l'impact du droit des relations de travail dans le secteur public comme privé. Elles permettraient d'éclairer comment la négociation a été mise en œuvre par des mesures garantissant ou pas des rapports de force équilibrés entre les deux parties, faute d'avoir été encadrée au niveau national.

³⁸ C. Vincent, C. Meilland, C. Nizzoli, *Dialogue social et négociation dans les fonctions publiques : quel rôle dans les réorganisations ?*, rapport pour l'Agence d'objectifs Ires-CFDT, mars 2020, URL : <<https://ires.fr/publications/cfdt/dialogue-social-et-negociation-dans-les-fonctions-publiques-quel-role-dans-les-reorganisations/>> consulté le 8 septembre 2023.

³⁹ Cf. Q. Lohou, « Le syndicalisme des auxiliaires de la Fonction publique de l'État (1917-1946) », *Le Mouvement social*, n° 280, 2022, p. 119-138.

LA CRÉATION DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE : LA FIN BRUTALE D'UNE EXPÉRIENCE COMPLEXE

par Jacques FREYSSINET

Professeur émérite de sciences économiques
à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne
Chercheur associé à l'IRES

En 2017, le gouvernement français décide de fusionner par ordonnance les trois instances élues de représentation du personnel au sein des entreprises. D'où vient cette mesure ? Quels sont les débats et les controverses qui y ont mené ? Cet article s'attache à la généalogie de la création du comité social et économique en analysant le positionnement des différents acteurs du dialogue social vis-à-vis de cette nouvelle instance.

L'une des ordonnances du 22 septembre 2017 met fin par fusion à l'existence des trois instances élues de représentation du personnel dans l'entreprise (IRP). La multiplicité de ces instances est une spécificité française. Elle est le produit d'une histoire longue et accidentée qui depuis 1936 a engendré un empilement de dispositifs hétérogènes, issus ou non de l'élection : les délégués du personnel, les comités d'entreprise, les comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail, les délégués syndicaux, les sections syndicales d'entreprise ; leur présence et leurs conditions de fonctionnement ont constitué un objet de tensions ou de conflits entre patronats et syndicats sans qu'un compromis global ait pu être dégagé par la négociation. À partir des années 2000, le débat est nourri, à l'initiative des pouvoirs publics, par la publication de rapports qui restent longtemps sans suite ou n'inspirent que des réformes d'ampleur limitée. L'échec de la voie négociée et l'impact réduit des réformes partielles contribuent à expliquer le choix, en 2017, en faveur d'une

solution qui est à la fois impérative dans ses modalités et brutale dans ses conséquences. L'option retenue ignore cependant certains des enjeux essentiels de la dynamique des modes de représentation du personnel dans l'entreprise.

1. SYNDICATS ET PATRONATS : L'AFFRONTEMENT DES STRATÉGIES

Seul un retour sur les conditions d'émergence et de développement des institutions représentatives permet de comprendre l'importance que leur accordent les syndicats. Les réticences et critiques du patronat restent longtemps mesurées avant qu'il ne déclenche en 2014 une offensive radicale. Elle se déroule à l'occasion d'une négociation interprofessionnelle qui se termine par un échec.

1.1. L'attachement des organisations syndicales aux instances de représentation

Les syndicats voient dans les IRP tout à la fois des acquis à forte valeur symbolique et des ressources essentielles pour leur action sur les lieux de travail.

L'histoire des IRP s'inscrit pour les syndicats dans un récit des conquêtes sociales nées de contextes politiques et sociaux qui furent sources d'avancées majeures pour le droit du travail¹. Les délégués du personnel (DP) sont nés des accords Matignon dans le contexte des grèves de 1936. Les comités d'entreprise (CE) apparaissent en 1945 comme l'une des traductions du programme du Conseil national de la résistance. La quatrième loi Auroux créée en 1982 les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui regroupent les moyens jusqu'alors séparément affectés à ces différentes questions. Toute menace sur l'existence de ces instances signifie pour les syndicats une mise en cause d'avancées associées à des moments historiques exceptionnels².

L'importance que les syndicats accordent aux IRP ne relève pas seulement du registre symbolique. Ces instances permettent d'ajouter des droits, des compétences et des ressources (élus protégés contre le licenciement, heures de délégation, budgets, droits à l'expertise...). Elles offrent des modalités différenciées de militantisme qui permettent de mobiliser des travailleuses et des travailleurs ayant des centres d'intérêts variés : défense de proximité de leurs collègues, œuvres sociales

et culturelles, conditions de travail, expertise économique... Enfin, dans l'hypothèse d'un comportement patronal antisyndical, le nombre des mandats de titulaires et de suppléants permet, dès le dépôt des candidatures, d'assurer la protection juridique d'une équipe syndicale qui s'implante dans l'entreprise. Ces éléments expliquent que, dans le processus de consultation sur les futures ordonnances, les syndicats aient d'abord eu comme priorité la défense de l'ensemble des compétences et des ressources associées à l'existence des différentes IRP.

1.2. Des critiques mesurées à des mises en cause plus radicales de la part des organisations patronales

Mesurant la force de l'attachement des syndicats aux IRP, le CNPF adopte longtemps une attitude de critique prudente. Il souligne la lourdeur bureaucratique, les délais et les coûts associés à la multiplication des informations à fournir et des réunions à organiser ainsi que les duplications engendrées par les chevauchements de compétence et les renvois d'une instance à l'autre. Longtemps ses demandes vont seulement dans le sens de la simplification et de l'allègement.

C'est du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) que vient la première offensive en 1988 avec le projet de « conseil d'entreprise »³. Ce conseil devrait réunir dans l'entreprise, quelle qu'en soit la taille, les attributions de toutes les instances de représentation du personnel, élues ou non élues. Il serait compétent pour la négociation collective.

¹ Voir, par exemple : J. Le Goff, *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, 4^e éd. revue et augmentée, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2019 ; J.-P. Le Crom, « Regard historique sur la fusion des institutions représentatives du personnel », *Droit Social*, n° 1, janvier 2018, p. 82-84.

² La même symbolique de conquête sociale s'attache à la reconnaissance des délégués syndicaux (DS) et de la section syndicale d'entreprise par la loi du 27 décembre 1968, directement issue des luttes sociales de mai 1968.

³ CJD, *Le Conseil d'entreprise. La volonté du dialogue*, Paris, 1988 ; C. Thuderoz, *Le conseil d'entreprise. Dispositif et pratiques sociales*, rapport d'étude pour le compte de France Stratégie et de la co-présidence du Comité d'évaluation des ordonnances sur le travail de 2017, 17 octobre 2021.

Au-delà de la simplification, il devrait être aussi un outil pour favoriser l'implication des salariés dans la gouvernance et, par là, dans la performance de l'entreprise. Le CJD revient à plusieurs reprises à la charge en utilisant en 2009, l'appellation d'« instance unique de représentation du personnel »⁴. Notons que, du point de vue du CJD, l'objectif n'est pas d'affaiblir mais d'unifier la représentation du personnel dans une perspective d'intégration.

Selon une pure logique de simplification, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris propose de son côté, en octobre 2010, la création d'une « représentation unique du personnel » (RUP) qui regrouperait toutes les instances élues dans les entreprises de plus de onze salariés⁵.

En 2011, un groupe de travail présidé par Gérard Adam et créé à l'initiative conjointe de l'Institut Montaigne et d'Entreprise et Personnel présente un rapport pour « reconstruire le rapport social »⁶. Il préconise la distinction entre deux niveaux d'IRP : « Une instance stratégique [...] au plus haut niveau de pilotage de l'entreprise. [...] Une instance de proximité dédiée à l'examen des conditions opérationnelles de travail (se substituant aux DP et aux CHSCT sous leur forme actuelle) »⁷.

Les organisations patronales représentatives au niveau interprofessionnel ne prennent l'initiative dans ce domaine qu'à l'occasion d'un long processus qui se termine par l'échec de la négociation sur la modernisation du dialogue social.

1.3. L'échec de la négociation interprofessionnelle

La question des IRP est, dès le départ, englobée dans un débat plus vaste sur le dialogue social et la gouvernance des entreprises⁸. L'ouverture d'une négociation interprofessionnelle se situe au terme d'allers et retours entre des initiatives des pouvoirs publics et des « délibérations » entre organisations syndicales et patronales. En voici une présentation chronologique :

– La loi du 20 août 2008 renvoie la question de la représentation des salariés dans les TPE à une négociation interprofessionnelle dont elle fixe l'échéance au plus tard au 30 juin 2009⁹.

– En avril 2009, le Premier ministre, François Fillon, fixe un agenda social. Un des thèmes porte sur la gouvernance des entreprises. Parmi d'autres sujets, il introduit plusieurs questions que l'on retrouvera dans la future délibération sur la modernisation du dialogue social : association des salariés aux choix stratégiques de l'entreprise, problèmes posés par la coexistence dans l'entreprise de différentes IRP mal articulées, durée des mandats des élus.

– Dans ce cadre, les organisations patronales et syndicales se mettent d'accord, le 27 mai 2009, sur leur programme annuel de travail. Il y figure une délibération sociale sur le dialogue social ; celui-ci n'est donc pas retenu comme objet de négociation. Le thème est découpé en quatre chapitres :

⁴ CJD, *Dialogue social : explorons ensemble de nouvelles voies*, 2009.

⁵ CCIP, *10 propositions pour simplifier la représentation élue du personnel*, septembre 2010.

⁶ Institut Montaigne – Entreprise et Personnel, *Reconstruire le dialogue social*, juin 2011.

⁷ *Ibid.*, p. 64-65.

⁸ J. Freyssinet, *La modernisation du dialogue social*, Note Lasaire n° 46, mars 2015.

⁹ La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail est présentée par le gouvernement comme une transcription de la position commune d'avril 2008. Ceci est approximativement vrai en ce qui concerne la représentativité des syndicats et la négociation collective, mais faux en ce qui concerne le temps de travail. Parmi ses nombreuses dispositions, la loi stipule qu'une négociation interprofessionnelle doit porter « sur les moyens de renforcer l'effectivité de la représentation collective du personnel dans les petites entreprises et d'y mesurer l'audience des organisations syndicales ».

dialogue social dans les TPE, parcours professionnels des représentants des salariés, IRP et gouvernance de l'entreprise.

– Cette délibération sociale s'ouvre le 22 juin 2009 ; après treize réunions, elle aboutit à un constat de blocage le 13 janvier 2011. Dans ce cadre, un groupe de travail a été créé en octobre 2009 sur le dialogue social dans les TPE (supra). Dès le 19 décembre, le MEDEF et la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises) décident d'y mettre fin en considérant qu'il est impossible d'ouvrir une négociation, car elles refusent toute présence de représentants syndicaux dans les TPE. Cette décision suscite un vif mécontentement des syndicats et de l'UPA (Union patronale des artisans)¹⁰. Le 20 janvier 2010, ils signent ensemble (à l'exception de la CGT-FO) une lettre au Premier ministre sur la représentation du personnel et la mesure de la représentativité syndicale dans les PME. En l'absence de négociations, le gouvernement reprend le dossier sous la forme d'un projet de loi. Le MEDEF et la CGPME mènent alors une offensive de lobbying auprès des élus de la majorité. Ils obtiennent l'adoption, contre la volonté initiale du gouvernement, d'amendements parlementaires qui leur donnent largement satisfaction : les commissions paritaires locales pour les entreprises de moins de onze salariés disparaissent du texte ; seules subsistent des élections sur liste syndicale pour la mesure de la représentativité. Ce thème sera l'un des points centraux de la négociation de 2014-2015, avec cette fois-ci une autre ligne de clivage au sein du patronat.

– Alors que la question semblait mise en sommeil, elle réapparaît dans le cadre des « grandes conférences sociales »

introduites par le nouveau Président de la République, François Hollande. Dans la feuille de route publiée au terme de la première conférence (9 et 10 juillet 2012), il est indiqué sous la rubrique de la « démocratie sociale » : « Il est souhaitable que la négociation interprofessionnelle sur la place des institutions représentatives du personnel connaisse un débouché rapide et qu'une concertation s'ouvre sur la présence des salariés dans les conseils d'administration des entreprises ». Oublié en 2013, le sujet réapparaît avec une formulation modeste et conditionnelle au terme de la troisième conférence sociale (7 et 8 juillet 2014) : « en vue d'une négociation sur la modernisation et la qualité du dialogue social au sein de l'entreprise, qui pourrait s'engager à l'automne 2014, un travail de concertation approfondi sera mené par le ministre du Travail avec les organisations syndicales et d'employeurs afin de définir le document d'orientation ». Ce document est publié le 29 juillet 2014. Il inclut entre autres les deux objectifs suivants : (i) Une amélioration de la représentation des salariés adaptée à la diversité des entreprises. Une priorité est donnée au cas des petites entreprises dépourvues de représentants du personnel. (ii) Une simplification du dialogue social dans les entreprises pour le rendre plus efficace. Sont évoqués le franchissement des seuils sociaux, le regroupement des consultations du CE, la multiplicité des négociations obligatoires et celle des IRP (DP, CE, CHSCT).

Ce n'est qu'au terme de plusieurs années de tentatives et d'échecs que s'ouvre enfin le 9 octobre 2014 la négociation interprofessionnelle sur la modernisation du dialogue social¹¹. La question des IRP se mêle à d'autres enjeux plus ou moins connexes qui concernent

¹⁰ L'UPA avait signé le 12 décembre 2001 avec les cinq confédérations syndicales un accord sur le développement du dialogue social dans l'artisanat. L'accord prévoyait en particulier la création de Commissions paritaires régionales interprofessionnelles de l'artisanat (CPRIA).

¹¹ Pour faire court, nous emploierons cette appellation usuelle alors qu'il s'agit officiellement d'une « négociation relative à la qualité et à l'efficacité du dialogue social dans les entreprises et à l'amélioration de la représentation des salariés ».

notamment les seuils sociaux, la représentation des salariés des TPE, les droits et parcours des représentants des salariés. La « rationalisation » du fonctionnement des IRP s'inscrit comme une forte demande des organisations patronales qui proposent, en octobre 2014, le « conseil d'entreprise » comme instance unique de représentation ayant aussi compétence pour négocier des accords d'entreprise. Derrière le discours sur la rationalisation, le patronat entend réduire les obligations et les contributions financières qui s'imposent aux entreprises. Le conseil d'entreprise, limité aux entreprises d'au moins 50 salariés, verra ses droits et ses ressources fixés selon le principe de subsidiarité par un accord d'entreprise majoritaire, à défaut par un accord de branche et à défaut par décret. Quels que soient les écarts entre les différentes évaluations des pertes en nombre de représentants ou d'heures de délégation impliquées par les propositions patronales, il ne fait pas de doute qu'elles seraient considérables.

En fin de négociation, un nouveau thème de désaccord apparaît lorsque le patronat introduit des critères nouveaux pour la reconnaissance d'un établissement distinct : « une communauté de salariés placée sous la direction d'un chef d'établissement autonome, bénéficiant d'une délégation de pouvoir en matière économique, juridique et hiérarchique ». Un grand nombre d'unités de production risquent de ne pas satisfaire ces critères, notamment celui de la délégation de pouvoir économique. De ce fait, elles n'auront pas de conseil d'établissement. Les syndicats y voient une stratégie patronale qui vise à obtenir que les représentants soient éloignés des collectifs concrets de salariés. Si, sur ces points, les syndicats ont l'objectif commun de défendre les droits des IRP et les moyens de la représentation, la création d'une instance unique, dont le patronat fait la condition *sine qua non* d'un accord, leur pose un problème plus difficile. D'un côté, la multiplicité des instances offre les avantages qui ont été mentionnés plus haut. De l'autre, lorsque le

syndicalisme est affaibli et la syndicalisation en recul, il existe le risque d'une fragmentation non maîtrisée d'interventions partielles qui ne sera combattue que par le cumul des mandats avec des effets pervers bien connus. Une autre évolution possible se traduit par la concentration des faibles ressources humaines disponibles dans celle des institutions qui est jugée prioritaire ou dans celle qui est encore capable de susciter des candidatures. À l'évidence, aucune réponse ne s'impose. Il s'agit pour les syndicats d'un choix essentiel à court comme à long terme. En supposant acquise la condition d'un maintien de la totalité des droits et des ressources, quel équilibre trouver entre la spécialisation et l'intégration des modes d'action des différentes IRP ? C'est en 2014 que s'est déroulé un débat approfondi sur ces questions ; la rapidité du processus imposé en 2017 fait qu'il y restera à l'arrière-plan. Finalement, la profondeur des désaccords aussi bien entre organisations patronales qu'entre organisations syndicales engendre l'échec de la négociation, le 22 janvier 2015, et l'intervention directe du gouvernement.

Du côté patronal, la rupture s'opère entre le MEDEF et la CGPME lorsque le premier, en cours de négociation, propose l'extension du conseil d'entreprise aux entreprises de plus de dix salariés, ce que refuse la seconde. En revanche, l'UPA se rallie au MEDEF lorsqu'est prévue la création de « commissions régionales paritaires interprofessionnelles » (CRPI) dans les secteurs non couverts par des dispositifs ad hoc (par exemple, l'artisanat). Elles auraient pour mission de conseiller les salariés et les employeurs et de mener des concertations sans pouvoir intervenir au sein de l'entreprise.

Du côté syndical, la CGT et la CGT-FO rejettent le principe même de l'instance unique. Les trois autres organisations pourraient l'accepter sous la condition qu'elle regroupe l'ensemble des attributions des trois institutions fusionnées¹² et que les délégués syndicaux conservent seuls les prérogatives

¹² En toute fin de négociation, la CFE-CGC fait marche arrière et refuse la suppression des CHSCT.

de négociation lorsqu'ils sont présents. Leur refus final des propositions patronales porte sur d'autres points tels que le périmètre des « établissements distincts » ou les compétences et moyens des CRPI¹³.

Prenant acte de l'échec des négociations, la loi Rebsamen du 17 août 2015 ne contient que des ajustements limités en ce qui concerne les IRP¹⁴. La délégation unique du personnel (DUP), qui avait été créée par la loi quinquennale du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle, fait l'objet d'une double extension. D'une part, la possibilité de création d'une DUP par la seule décision de l'employeur est étendue à toutes les entreprises de moins de 300 salariés (et non plus 200) ; à partir de 300 salariés, un regroupement de deux ou trois IRP en une instance unique est possible par accord majoritaire. D'autre part, la DUP qui réunissait jusqu'alors les compétences des DP et du CE peut désormais intégrer celles du CHSCT.

2. UNE SUCCESSION DE RAPPORTS À L'INITIATIVE DES POUVOIRS PUBLICS

Avant l'ouverture des négociations inter-professionnelles ou en parallèle de leur déroulement, une suite de rapports publics entretient une pression permanente sur le thème des lourdeurs, des complexités, des délais et des coûts engendrés par l'existence parallèle des

différentes IRP élues auxquelles s'ajoutent dans l'entreprise une ou plusieurs sections syndicales ainsi qu'un ou plusieurs délégués syndicaux, ces derniers disposant, lorsqu'ils sont présents, du monopole de la négociation collective. En plus de cette considération principale, certains experts mettent aussi l'accent sur la nécessité de créer un lieu unique d'expression de la collectivité de travail. Nous nous référons ci-après aux seuls rapports demandés par les pouvoirs publics ou établis à l'initiative d'institutions publiques¹⁵, sans étendre l'examen aux nombreux documents élaborés au cours de période par différents think tanks.

2.1. Une convergence en faveur du regroupement

La première réflexion approfondie est fournie en 2004 par le rapport de Michel de Virville¹⁶. Sa proposition n° 24 est ainsi formulée : « La commission considère que la création, dans les entreprises de moins de 250 salariés, d'un Conseil d'entreprise exerçant les attributions des délégués du personnel, du comité d'entreprise et des délégués syndicaux permettrait de développer la représentation des salariés et la négociation collective, dans des structures qui sont encore trop souvent dépourvues d'institutions représentatives. [...] il pourrait être envisagé, avec les partenaires sociaux et à titre expérimental, d'élargir ce dispositif à des entreprises de plus de 250 salariés. Si l'expérience s'avérait concluante, elle pourrait par la suite conduire à relever

¹³ Pour plus de précision, voir J. Freyssinet, *La modernisation du dialogue social*, op. cit.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Nous extrayons de ces rapports les seules propositions qui concernent les IRP alors que leur champ de réflexion est généralement plus vaste.

¹⁶ M. de Virville, *Pour un Code du travail plus efficace*, rapport au ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, 15 janvier 2004. Déjà en 1990, dans un rapport au ministre du Travail, Gilles Béliet avait présenté un projet qui ne concernait que les petites entreprises. L'employeur serait autorisé à fusionner les DS, CE et CHSCT sous la condition que des accords de branche étendus aient créé des « instances paritaires professionnelles », assurant la couverture des salariés dans les entreprises non couvertes par une IRP. Cette possibilité aurait été ouverte aux entreprises de moins de 100 salariés, avec extension possible à moins de 150 ou 200 salariés en cas d'accord des partenaires sociaux. Ses propositions avaient été partiellement reprises en 1993 lors de la création de la DUP. G. Béliet, *Rapport sur les conditions de la représentation des salariés dans les petites et moyennes entreprises*, rapport au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 29 mars 1990.

ce seuil »¹⁷. La proposition ne concerne pas le CHSCT, mais elle englobe en revanche les DS et donc le domaine de la négociation collective.

En 2008, un groupe de travail présidé par Jacques Attali présente un rapport pour « la libération de la croissance française » qui avait été demandé par Nicolas Sarkozy¹⁸. Emmanuel Macron en est le rapporteur général adjoint. Le chapitre intitulé « Moderniser le dialogue social » contient la « Décision 121 » : « Expérimenter une représentation unique dans toutes les PME de moins de 250 salariés, sous la forme d'un conseil d'entreprise qui aura les prérogatives du comité d'entreprise, des délégués du personnel et du comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail. Ce conseil d'entreprise sera le lieu privilégié de la négociation »¹⁹. Le dernier membre de phrase semble impliquer une mise en cause du monopole des DS pour la négociation.

En 2010, Jacques Barthélémy et Gilbert Cette, dans un rapport du Conseil d'analyse économique, dessinent une configuration différente²⁰. En premier lieu, s'appuyant sur le succès de la DUP, ils préconisent « la création d'une institution unique de 20 à 100 salariés cumulant les attributions des DP, du CE et du CHSCT », ce qui impliquerait « le passage du seuil de 11 à 20 salariés pour les DP »²¹. En second lieu, au-delà de cent salariés, la reconnaissance du CE comme organe de « l'expression collective de personnel » exigerait « la sortie de l'employeur »²².

2.2. La défense du CHSCT

Cependant, même dans des rapports officiels, des voix discordantes se sont exprimées. Un premier exemple est donné par le rapport pour le Premier ministre présenté en février 2010 par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaut²³. S'ils envisagent des cas possibles de rapprochement du CHSCT avec le CE, les rapporteurs mettent l'accent sur le renforcement du CHSCT et l'élargissement de son rôle : « Donner une nouvelle légitimité au CHSCT par l'élection directe de ses membres et une présidence plus fréquente des réunions à un niveau décisionnel dans l'entreprise. Le nom du CHSCT devrait également être changé en comité de santé, de sécurité et des conditions de travail, en accord avec ses compétences effectives. Clarifier la répartition de ses compétences avec les autres institutions représentatives du personnel [...]. Dans certains cas, en fonction des secteurs d'activité ou des effectifs, il pourrait être envisagé de regrouper à moyens constants les compétences du comité d'entreprise et du CHSCT dans une instance unique, sous réserve de l'accord des partenaires sociaux »²⁴. Un second exemple est fourni par le rapport de Pierre-Yves Verkindt sur les CHSCT remis en février 2014 au ministre du Travail²⁵. L'auteur s'appuie sur l'importance croissante reconnue aux conditions de travail pour plaider en faveur du CHSCT : « Si la santé au travail et l'amélioration des conditions de travail et,

¹⁷ M. de Virville, *Pour un Code du travail...*, op. cit., p. 45.

¹⁸ J. Attali (dir.), *Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française*, Paris, La Documentation française, 2008.

¹⁹ *Ibid.*, p. 111.

²⁰ J. Barthélémy et G. Cette, *Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et sécurité économique*, Conseil d'analyse économique, 2010.

²¹ *Ibid.*, p. 67. Dans les TPE, la représentation s'organiserait dans un cadre interentreprises au plan local.

²² *Ibid.*, p. 68.

²³ H. Lachmann, C. Larose, M. Pénicaut, *Bien être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, rapport fait à la demande du Premier ministre, février 2010.

²⁴ *Ibid.*, p. 9-10.

²⁵ P.-Y. Verkindt, *Le C.H.S.C.T. au milieu du gué. Trente-trois propositions en faveur d'une instance de représentation du personnel dédiée à la protection de la santé au travail*, rapport au Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2014.

plus largement, une transformation du rapport au travail s'imposent aujourd'hui comme une priorité sociale, mais aussi comme un facteur de performance globale et d'efficacité économique, le CHSCT devra y jouer un rôle central »²⁶. Sans se prononcer, ce qui n'est pas de son objet, sur le débat relatif à une éventuelle fusion des IRP, il estime que les CHSCT ne doivent pas y être intégrés mais, au contraire, devraient voir leur mission élargie : « il me paraît essentiel que soit clairement affirmée l'existence d'une structure spécialement dédiée à la santé au travail au sens large »²⁷.

3. DU PROGRAMME PRÉSIDENTIEL À LA PUBLICATION DES ORDONNANCES

En quelques mois, un dossier qui était ouvert depuis trente ans et avait été traité avec peu d'effets à de multiples reprises fait l'objet d'un traitement radical inséré dans une réforme globale du Code du travail²⁸. La réforme est présentée comme une application du programme présenté par Emmanuel Macron pour les élections présidentielles. Dans le cadre de l'Objectif 6 du chapitre relatif au travail et à l'emploi figure la proposition suivante : « Nous simplifierons les instances de représentation du personnel pour un dialogue social plus efficace. Une instance unique de représentation reprenant l'ensemble des attributions des comités d'entreprises, délégués du personnel et CHSCT serait mise en place dans toutes les entreprises et tous les groupes sans limitation

de plafond, sauf accord d'entreprise visant à maintenir les instances existantes ou à en créer de nouvelles »²⁹. La fusion proposée est donc conditionnée à l'absence d'un accord alternatif, point essentiel ignoré par la suite.

3.1. Le programme du gouvernement

Au sein du « programme de travail pour rénover notre modèle social » présenté le 6 juin 2017 par le Premier ministre³⁰, le premier des six chapitres concerne l'évolution du travail. Il est subdivisé en trois objectifs dont le second est centré sur la réforme des instances de représentation du personnel : « Simplifier et renforcer le dialogue économique et social et ses acteurs. Notre pays est le seul à morceler la représentation des salariés en quatre instances différentes dans l'entreprise (délégués du personnel, comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, délégués syndicaux). Cela ne favorise ni la qualité du dialogue social, qui est éclaté et alourdi, ni la capacité d'influence des représentants des salariés, qui se spécialisent sur certaines questions mais sont privés de la vision d'ensemble »³¹. Le champ de la réforme est donc élargi aux délégués syndicaux.

Lors de la conférence de presse de présentation des ordonnances, parmi les « 36 mesures concrètes et opérationnelles pour l'emploi, les entreprises et les salariés en France »³², le seul registre retenu pour les IRP élues est celui de la simplification : « Un dialogue social simplifié et opérationnel, par la fusion des trois instances d'information et de consultation en

²⁶ *Ibid.*, p. 8.

²⁷ *Ibid.*, p. 40.

²⁸ J. Freyssinet, *La genèse des ordonnances portant réforme du Code du travail*, IRES, Document de travail n° 02, 2017.

²⁹ E. Macron, *Le programme d'Emmanuel Macron : le travail et l'emploi*, mars 2017.

³⁰ Gouvernement, *Programme de travail pour rénover notre dialogue social*, 6 juin 2017.

³¹ *Ibid.*, p. 5.

³² Gouvernement, *Renforcement du dialogue social. Présentation des ordonnances en application de la loi d'habilitation*, Conférence de presse, Hôtel de Matignon, 31 août 2017.

une seule, le conseil social et économique (CSE), pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés. [...] Concrètement, aujourd'hui, pour certains sujets, l'entreprise doit consulter les quatre (sic) de façon séparée »³³. Le rapport pour la présentation des ordonnances reprend le même unique argument d'un « dialogue social simplifié et opérationnel »³⁴.

3.2. Les positions des organisations patronales et syndicales

Une observation générale s'impose sur cette période. Si la réorganisation des IRP fait partie des multiples questions abordées dans la sphère des réformes sociales, elle n'y occupe qu'une position subalterne. De ce fait, aucun des acteurs concernés ne développe sur ce point d'analyse approfondie ni ne fournit de détails sur le contenu des discussions qui se déroulent au cours des mois de juillet et août 2017. Faute de connaître le contenu des multiples contacts bilatéraux entre les pouvoirs publics et les organisations patronales et syndicales, on ne peut que s'appuyer sur leurs rares expressions publiques³⁵.

La position du MEDEF est explicitée par son président, Pierre Gattaz, le 4 juillet 2017 lors d'une conférence de presse : « La fusion doit concerner les quatre instances, donc y compris les DS » et « il faut que globalement cela se traduise par moins de temps perdu, donc moins d'élus et moins

d'heures de délégation au final »³⁶. Au terme du processus, le MEDEF se borne à exprimer sa satisfaction sans revenir sur la question des délégués syndicaux : « La fusion, dans les entreprises de plus de 50 salariés, des instances de représentation du personnel – délégués du personnel, comité d'entreprise et CHSCT – au sein d'un comité social et économique permet au chef d'entreprise et aux représentants des salariés de développer un dialogue à partir d'une vision globale du fonctionnement de l'entreprise et de dégager des pistes d'amélioration dans le cadre d'une stratégie cohérente »³⁷.

Les deux autres organisations patronales affichent brièvement la même satisfaction. Pour la CPME, « la fusion des IRP en CSE est un point positif », mais « l'épineuse question des seuils sociaux n'a, elle, pas été directement traitée »³⁸. Pour l'U2P (Union des entreprises de proximité) : « La représentation des salariés est simplifiée dans les entreprises de onze à vingt salariés, ce qui est de nature à sécuriser les chefs d'entreprise de proximité »³⁹.

Parmi les syndicats les réactions s'étagent entre deux positions. Certains d'entre eux défendent le pur et simple maintien des IRP existantes. Tel est le cas de la CGT qui demande le renforcement de leurs moyens et de certains droits (par exemple, un droit suspensif du CE sur toute procédure de licenciement)⁴⁰. Remarquons que si la critique de la CGT contre la fusion est radicale, elle s'est peu exprimée sur le sujet pendant toute la période. Dans les trente pages de ses commentaires

³³ *Ibid.*, p. 17.

³⁴ Ministère du Travail, *Rapport au Président de la République relatif à l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales*, *Journal Officiel*, 23 septembre 2017.

³⁵ L'information est celle fournie par leurs sites, leurs communiqués ou conférences de presse, leurs déclarations devant les médias ainsi que leurs publications.

³⁶ L'ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines), qui se défend d'être sur les mêmes positions que le MEDEF, réalise fin mai-début juin 2017 un sondage auprès de ses membres : 88 % sont favorables à la fusion des quatre IRP.

³⁷ *Bilan du MEDEF 2017*, janvier 2018, p. 9.

³⁸ Communiqué de presse du 31 août 2017.

³⁹ Ministère du Travail, *La négociation collective en 2017*, 2018, p. 180.

⁴⁰ « Améliorer la représentation du personnel, c'est possible, selon la CGT », *NVO*, septembre 2017, p. 46.

sur le bilan de la négociation collective en 2017, elle n'aborde la question qu'en quelques lignes et seulement à propos de l'égalité entre les femmes et les hommes : « La fusion des IRP aura une incidence directe sur l'égalité. Comment, en effet, traiter d'un sujet aussi complexe que les inégalités salariales alors que les moyens attribués aux IRP seront réduits, notamment dans les PME ? »⁴¹. Tel est aussi le cas de la CFE-CGC qui, dès le 4 juillet 2017, estime que « la fusion des instances représentatives du personnel [est] une attaque en règle contre les syndicats »⁴². Après la publication des ordonnances, elle réaffirme son opposition : « La disparition du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail jette la suspicion sur l'ensemble de la réforme gouvernementale. Cette fusion forcée des IRP est paradoxale par rapport à l'esprit affiché en amont de la réforme, à savoir favoriser l'indispensable exercice du dialogue social dans les entreprises »⁴³.

D'autres syndicats, sans prendre explicitement position contre la fusion, défendent le renforcement des compétences et des ressources des IRP. Ainsi, le 7 juin 2017, le site de la CFDT publie le commentaire suivant : « Il faut que le gouvernement comme le patronat comprennent qu'il n'y a pas de renforcement du dialogue social dans l'entreprise s'il n'y a pas de moyens accrus pour les représentants syndicaux et pour les syndicats dans l'entreprise ! », a vivement réagi Laurent Berger, soulignant au passage que si fusion il devait y avoir, les « missions dévolues aujourd'hui au comité d'entreprise, au CHSCT, aux délégués du personnel devraient être maintenues et même renforcées »⁴⁴. Au terme du processus, la CFDT exprime une double critique : « Pourquoi ne pas

faire confiance à la négociation d'entreprise sur le sujet du regroupement des instances représentatives du personnel (IRP) ? Ce choix de la marche forcée et d'imposer un cadre standard, sans rechercher les conditions les mieux adaptées à chaque entreprise, est en contradiction totale avec la volonté de renforcer le dialogue social au plus près des réalités économiques et sociales de chaque entreprise. La CFDT n'a pas accepté non plus que les moyens ne soient pas renforcés, tant en possibilité d'expertise qu'en termes de mandats et d'heures de délégation »⁴⁴. La CFTC adopte également une position nuancée : « La Confédération conçoit que la multiplication des structures soit susceptible en pratique de constituer un frein à un dialogue social de qualité. [...] elle ne conçoit la pertinence d'une fusion des IRP que si cette dernière conduit à un renforcement de la capacité des représentants du personnel à peser sur les orientations stratégiques de l'entreprise »⁴⁵.

La position de la CGT-FO se définit par étapes. Au départ, quant à la fusion des IRP, la confédération insiste pour « préserver la personnalité morale du CHSCT »⁴⁶. Aussitôt après la publication des ordonnances, un premier bilan balancé est présenté en termes équilibrés : « ce qui a été obtenu, ce qui a été évité et ce qui fait l'objet d'opposition ». La fusion des IRP n'est mentionnée dans aucune des trois catégories ; FO rappelle seulement « ne pas être demandeuse de la fusion »⁴⁷. Ensuite, si son attitude se durcit progressivement quant au jugement global sur les ordonnances dont elle estime qu'elles s'inscrivent dans une logique néolibérale, ses critiques se concentrent sur d'autres points. Une appréciation négative apparaît cependant dans ses commentaires au

⁴¹ Ministère du Travail, *La négociation collective en 2017*, op. cit., p. 80.

⁴² URL: <<https://www.cfecgc.org/actualites/projet-de-fusion-des-instances-representatives-du-personnel-irp-la-cfe-gc-vent-debout>> (publié le 4 juillet 2017), consulté le 12 septembre 2023.

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ « Améliorer la représentation du personnel, c'est possible, selon la CGT », *NVO*, septembre 2017, p. 30.

⁴⁵ « Concertations : les positions défendues par la CFTC », *La vie à défendre*, juillet-août 2017, p. 8-9.

⁴⁶ « FO plaide pour une concertation loyale », *FO Hebdo*, 14 juin 2017, p. 3.

⁴⁷ « Réforme du Code du travail : à l'heure du bilan », *FO Hebdo*, 6 septembre 2017, p. 2-3.

bilan de la négociation collective en 2017 : « FO déplore également la disparition des IRP séparées au profit d'une instance unique, le CSE, conduisant à exiger des représentants élus une multitude de compétences techniques dans des domaines divers, avec pour risque que certains sujets soient relégués au second rang, notamment ceux ayant trait à la santé et à la sécurité au travail »⁴⁸.

Il faut souligner qu'en ce qui concerne le CSE, l'ordonnance renvoie la question des moyens à un décret, laissant d'abord espérer aux syndicats l'existence de marges de négociation. À la sortie du décret, le 29 décembre 2017, la découverte d'une réduction massive du nombre des élus provoque la critique unanime des syndicats.

CONCLUSIONS

Deux enjeux majeurs présents dans toute l'histoire des IRP ont été, à l'occasion de la réforme de 2017, soit ignorés, soit marginalisés.

Un débat ignoré

Le long débat sur la fusion des IRP a porté presque exclusivement sur la dimension « horizontale » de leur coexistence dans le même établissement ou la même entreprise. Il a ignoré un enjeu aussi central, celui de l'articulation « verticale » entre les différentes

IRP : DP à partir de 11 salariés, CHSCT à partir de 50 salariés dans un établissement ; CE ou combinaison de comités d'établissement et de comités centraux d'entreprise à partir de 50 salariés, comités d'entreprise européen, comités de groupe (nationaux, européens, mondiaux). Au cours des deux dernières décennies deux mouvements interdépendants sont observés⁴⁹. Une centralisation des responsabilités dans les IRP accompagne celle du pouvoir économique et financier dans les groupes. De ce fait, les fonctions de représentation tendent au sommet vers la professionnalisation. Il en résulte une distance croissante entre ceux des représentants qui interviennent sur les enjeux majeurs (stratégie, changements techniques et organisationnels, restructurations...) et les collectifs de travail qui subissent les conséquences de ces mutations. Or l'ordonnance, complétée par le décret d'application sur les moyens des IRP, engendre de lourdes potentialités d'accentuation des déséquilibres⁵⁰ :

- La disparition des DP supprime le lien direct avec les salariées et salariés. Elle n'est pas compensée par les délégués de proximité, non élus, sans attributions ni pouvoirs définis, dont la présence est conditionnée à un accord avec l'employeur.
- La réduction du CHSCT en commission du CSE, dont la présence n'est obligatoire sauf exceptions qu'à partir de 300 salariés dans l'entreprise ou dans un établissement, prive d'un instrument essentiel pour la perception et la remontée des questions du travail à partir des collectifs de travail⁵¹.

⁴⁸ Ministère du Travail, *La négociation collective en 2017*, 2018, p. 112.

⁴⁹ Voir, par exemple, pour une synthèse des travaux sur cette question : IRES (avec Groupe Alpha, Orseu, Syndex), *Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de Sécurisation de l'Emploi*, rapport final, 1^{er} décembre 2016.

⁵⁰ Nous nous appuyons ici uniquement sur les analyses qui ont immédiatement suivi la sortie des ordonnances (C. Baumgarten, G. Etievant, A. Ghénim, L. Milet, F. Signoretto, « Représentation du personnel : la fusion des instances signe la fin de la concertation dans les entreprises », *Droit Ouvrier*, n° 830, 2017, p. 529-533 ; G. Borenfreund, « La fusion des IRP. Appauvrissement et confusion dans la représentation », *Revue de Droit du Travail*, octobre 2017, p. 608-624 ; F. Favennec-Héry, « Le comité social et économique : une instance à construire », *Semaine Sociale Lamy*, n° 1790, 2017, p. 71-74 ; G. Loiseau, « Le comité social et économique », *Droit Social*, n° 12, 2017, p. 1044-1049). Les travaux d'évaluation ultérieurs, présentés dans les autres contributions de ce numéro, permettent de mesurer le degré de réalisation de ces risques dans la première phase de mise en œuvre des ordonnances.

⁵¹ En l'absence d'accord, le périmètre des établissements est déterminé par l'employeur sur la base du critère « d'autonomie de gestion du responsable de l'établissement, notamment en matière de gestion du personnel ». Ce critère

– La conjonction de la réduction du nombre d'élus avec le maintien approximatif du nombre total d'heures de délégation constitue un puissant facteur d'accélération de la professionnalisation des détenteurs de responsabilités dans les CSE, tendance amplifiée par l'élargissement des compétences nécessaires pour assumer ces responsabilités⁵².

Un débat marginalisé

Avec les propositions initiales du CJD, la fusion des IRP était associée à un projet de réforme de l'entreprise qui impliquait une participation du personnel aux prises de décision et, de ce fait, son implication et sa responsabilité dans leur mise en œuvre. Un débat de fond était ouvert, alimenté alors par les expériences de l'Allemagne ou des pays scandinaves. Ce débat s'est poursuivi et a trouvé une nouvelle actualité dans des travaux récents sur la réforme de la gouvernance de

l'entreprise, mais il a été disjoint de celui qui a porté sur la fusion des IRP⁵³.

Une autre piste de réflexion ouverte, y compris au sein des syndicats, portait sur les avantages et les inconvénients de la multiplicité des IRP dans l'entreprise. Ici encore, les expériences étrangères fournissaient des enseignements diversifiés et conduisaient à s'interroger sur la pertinence de cette spécificité française. Les choix de « rationalisation » du gouvernement ont réduit les syndicats à une position défensive donnant priorité au seul maintien des instances existantes ou, au minimum, de leurs attributions et de leurs ressources.

La fusion des IRP, telle qu'elle résulte de l'ordonnance et de son décret d'application, se traduit principalement par une destruction des canaux qui relient les salariées et salariés à leurs élus et élus, de plus en plus professionnalisés et surchargés de responsabilités dans des instances dont le mouvement de centralisation risque de se poursuivre.

reflète les choix de structuration du management et non la représentation de collectifs ayant des conditions de travail analogues. Cf. H. Lanouzière, I. Odoul-Asorey, F. Cochet, « La fusion des IRP porte-t-elle atteinte à la capacité d'intervention en matière de santé et de sécurité au travail ? », *Revue de Droit du Travail*, novembre 2017, p. 692-700 ; P.-Y. Verkindt, « La bête noire est morte – À propos de la commission santé, sécurité et conditions de travail », *Semaine Sociale Lamy*, n° 1790, 2017, p. 75-78.

⁵² IRES (avec Groupe Alpha, Orseu, Syndex), *Évolution des comités d'entreprise*, op. cit., p. 5.

⁵³ Certes, la possibilité d'un conseil d'entreprise faisait écho aux projets du CJD, mais ses compétences et les conditions de sa création assuraient dès le départ que ses chances de succès étaient quasi-nulles compte tenu des positions des différents acteurs sociaux (C. Thuderoz, *Le conseil d'entreprise*, op. cit.).

CO-DETERMINATION MEETS THE DIGITAL ECONOMY: WORKS COUNCILS IN THE GERMAN ICT SERVICES INDUSTRY

by Virginia DOELLGAST

Anne Evans Estabrook Professor of Employment Relations and Dispute Resolution
ILR School, Cornell University

and Tobias KÄMPF

Professor of Social Sciences, University of Labour, Frankfurt
Senior Researcher, ISF München

Cet article analyse l'évolution du rôle des comités d'entreprise en Allemagne à travers l'exemple du secteur des services des technologies de l'information et de la communication (TIC). Que nous apprennent l'étude des outils que les comités d'entreprise de TIC utilisent dans les négociations sur la numérisation, des technologies basées sur l'intelligence artificielle (AI) et des méthodes de travail agiles ? Cet article tire des enseignements afin renforcer la voix collective des travailleurs dans les décisions concernant la réorganisation du travail et la distribution des avantages associées aux récentes tendances du changement technique.

Germany is known for its “dual system” industrial relations institutions, combining sectoral collective bargaining with strong and independent works councils at company and workplace level. However, in recent years bargaining coverage and union membership have declined, while works councils face new challenges in coordinating employee responses to rapidly changing digital innovations and organizational strategies¹. The Information and Communication Technology (ICT) services

industry is a particularly interesting case study, as ICT firms build and service digital networks, sell digital products and services, and design and sell Artificial Intelligence (AI) based tools. They also were often early innovators in strategies to vertically disintegrate service jobs, spinning off call center and back-office work and organizing programming and IT support work across complex networks of subcontractors, subsidiaries, staffing agencies, and crowdsourcing platforms².

¹ B. Keller and A. Kirsch, “Employment relations in Germany”, in G. Bamber, F. L. Cooke, V. Doellgast, and C. Wright (eds.), *International and Comparative Employment Relations: Global Crises and Institutional Responses*, 7th edition, London, Sage, 2021, p. 179-207.

² U. Holtgrewe, “New new technologies: the future and the present of work in information and communication technology”, *New Technology, Work and Employment*, vol. 29, n° 1, 2014, p. 9-24; V. Doellgast, *Exit, Voice, and*

In this paper, we examine the changing role of works councils in Germany through the lens of developments in the ICT services industry. Historically, the industry was divided between more highly unionized and organized telecommunications firms and newer, international IT services firms with no or weaker union presence. It is also shaped by a strong public sector legacy: the incumbent firm Deutsche Telekom was privatized in 1996 and continues to employ former civil servants, while the German government holds 31,9 % of the company's stock.

At the turn of the millennium, most academic forecasts predicted that the rise of the IT industry would herald the end of traditional co-determination in Germany³. On the one hand, the industry was declared to be a largely co-determination-free zone, and on the other hand, it was argued that the new highly skilled workforce with its more individualistic preferences for *Selbstbestimmung*, or self-determination, would make collective bargaining obsolete. Today, the picture is more differentiated: works councils are widespread both in the large traditional ICT companies founded as spin-offs of manufacturing or former public service firms and in global IT companies founded in the 1970s and 1980s, such as SAP SE. Even in IT start-ups, successful works councils are being established today.

Works councils across these industry segments have taken an increasingly active and networked role in shaping strategies to reorganize work associated with digitalization, the adoption of AI-based technologies, and agile working methods. We analyze the

tools works councils use in these negotiations, including consultation, information, co-determination, and veto rights; the role of the EU General Data Protection Regulation (2016/679 - GDPR); and the 2021 Works Council Modernization Act, which updates the 1972 Works Constitution Act to provide specific rights to consultation over AI. We conclude with a discussion of the benefits of worker voice for workers and firms, as well as challenges to extending these benefits more broadly across the industry—including the need for a more encompassing and coordinated system of collective bargaining.

The analysis in this paper draws on over two decades of research by the two co-authors, including two recent studies (2020-2023) of union and works council influence on technological change and related work restructuring in Germany. The first focused on the introduction of Artificial Intelligence (AI) in the modern working world, asking how the digital transformation can be shaped sustainably. More than 80 qualitative interviews were conducted with works councils, trade unionists, AI experts, management representatives, and affected employees⁴. The second focused on labor responses to digitalization and AI, and involved interviews with 45 union, works council, and management representatives from telecom and IT firms⁵. In both studies, we conducted interviews at both highly unionized, former public sector workplaces with strong and independent works council traditions, and at newer, private sector service firms with no or weaker union presence and less experienced works councils. Thus, we are able to present a balanced set of findings concerning the

Solidarity: Contesting Precarity in the US and European Telecommunications Industries, Oxford, Oxford University Press, 2022.

³ An overview of the German debate during the new economy hype can be found in A. Boes and K. Trinks, “*Theoretisch bin ich frei!*” *Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie*, Berlin, edition Sigma, 2006.

⁴ For more information on this study see T. Kämpf and B. Langes, “Künstliche Intelligenz und der Wandel der Arbeitswelt. Erste Befunde einer empirischen Analyse”, *spw*, vol. 247, n° 6, 2021, p. 26-31; T. Kämpf and T. Lühr, *Angestelltenarbeit in einer neuen Phase der Digitalen Transformation*, 2023 (forthcoming).

⁵ For more information on this study see V. Doellgast, “Strengthening social regulation in the digital economy: comparative findings from the ICT industry”, *Labour and Industry*, vol. 33, n° 1, 2023, p. 22-38; V. Doellgast, I. Wagner, S. O’Brady, “Negotiating limits on algorithmic management in digitalised services: cases from Germany and Norway”, *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 29, n° 1, 2023, p. 105-120.

opportunities for and constraints on co-determination in this emerging area.

1. GERMAN CO-DETERMINATION

Collective bargaining in Germany is organized at two levels. Traditionally, one union negotiates a sectoral agreement with an employers' association over wages, benefits, and working time. Separate works councils negotiate "works agreements" at company and workplace level on a broader range of issues, including scheduling, performance measurement, performance-based pay, and employee health and safety – drawing on strong co-determination and veto rights secured by law in the 1972 Works Constitution Act. Unions and works councils are formally separate bodies, but often coordinate closely. Works councils rely on unions for legal advice, and they are responsible for monitoring the implementation of collective agreements and recruiting union members. And representatives of unions and works councils are elected to serve on the supervisory board of companies with 500 or more employees, which has some oversight over strategic decisions.

This dual system of industrial relations in Germany was long argued to be a key factor underpinning an economic model that balanced efficiency with equity. Employers were required to consult with the workforce, pay high wages across their firm and sector, and invest in both broadly trained workers and flexible work practices via "humanization of work" programs. According to Arndt

Sorge and Wolfgang Streeck, these "beneficial constraints" underpinned a virtuous circle of expanding profits based on upmarket restructuring in high quality segments, as well as more equitable distribution of these profits across the workforce⁶. In the later varieties of capitalism literature, Germany was described as the proto-typical "coordinated market economy", in which firms relied on non-market forms of coordination, with each other and with labor and the state, to support competitive advantage in value-added export markets relying on incremental (rather than radical) innovation⁷.

Recent analyses have tried to make sense of the changes that have occurred in German co-determination over the past several decades. When unions and works councils work closely together, both organizations can contribute their different strengths to ensure employees have collective voice in decision-making within companies and across an industry. But there is also the potential for conflicts between different groups of worker representatives, particularly as the strength of unions erodes at the sectoral level. The relative importance of company-level bargaining has increased, bargaining coverage has fallen, and company-level derogations through "opening clauses" are more common. In 2020, 51 % of German employees were covered by collective bargaining, and 43 % by an industry-level agreement⁸. Studies in different sectors have documented the breakdown of coordinated bargaining, as employers encouraged *Standortwettbewerb* or competition between locations for jobs and investment – including along increasingly vertically disintegrated production chains of subcontractors, subsidiaries, and staffing agencies⁹.

⁶ A. Sorge and W. Streeck, "Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective", in R. Hyman and W. Streeck (eds.), *New Technology and Industrial Relations*, Oxford, Blackwell, 1987, p. 19-44.

⁷ P. A. Hall and D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press, 2001.

⁸ T. Schulten, "Collective Bargaining in Germany 2021", *Annual Report: WSI Collective Agreement Archive*, March 2022, p. 20.

⁹ C. Benassi and L. Dorigatti, "Straight to the Core—Explaining Union Responses to the Casualization of Work: The IG Metall Campaign for Agency Workers", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 53, n° 3, 2015, p. 533-555;

At the same time, German works councils continue to have among the strongest co-determination rights in the world, requiring the employer to negotiate policies in areas such as working time and scheduling, variable pay, and health and safety; and to consult over training and work restructuring. These are particularly strong in areas relevant to new technology adoption and use in the workplace. First, the 1972 Works Constitution Act gives works councils particularly comprehensive co-determination rights on *Leistungs und Verhaltenskontrolle* – performance and behavior control. Many works agreements ban outright the collection or recording of individual performance data, encouraging firms to organize evaluation and incentives at the group level. This has become an important tool in negotiations over AI-based algorithmic management tools, as they often require recording and applying a wide array of data on employees. Second, the 2021 Works Council Modernization Act amends the Works Constitution Act to explicitly give works councils the right to be informed about and consult over plans to adopt AI; and it extends co-determination rights over selection guidelines for hiring, transfers, and terminations to include situations where AI is used. Works councils often hire a company-funded expert to consult on major proposed changes or policies, and this is now required where AI is involved. Third, Germany has a long history of very strong data protection rules – preceding the

GDPR (or in Germany, DSGVO: *Datenschutz-Grundverordnung*, 2018).

Recent research suggests that these institutional supports for co-determination over technologies and associated work reorganization may support a new form of diversified quality production for the digital economy. Research in manufacturing has described strong partnerships between unions, works councils, and employers to enable negotiating mutual gains associated with reorganizing production along Industry 4.0 principles¹⁰, adapting vocational training to knowledge-intensive production¹¹, and investing in more skilled and less precarious contracts associated with the adoption of cyber-physical systems and lightweight robots¹².

At the same time, other studies report more mixed findings. For example, Jérôme Gautié, Karen Jaehrling, and Coralie Perez found similar strategies to automate jobs and control workers using AI in French and German retail warehouses, with worker representatives lacking real influence over technology adoption and use¹³. Even in Germany's core manufacturing sectors, Sebastian Diessner, Niccolo Durazzi and David Hope argue that the growing importance of high skills complementing ICT investments has undermined union strength and inclusive social protections, driving a process of 'skill-biased liberalization'¹⁴. Within Germany, worker representatives' bargaining power and understanding of new technologies vary

S. O'Brady, "Fighting precarious work with institutional power: Union inclusion and its limits across spheres of action", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 59, n° 4, 2021, p. 1084-1107.

¹⁰ G. Bosch and J. Schmitz-Kießler, "Shaping Industry 4.0 – an experimental approach developed by German trade unions", *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 26, n° 2, 2020, p. 189-206; M. Krzywdzinski, D. Gerst, F. Butollo, "Promoting human-centred AI in the workplace. Trade unions and their strategies for regulating the use of AI in Germany", *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 29, n° 1, 2023, p. 53-70.

¹¹ K. Thelen, "Transitions to the knowledge economy in Germany, Sweden, and the Netherlands", *Comparative Politics*, vol. 51, n° 2, 2019, p. 295-315.

¹² M. Krzywdzinski, "Automation, skill requirements and labour-use strategies: High-wage and low-wage approaches to high-tech manufacturing in the automotive industry", *New Technology, Work and Employment*, vol. 32, n° 1, 2017, p. 247-267.

¹³ J. Gautié, K. Jaehrling, C. Perez, "Neo-Taylorism in the digital age: Workplace transformations in French and German retail warehouses", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 75, n° 4, 2020, p. 774-795.

¹⁴ S. Diessner, N. Durazzi, D. Hope, "Skill-biased liberalization: Germany's transition to the knowledge economy", *Politics & Society*, vol. 50, n° 1, 2022, p. 117-155.

widely. Both factors can make a difference for their capacity to use formal rights to protect worker interests in transparency, privacy, and control or autonomy. Kerstin Rego, for example, argues that works councils are more successful in controlling the “zone of uncertainty” associated with digitalization where they have both strong resources and a high strategic awareness of both the issue itself and their goals¹⁵.

Thus, recent research suggests that while German co-determination institutions continue to be robust tools for workers to negotiate over digitalization, they have uneven effects across industries and firms. We now turn to the ICT industry, as a case study to examine how works councils are adjusting in the “core” firms of the digital economy – as well as across their more decentralized value chains.

2. CO-DETERMINATION IN THE GERMAN ICT SERVICES INDUSTRY

The German ICT services industry has developed rapidly over the past two decades. From a business model perspective, the industry is made up of different segments, including telecommunications companies like Deutsche Telekom and Vodafone that own and operate fixed and wireless networks; IT services and consulting firms like IBM or Atos; firms that develop “software as a service” (including AI-based applications), like Microsoft and Oracle; and hyperscalers that sell cloud, networking, and data storage services like Google Cloud and Amazon Web Services. In recent years, the boundaries between these segments are increasingly blurred, with most companies competing across them, or

engaging in strategic partnerships with each other to combine infrastructure and services or better “monetize” customer data.

A different way of characterizing industry segments concerns their labor relations history and structure. Andreas Boes and Andrea Baukrowitz distinguished three different types in their pioneering study in 2002¹⁶.

First, there are the formerly Fordist ICT companies. Many IT services companies and telecommunications companies have their origins in traditional manufacturing firms such as Siemens or Mannesmann (today Vodafone) or public service firms like the Deutsche Bundespost (today Deutsche Telekom). As a result, works councils and company-level union agreements, typically with ver.di or IG Metall, are widespread. At IBM, for example, an agreement with ver.di (formerly with the German Salaried Employees Union, DAG) was negotiated as early as 1994. Probably the strongest agreements are at Deutsche Telekom — which retains its public sector legacy of high union density and closely coordinated works councils. Across these firms, however, collective bargaining is highly decentralized, with largely uncoordinated company-level agreements and often multiple agreements at the business unit level with widely varying terms and conditions. Due to the telecom industry’s legacy as a regulated, state-owned monopoly, there was no established sectoral bargaining structure or employers’ association. While many European countries, including France, established these sectoral institutions in the late 1990s or early 2000s, Germany did not. While the major DGB (German Union Confederation) unions have formally divided up responsibility for companies and industry segments, disputes are common. Meanwhile, newer competitors in mobile and internet or cable segments, such as E-Plus and Telefónica/O2, remain non-union.

¹⁵ K. Rego, “Works councils and the digitalisation of manufacturing: Opportunity or threat for their power position?”, *Economic and Industrial Democracy*, vol. 43, n° 4, 2022, p. 1911-1933.

¹⁶ A. Boes and A. Baukrowitz, *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie*, Berlin, edition sigma, 2002.

A second group of IT companies were mostly founded as software companies in the 1970s and 1980s and then, like SAP, grew rapidly to become new market leaders. These companies combine the special identity of young software companies with the increasingly professionalized (and quite often bureaucratized) structures of global corporations¹⁷. As the example of SAP shows, works councils are quite common in this type of company today, although trade unions are often underrepresented.

The third type is made up of start-ups and, more recently, tech companies. Here, even works councils are rare. Nevertheless, the downturn of the new economy and the recent crisis of many start-ups led to the establishment of works councils in some companies, showing that these employees may also seek collective representation where they perceive a decline in their individual bargaining power.

Thus, works councils are not present universally in ICT firms, they often do not have the backing of a union agreement, union representation is fragmented, and there is no universally applied sectoral agreement or bargaining structure. However, worker representatives do have growing experience with co-determination in many of the largest ICT firms and workplaces. Our research has focused on these settings, to examine how works councils are adapting co-determination rights and institutions to new challenges associated with digitalization. We divide our discussion into three sections, based on areas where works councils have been particularly active: 1) shaping the digital workplace sustainably 2) ensuring the ethical and fair use of

AI and algorithms at work; and 3) promoting agile working methods.

2.1. Shaping the digital workplace sustainably – From work life balance to monitoring and performance management

Digitalization of the German ICT workplace has taken a different form and quality in the aftermath of the COVID-19 pandemic. Working in the “digital information space”¹⁸ has become the new normal. A large proportion of employees now regularly work from home or under hybrid arrangements (alternately in the office and from home). Quite a few employers are already complaining about empty offices or are starting to reduce office space to cut costs. Managers are learning that even creative and collaborative activities – software development projects, for example – can largely be performed remotely over digital work platforms. Even though the ICT industry has always been a pioneer in flexible and mobile forms of work, the extent and speed of the spread of remote work are remarkable.

Employees and works councils have been able to use the opportunity presented by the shift to remote working to expand options for action and autonomy in terms of work location and working hours. Before the pandemic, the ability to work remotely was a privilege enjoyed primarily by management and individual highly skilled knowledge workers¹⁹. Despite intensive efforts by trade unions and

¹⁷ Andreas Boes and Andrea Baukowitz call this type of company “*Lack-Turnschuh-Unternehmen*”: A. Boes and A. Baukowitz, *Arbeitsbeziehungen...*, op. cit.

¹⁸ A. Boes and T. Kämpf, “Informatization as Force of Production”, in K. Dörre, N. Mayer-Ahuja, D. Sauer, and V. Wittke (eds.), *Capitalism and Labor. Towards Critical Perspectives*, Frankfurt, Campus, 2018, p. 283-301; A. Baukowitz and A. Boes, “Arbeit in der Informationsgesellschaft. Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive”, in R. Schmiede (ed.), *Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der >Informationsgesellschaft*, Berlin, edition sigma, 1996, p. 129-158.

¹⁹ T. Carstensen, C. Krause, I. Matuschek, F. Kleemann, S. Mierich, “Entgrenzte Flexibilität im Homeoffice: Neuordnungen der alltäglichen Arbeitspraxis, der Geschlechterarrangements und der Betriebsratsarbeit in der Corona-Krise”, *Arbeit*, vol. 31, n° 1-2, 2022, p. 195-213.

works councils, these opportunities were denied to many employees, especially in the low- and medium-skilled areas of the industry, such as call centers. For part-time employees in particular – especially women – this was associated with many disadvantages, including long commutes that hindered work-life balance.

The regulation of digital workplaces and the sustainable design of remote work became a crucial field of action for many works councils in the ICT industry during the pandemic. The system of co-determination proved to be a very powerful and adaptable institution. Many works agreements were concluded successfully within a short period of time, establishing rules and protections around the documentation and monitoring of working time, location and length of working hours, but also home office equipment and financial compensation. In many cases, these agreements were extended or continued to apply after the lockdown period.

Most employees view these new options largely positively²⁰. Nevertheless, the shift to remote working also opens up new challenges for works councils. First, the extensive digitization of work processes creates more digital transparency, which also opens up new threats of employer control and surveillance. Works agreements generally prohibit the use of this data for performance management. However, new cloud-based work platforms such as Microsoft Teams make it increasingly difficult for works councils to ensure that managers are complying with these agreements. Second, the expansion of remote work opens up new opportunities to geographically relocate work and sites. There is a risk that trends such as the offshoring or nearshoring²¹ of white-collar work could thus gain new momentum.

Finally, it is becoming increasingly difficult for works councils to ensure sustainable and healthy working conditions for employees working remotely. The issues here range from the ergonomics of workplaces to the social interaction of employees and work-life balance. Classic instruments of German co-determination, such as health risk assessments (*Gefährdungsbeurteilung*), are difficult to implement in remote settings. These tasks are also becoming more difficult because works councils find it increasingly difficult to maintain direct and immediate contact with employees. This physical distance of workers from a common workplace (*Betrieb*) as the locus of works council (*Betriebsrat*) action raises broader concerns with their capacity to represent employees' interests in negotiations, or to promote the solidarity across different groups in the workforce needed for effective collective action.

2.2. AI and algorithms

Digital transformation represents fundamental changes in central work and business processes. Artificial intelligence (AI) is also increasingly being used in ICT services workplaces. The areas of application range from chat bots to the automation of administrative functions to complex analyses of data used in knowledge work and management. In a recent study, nearly 50 % of works councils stated that AI was becoming an important field of action for them²². The ICT industry itself is at the center of these developments: ICT firms are developing and selling new AI-based applications and software, and the industry is a lead user of these tools.

²⁰ S. Proust, *New Forms of Work Organisation after the Pandemic – Standpoints and perspectives of 'office workers' in six European countries*, research Study by Friedrich-Ebert-Stiftung and Fondation Jean Jaurès, 2023 forthcoming.

²¹ T. Kämpf, *Die neue Unsicherheit. Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer*, Frankfurt, Campus, 2008.

²² M. Hoppe, *Künstliche Intelligenz in der Mitbestimmungspraxis. Ergebnisse einer Onlinebefragung*, Stuttgart, Input Consulting, 2022. URL: <<https://www.humain-worklab.de/wp-content/uploads/2022/05/KI-in-der-Mitbestimmungspraxis.pdf>> accessed 12 September 2023.

The industry's works councils are also pioneers in regulating the use of AI in the workplace. However, practice shows that beyond the pioneers, works councils find it difficult to enter into negotiations with the employer in the field of AI and to even get information on how AI is being used. Works council strategies are therefore aimed first at creating transparency and obliging employers to provide a systematic overview of where AI is being used in the company. In a second step, applications are classified and assessed in terms of their risks. The goal is thus to identify critical applications that require independent negotiations between the employer and the works council. Important issues include, for example, the transparency of systems, the avoidance of discrimination, and human control of applications and their decisions. Works councils are especially critical of the use of AI in human resources (HR) and automated recruiting processes, and they often seek to prohibit or strongly regulate its use for these purposes.

In our research, we found that advanced works councils do not simply rely on existing institutions, but are innovative and willing to break new ground to sustainably shape AI in ICT companies.

An important case is Deutsche Telekom, where the works council has negotiated a range of agreements on digitalization and AI²³. The starting point was a 2016 project, PAKT 2020 (Perspectives for all of Telekom's customer service employees), organized by the customer service subsidiary's works councils (GBR) and supported by ver.di²⁴. It took place over eight months, and included three sub-projects: on qualification, digitalization and work, and IT framework regulation. Each sub-project included works councillors, employees, and team leaders; who first planned their research,

then carried out interviews with employees, managers, and experts in their focus area, and finally discussed findings and developed recommendations, for example on changes to apprenticeship training based on new skill requirements. These recommendations were presented in a "Future Workshop" and shared across the company and DT corporate group. They then provided a blueprint for a series of works agreements.

First, a works agreement on digitalization (2016) is intended to encourage more consultation and information exchange around planned digitization initiatives. The employer has a certain set of goals for how they will implement a whole package of changes, and they draw up a "digi-road map" that includes every measure that they have planned for every year. Then they analyze this road map together with the works council on a "DigiBoard", and discuss what the impacts will be on the firm, employment numbers, work content, service quality. The works council takes this information and develops a strategy and plan, together with the working group "Innovation" and the different regional and subsidiary works councils, which feeds into new works agreements or union agreements.

Another agreement on IT systems (2021) establishes a process through which management consults with the works council before purchasing new technology. This allows the works council to evaluate potential risks, based on criteria such as the ability to record or track data on individual employees or the transparency of algorithms, and decide whether formal negotiations are needed. A related pilot agreement on workforce analytics prohibits the use of analytics to monitor individual performance and to make automated decisions; and establishes a "Workforce Analytics Expert Group" with equal works council

²³ V. Doellgast, "Strengthening social regulation in the digital economy: comparative findings from the ICT industry", *Labour and Industry*, vol. 33, n° 1, 2023, p. 22-38.

²⁴ S. Bormann, "Wie Betriebsräte die Digitalisierung gestalten. Fallstudie über das Projekt P.A.K.T. 2020 im Kundenservice der Telekom", TK.IT und ver.di. 2019. URL: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5a79bdf-356c12f02212d8fa2/download/Studie_PAKT%202020_final.pdf> accessed 12 September 2023.

and employer representation, which reviews the use of employee data and AI-enabled analytics tools. The group also holds regular evaluation workshops and trains employees to use workforce analytics in a responsible way.

Deutsche Telekom can be seen as a particularly exemplary case of proactive works council involvement in regulating AI and digitalization, which benefited from a strong union and long tradition of collective bargaining rooted in the company's public sector legacy. However, works councils at other ICT companies have also sought to address employee concerns with data privacy and the (ethical) application of AI. IBM's works council negotiated an agreement in 2020 on the use of AI systems. Despite the difficult circumstances during the pandemic, the works council and the company used a new approach in the negotiation process. Instead of highly ritualized, time-consuming negotiation rounds, they relied on joint and participatory workshops of the negotiation group and the systematic use of design thinking methods. With this novel and open-ended approach, it was possible to conclude an innovative agreement on a potentially highly conflictual issue within just a few months.

The company agreement classifies the respective application of AI according to its risk, defines standards for evaluating the impact of AI on the workforce, prohibits using AI to make decisions without human oversight, and establishes an ethics council that closely examines critical AI applications²⁵. This council includes AI experts, in addition to employer and employee representatives. In 2021, IBM's works council received the German works council special prize for "digitalization" – which helped to further publicize

the details of this agreement. This may have inspired a more recent works council initiative at Deutsche Telekom, to draft an AI ethics manifesto and recommend establishing an expert group to oversee adherence to the manifesto's principles.

Such procedures create new discursive arenas and make digitization accessible for new negotiation procedures. On the one hand, new institutions are being established on the basis of company agreements. On the other hand, it is striking that works councils are willing to rethink their own routines. Especially concerning AI, procedural works agreements are becoming more common. The goal now is no longer to define a priori the rules for AI systems once and for an unlimited period. Rather, the process of machine learning involved in the continuous optimization of the algorithms requires ongoing monitoring of systems and the possibility of always being able to adapt the necessary set of rules anew.

In our interviews with both managers and works councillors, we heard that these kinds of collaborative projects produce broadly shared gains²⁶. First, they reduce conflict over and improve employee understanding of or trust in new AI-based tools. But, secondly and more importantly, they encourage managers to more carefully plan their own technology investments, in a way that incorporates the experience and perspectives of workers who will use or be affected by these technologies. As Martin Krzywdzinski, Detlef Gerst and Florian Butollo point out, organizational research has found that AI users' participation is essential "to achieve meaningful and usable outcomes" from these new applications, but this research has rarely addressed employee representatives' role in strengthening this

²⁵ B. Seibold and J. Grasy, "KI verstehen, bewerten und begrenzen. Portrait über den Einsatz von Systemen der Künstlichen Intelligenz bei der IBM Central Holding GmbH", in Betriebs- und Dienstvereinbarungen 26, Hans-Böckler-Stiftung, 2022. URL: <https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008451/mbf_bvd_portrait_26_2022.pdf> accessed 12 September 2023.

²⁶ More examples on the relationship of AI and co-determination can be found in humAI in work.lab (ed.), *KI und Mitbestimmung. Lessons Learned aus der Praxis*, 2023. URL: <https://doi.org/10.36194/Humainworklab_Februar_2023> accessed 12 September 2023.

participation²⁷. The findings from our research suggest that co-determination can play a supportive role in the successful adoption of novel, AI-based technologies at work.

2.3. Agile working methods

Finally, agility has proven to be another defining field of action for works councils in the ICT industry for more than 10 years. “Agile” practices involve collaboration between self-organizing and cross-functional teams, as well as with customers or users, to engage in more flexible development and continuous improvement processes. Started as a grassroots movement, the rapid rise of new forms of work such as Scrum (a framework for project management – where teams break their work into goals completed through time-boxed “sprints”) initially triggered a paradigm shift in software development that replaced the old waterfall projects (in which project activities are broken down into a more linear sequence of phases, based on task specialization)²⁸.

Today, however, the paradigm is no longer just about individual agile projects but about the agile organization as a whole. In the background there are the dynamics of the digital transformation, which require new innovation processes. On the one hand, agility relies on an iterative, short-cycle approach. Work is divided into 2–4 week sprints. In software projects, the goal is to create executable software increments at the end of each sprint. On the other hand, team empowerment and a high

degree of self-organization form the second crucial pillar of agile organizational models. In classic Scrum approaches, for example, the developers themselves can determine their workload as a team. Finally, new roles such as “scrum master” or “product owner” fundamentally change management structures and replace classic management roles such as project management or even team leaders.

Works councils in the ICT industry view the opportunities and risks of these new forms of work as closely related. On the one hand, there is the danger that the short-cycle rhythms (“sprint”) can lead to permanent time pressure and new stress loads. On the other hand, empowerment opens up new opportunities for “salutogenic resources”²⁹ and self-efficacy³⁰, meaningful work, and the dismantling of bureaucratic work structures. However, our case studies show that companies often implement agility in practice only incompletely and unilaterally. In particular, the existing management structures, the organizational procedures and operational hierarchies often remain untouched. In such forms of “Potemkin scrum”, the promise of more empowerment is then less likely to be realized. It is precisely in these cases that researchers have found the use of scrum methods to be associated with a significant increase in stress³¹.

Against this backdrop, many works councils are trying to influence the design of agility and make it sustainable through works agreements. Job descriptions of new management roles (scrum master, product owner)

²⁷ M. Krzywdzinski, D. Gerst, F. Butollo, “Promoting human-centred AI in the workplace. Trade unions and their strategies for regulating the use of AI in Germany”, *art. cit.*

²⁸ J. Sutherland, *Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*, London, Random House, 2015; M. and T. Poppendieck, *Implementing Lean Software Development. From Concept to Cash*. Upper Saddle River, Addison-Wesley, 2007; T. Kämpf, “Lean and White-Collar Work: Towards New Forms of Industrialisation of Knowledge Work and Office Jobs?”, *tripleC. Journal for a Global Sustainable Information Society*, vol. 16, n° 2, 2018, p. 901-918.

²⁹ A. Antonovsky, *Health, stress, and coping*, San Francisco, Jossey-Bass, 1979.

³⁰ A. Bandura, “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, *Psychological Review*, vol. 84, n° 2, 1977, p. 191-215. T. Kämpf and B. Langes, “Künstliche Intelligenz und der Wandel der Arbeitswelt. Erste Befunde einer empirischen Analyse”, *spw*, vol. 247, n° 6, 2022, p. 26-31.

³¹ A. Boes and T. Kämpf, “Wie nachhaltig sind agile Arbeitsformen?”, in B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, and M. Meyer (eds.), *Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen*, Berlin, Springer, 2019, p. 193-204.

are a particularly important topic, as they are seen as central for ensuring a real change of leadership routines and structures. Further issues include employee training in these new forms of work, job security agreements that preclude dismissals based on agile organisational changes, the commitment to a sustainable pace, and also the safeguarding of employees' empowerment rights (for example the team's right to define its workload autonomously without management intervention). In these negotiations, works councils can often draw on their experience with lean management and lean production³². The introduction of agility also creates new challenges for trade unions. For example, the new roles in the teams are often not congruent with the classification rules in their collective agreements.

In our case studies, we found that co-determination actors are also proving to be innovative in their approach to agility. In one IT-service company with several thousand employees, the works council used the introduction of agility to systematically strengthen employee self-organization and to root empowerment in corporate structures. The associated works agreement was itself negotiated in an agile way and gradually expanded in several iterations over a multi-year process. Although the company was in a difficult economic situation at the beginning of the agile transformation, the works council and the company refrained from specifying all the details of the transformation a priori in the works agreement. Instead, they agreed – in accordance with agile principles – to experiment with new ways of working and, if necessary, to scale them up after a regular joint review. The basic idea was to learn together step by step and to update the company agreement in new versions on an ongoing basis. This was possible because both sides agreed at the beginning of the transformation process

to rule out compulsory redundancies. Security thus became the basis for testing genuinely new organizational routines. The company agreement even gives employees the right to elect their own managers.

CONCLUSIONS

Works councils and co-determination are today a constitutive part of labor relations in the German ICT industry. These institutions are proving to be a highly innovative system that social partners can draw on to co-design a new form of “diversified quality production” for the digital age, based on developing new tools, institutions, and routines that meet new demands. This applies both to new topics (e.g., AI) and to changing work processes and routines (e.g., agile co-determination). During the COVID-19 pandemic, the system proved its adaptability and resilience under social crisis conditions. Successful projects to negotiate over, and set guidelines for, the use of AI show that co-determination continues to be highly functional for the German innovation system, even in areas characterized by radical, disruptive change such as the ICT sector.

Works agreements and the involvement of works councils can create the basis for employees to engage in change and participation processes. For this, they need secure framework conditions, clear rules, and the confidence that they will not become the victims of technological change at the end of the day. One set of changes needed is to further strengthen the framework of formal bargaining rights concerning adoption of new AI-based software and use of employee data. For example, many academics and trade union representatives in Germany are calling for a separate employee-specific data protection

³² J. Womack, D. Jones, D. Roos, *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, New York, Macmillan, 1990 ; J. Krafcik, “Triumph of the Lean Production System”, *Sloan Management Review*, vol. 30, n° 1, 1988, p. 41-52.

law³³. Such a law would make the handling of data in the workplace more accessible to collective agreements and strengthen the ability of works councils to act as collective players in the digital transformation. As data and data transparency become increasingly important in the workplace, it is no longer sufficient to rely exclusively on rights to co-determination where technology is used for performance and behavior control (*Leistungs- und Verhaltenskontrolle*) — which were formulated in response to the punch card technologies of the 1960s.

Another set of challenges concern scaling up successful experiments with co-determination on mutual gains-type integrative bargaining topics across the ICT sector and economy. Union density in ICT firms remains low, and union-negotiated collective agreements are only present at company-level at the more established large firms. It is still difficult for works councils and especially for trade unions to establish themselves and to win members where they do not already have a foothold. Building broader, more solidaristic bargaining structures capable of mobilizing the bargaining power of core workers to reduce precarity and improve conditions across the sector is particularly challenging. Different “eras” of digitalization — from the spread of low cost digital communications networks to the growth of cloud computing and increasingly sophisticated

AI-based software — enabled organizational changes, like outsourcing, offshoring, and “crowdsourcing”, that have created new challenges for works council coordination. Without an anchoring in a more encompassing and coordinated system of collective bargaining, bargaining power and the ability to act in transformation processes are in danger of being lost. With the spread of remote work and the associated increase in distance between worker representatives and employees, this problem is becoming even more acute. In this situation, without direct contact to the workforce, old strategies of proxy interest representation (*Stellvertreter-Politik*) can gain new importance. However, these strategies do not offer a real way out of this strategic dilemma, especially for the target group of ICT employees who have shown a high demand for self-determination based on individual autonomy and voice at work. Conversely, experience in the shaping of agile working environments shows that collective empowerment and self-organization do not necessarily have to be contradictory. In those workplaces where works councils are already well established, workers do not face a choice between self-determination or co-determination, but rather experience self-determination through co-determination. This may be the starting point for organizing the next generation of tech workers, strengthened by the shared experience of precarity at a time of looming mass layoffs at major ICT firms.

³³ Cf. H. Abraha, M. Silberman, J. Adams-Prassl, *The Need for Employee-Specific Data Protection Law: Potential Lessons from Germany for the EU*, European Law Blog, 30 September 2022. URL:<<https://europeanlawblog.eu/2022/09/30/the-need-for-employee-specific-data-protection-law-potential-lessons-from-germany-for-the-eu/>> accessed 12 September 2023.

THE SOCIAL WELFARE POLICY OF THE NATIONALISED BRITISH COALMINING INDUSTRY AT WORK: THE FINANCIAL SUPPORT OF BRASS BANDS, 1947-1960

by Marion HENRY

Maîtresse de conférences d'histoire contemporaine
Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Centre d'histoire sociale des mondes contemporains (UMR 8058)

Comment les fanfares ouvrières nous renseignent-elles sur la politique d'œuvres sociales menée par l'État britannique dans les bassins miniers après de la nationalisation de l'industrie charbonnière en 1947 ? En utilisant ce point d'entrée, cet article retrace l'histoire longue de l'implication étatique dans les politiques sociales du secteur industriel en Grande-Bretagne, tout en étudiant le rôle du Miners' Welfare Act de 1952 dans l'institutionnalisation de la notion de social welfare.

On January 1, 1947, in a context of coal shortage and anxiety on productivity, the British coal industry was nationalised and taken over by the National Coal Board (NCB). The nationalisation of the coal industry was part of a wave of nationalisations of fuel and transport industries led by the Labour government during the postwar years¹. In 1947, 695 000 employees and nearly 1400 collieries with stocks of products and stores, plant, equipment, and other buildings, such as shops and pithead baths,

became the ownership of the NCB². As Andrew Perchard and Keith Gildart point out in their recent study of managerial ideology and identity in the British coal industry, the NCB was “one of the largest nationalised industries created, representing a major experiment in public ownership underpinned by a comprehensive consultative system of industrial relations”³.

Since the publication of the NCB-sponsored history of the British coal industry

¹ Between 1945 and 1951, the Bank of England, civil aviation, telecommunications, transport, coal, electricity and gas, and iron and steel industries were nationalised. K. Morgan, *Labour in Power: 1945-1951*, Oxford, Clarendon Press, 1984; M. Chick, *Industrial Policy in Britain, 1945-1951: Economic Planning, Nationalisation, and the Labour Governments*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

² W. Ashworth, *The History of the British Coal Industry, vol.5, 1946-1982: The Nationalised Industry*, Oxford, Clarendon Press, 1986, p. 14-15; A. Perchard and K. Gildart, “Managerial ideology and identity in the British coal industry 1947-1994”, *Economic and Industrial Democracy*, vol. 44, n° 1, 2023, p. 234.

³ A. Perchard and K. Gildart, “Managerial ideology and identity”, *art. cit.*, p. 234.

between 1946 and 1982 by William Ashworth in 1986⁴, several works have reassessed the history of the nationalised industry and discussed the impact of the shift from private to public ownership. On the one hand, historians have shown that the rationale for nationalisation combined “the interests of the commonweal with technocratic efficiency”⁵. They underlined the efforts and achievements led by the Board, with the cooperation of the National Union of Mineworkers (NUM)⁶, towards guaranteeing security and welfare for workers⁷. On the other hand, these historical studies have also emphasised elements of continuity with the pre-nationalisation period — including the transfer of the management personnel from the former private coal companies to the nationalised industry⁸, and the limits of industrial democracy under state ownership⁹.

This continuity is particularly visible in realm of welfare. With nationalisation, the NCB became responsible for the “safety, health and welfare of persons in their employment”¹⁰, including the provision of recreational facilities in the coalfields. However, the involvement of the State in welfare policies and the pattern of joint management between employers’ and workers’ representatives emerged during the interwar years with the establishment of the

Miners’ Welfare Fund (MWF). The latter was created by the 1920 Industry Act in order to respond to the poor social conditions in British coalmining communities and to pacify industrial relations¹¹. The Fund was paid for by coal companies through a levy of one penny (1 d.) on every ton of coal¹² and managed by a Miners’ Welfare Committee (MWC) (subsequently the Miners’ Welfare Commission [MWC]) composed of an equal representation of colliery owners and trade-unions. Its three main fields of action were education, healthcare, and recreation. In the area of leisure, the establishment of the MWF led to the development of recreational activities through the building of miners’ welfare halls and sportsgrounds in the coalfields¹³. After nationalisation, the 1952 Miners’ Welfare Act consecrated the creation of an institution solely dedicated to “social welfare”, including all social functions related to health, education, and leisure: the Coal Industry Social and Welfare Organisation (CISWO). From this date, the maintenance and operation of welfare schemes and facilities at the workplace, defined as “colliery welfare”, were managed directly by the NCB.

This long-term history of welfare provision in the British coal industry has been studied by historians, who have highlighted the overall

⁴ W. Ashworth, *The History of the British Coal Industry*, *op. cit.*

⁵ A. Perchard and K. Gildart, “Managerial ideology and identity”, *art. cit.*, p. 235.

⁶ The structure of miners’ trade-unions changed after the Second World War as the Miners’ Federation of Great Britain was replaced by the National Union of Mineworkers (NUM) in 1945.

⁷ J. Phillips, *Scottish Coalminers in the Twentieth Century*, Edinburgh, Edinburgh University Press, 2019, p. 22.

⁸ A. Perchard, *The Mine Management Professions in the Twentieth-Century Scottish Coalmining Industry*, Lampeter, The Edwin Mellen Press, 2007, p. 143; J. Phillips, *Scottish Coalminers in the Twentieth Century*, *op. cit.*, p. 22; A. Perchard and K. Gildart, “Managerial ideology and identity”, *art. cit.*, p. 243.

⁹ H. Beynon and R. Hudson, *The Shadow of the Mine: Coal and the End of Industrial Britain*, London, Verso, 2021, p. 508.

¹⁰ W. Ashworth, *The History of the British Coal Industry*, *op. cit.*, p. 528.

¹¹ *Ibid.*; B. Supple, *The History of the British Coal Industry. vol.4, 1913-1946: The Political Economy of the Decline*, Oxford, Clarendon Press, 1987, p. 474.

¹² It was reduced to half a penny (1/2 d.) per ton of coal between 1932 and 1938 and restored to one penny in 1939. W. J. Morgan, “The Miners’ Welfare Fund in Britain 1920-1952”, *Social Policy & Administration*, vol. 24, n° 3, 1990, p. 201.

¹³ C. Griffin, “Not Just a Case of Baths, Canteens, and Rehabilitations Centres: The Second World War and the Recreational Provision of the Miners’ Welfare Commission in Coalmining Communities”, in N. Hayes and J. Hill (eds.), *‘Millions like Us’?: British Culture in the Second World War*, Liverpool, Liverpool University Press, 1999, p. 262-294.

institutional mechanisms¹⁴ and evinced the mixed economy of welfare combining the role of the voluntary sphere and State intervention. But whilst these evolutions have mostly been studied through the question of health and safety at the workplace¹⁵, the cultural side of welfare remains largely unexplored. Apart from Colin Griffin's article on the impact of the Second World War on the coal industry's recreational provision¹⁶, studies have all been led at coalfield level and primarily focus on the late nineteenth century and first half of the twentieth century¹⁷, emphasising the crucial role of self-organisation and mutualism. Moreover, Griffin's work on the cultural duty of the Miners' Welfare Commission concentrates on the consequences of the Second World War rather than on the impact of the shift from private to public ownership. Against this backdrop, the focus on cultural activities, through the case of the nationalised industry's financial support to brass bands affiliated to the British coalmining industry between 1947 and

1960¹⁸, provides an original contribution to the history of welfare provision in the British coalmining industry in the twentieth century.

Brass bands are amateur musical formations composed of twenty-four to twenty-five brass instruments and percussion that emerged in the early nineteenth century in British industrial areas. During the second half of the nineteenth century, brass banding became a mass working-class activity in Britain, encouraged both by the mass production of brass instruments¹⁹ and by the idea — spread by middle-class industrialists — that organised leisure activities, and music especially, were a rational recreation shaping a “healthy, moral, and orderly workforce”²⁰. By 1947, although the number of these musical formations had declined since the interwar years²¹, they remained firmly established in British coalfields²². Compared to other musical activities, such as choirs or amateur operatic societies, brass banding was an expensive pastime. The main cost was the purchase and upkeep of the instruments and

¹⁴ B. Supple, *The History of the British Coal Industry*, *op. cit.*; W. Ashworth, *The History of the British Coal Industry*, *op. cit.*; W. J. Morgan, “The Miners' Welfare Fund in Britain”, *art. cit.*

¹⁵ S. Thompson, “A Proletarian Public Sphere: Working-class self-provision of medical services and care in South Wales, c.1900-1948”, in A. Borsay (ed.), *Medicine in Wales, c.1800-2000: Public Service or Private Commodity?*, Cardiff, University of Wales Press, 2003, p. 86-107; A. McIvor and R. Johnston, *Miners' Lung: A History of Dust Disease in British Coal Industry*, Aldershot, Ashgate, 2007; B. Curtis and S. Thomson, “This is the country of premature old men”: Ageing and Aged Miners in the South Wales Coalfield, c. 1880-1947”, *Cultural and Social History*, vol. 12, n° 4, 2016, p. 587-606; A. Turner and A. McIvor, “Bottom dog men”: Disability, Social Welfare and Advocacy in the Scottish Coalfields in the Interwar Years, 1918-1939”, *Scottish Historical Review*, vol. 96, n° 2, 2017, p. 187-213; K. Bohata, A. Jones, M. Mantin, S. Thompson, *Disability in Industrial Britain: A Cultural and Literary History of Impairment in the Coal Industry, 1880-1948*, Manchester, Manchester University Press, 2020.

¹⁶ C. Griffin, “Not Just a Case of Baths”, *art. cit.*

¹⁷ H. Francis, “The Origins of the South Wales Miners' Library”, *History Workshop*, vol. 2, n° 1, 1976, p. 183-205; B. Williamson, *Class, culture and community: a biographical study of social change in mining*, London, Routledge and Kegan Paul, 1982; H. Beynon and T. Austrin, *Masters and Servants: Class and Patronage in the Making of a Labour Organisation: The Durham Miners and the English Political Tradition*, London, Rivers Oram Press, 1994.

¹⁸ The choice to stop the study in 1960 was guided by the existence of sources consistently documenting the funding of mining brass bands at a national scale between 1952 and 1960, whilst the documentation is more scattered after that date. Moreover, the late 1950s mark the end of the period of coal shortage and the start of a wide-scale restructuring of the industry characterised by a decline in employment and several waves of pit closures.

¹⁹ T. Herbert (ed.), *The British Brass Band: A Social History*, Oxford, Oxford University Press, 2000, p. 7.

²⁰ P. Bailey, *Leisure and Class in Victorian England: Rational Recreation and the Contest for Control, 1830-1885*, London, Routledge and Kegan Paul, 1978, p. 136.

²¹ D. Russell, “What's wrong with brass bands?": Cultural Change and the Band Movement, 1918-c.1964”, in T. Herbert (ed.), *The British Brass Band: A Social History*, Oxford, Oxford University Press, 2000, p. 69.

²² M. Henry, “Every village would have a band”: *Building Community with Music. A Social and Cultural History of Brass Bands in the British Coalfields, 1947-1984*, thèse de doctorat d'histoire contemporaine, Institut d'Études Politiques de Paris-University of Strathclyde, 2021.

uniforms²³, which were usually owned by the bands and lent to the players, but other expenses also included the purchase of music, the possible rent of a band hall with heat and electricity to practice, or expenditure associated with various engagements. Consequently, brass bands required well-organised networks of financial support, which left traces in the archives. Before nationalisation, and according to a “mutually beneficial relationship”²⁴, mining brass bands received the financial and logistical backing of communities, mineworkers, and employers in exchange for boosting the public image of the colliery and/or the locality they were related to.

Although self-reliance — through subscriptions, fundraisings and miners’ wages — played a crucial part to sustain these musical associations, this article focuses on the employers’ financial backing of brass bands in order to investigate the impact of the shift to public ownership on recreational schemes in the coalfields between 1947 and 1960. It argues that the effects of nationalisation were ambivalent. On one hand, although the cultural policy of the Miners’ Welfare Commission (MWC) had a limited impact, there is an important continuity between the pre and post-nationalisation periods. The Miners’ Welfare Fund (MWF) set the pattern of joint management between employers’ and workers’ representatives in the realm of social welfare. On the other hand, the case of mining brass bands shows that the state-led recreational provision did expand in the coalfields after 1947, and especially after the institutionalisation of the notion of “social welfare” through the creation of CISWO in 1952. From this date, CISWO took over the role of private coal companies and allocated grants to bands for the purchase and upkeep of instruments and uniforms.

The first section will argue that until nationalisation, although the recreational policy of the MWC had a limited impact on mining brass bands, who continued to largely rely on industrial patronage, it did set the pattern of joint management at a local scale through miners’ welfare halls. The second section will highlight the extension of the recreational provision of the MWC (and subsequently CISWO) after nationalisation and evince the crucial turning point of the distinction between “colliery welfare” and “social welfare” in 1952. The third section will show that in this context, from 1952 onwards, CISWO took over the financial role of private coal companies and did provide significant backing of mining brass bands, even though it was geographically differentiated.

1. THE FUNDING OF MINING BRASS BANDS ON THE EVE OF NATIONALISATION: BETWEEN THE LOCAL SUPPORT OF MINERS’ WELFARE HALLS AND THE BACKING OF PRIVATE COMPANIES

1.1. The Miners’ Welfare Fund: a limited financial support of recreational and cultural activities until nationalisation

Between 1920 and 1947, paternalist company-controlled welfare schemes coexisted

²³ In the mid-1920s, a set of new instruments cost about £600. The price rose to £3000 in the mid-1960s. This is a significant increase, while inflation averaged 2,8 percent a year during that period. The provision of new uniforms to a whole band cost several hundreds of pounds during the postwar years. *Coal News*, February 1965, p. 8; T. Herbert, *The British Brass Band, op. cit.*, p. 411.

²⁴ S. Etheridge, *‘Slate-Grey Rain and Polished Euphoniums’: Southern Pennine Brass Bands. The Working-Class and the North, c. 1840-1914*, PhD dissertation in history, University of Huddersfield, 2014, p. 224.

with a state-led comprehensive system of social welfare in the British coalfields²⁵. As historian Colin Griffin notes, the MWC “was a unique experiment in state initiated and sponsored welfare provision in a private-sector industry which served the needs of one of the most significant sections of the working class”²⁶. Although, until nationalisation, the Commission’s cultural policy remained limited and did not replace private coal companies’ financial support of mining brass bands, it did set the pattern of joint management between employers’ and workers’ representatives in the realm of social welfare and provided local support to bands.

The organisation of the MWF illustrates the long-term history of “collective state action”²⁷ in the British coal industry. The Fund was managed by a Miners’ Welfare Committee composed of an equal share of colliery owners’ and workers’ representatives²⁸. This joint pattern of management was also at work at the local level with the creation of twenty-five District Welfare Committees. These regional Committees were relatively autonomous and took the lead in the planning of welfare programmes. In 1939, the Committee was replaced by the Miners’ Welfare Commission (MWC), which was composed of ten persons appointed each year by the Minister of Fuel and Power²⁹.

The objectives of the Fund were defined by the 1920 Act, which stated: “[t]here shall

be constituted a fund to be applied for such purposes connected with the social well-being, recreation and conditions of living of workers in or about the coalmines and with mining education and research”³⁰. The three main fields of action of the Fund were education, healthcare, and recreation, while housing and pension were excluded³¹. In total, between 1921 and 1952, £30 103 398 was spent on miners’ welfare³². Recreation, with a share of 22,8 % of total expenses, was the second largest expenditure after the construction of pithead baths³³. These recreational expenses included, among other things, the provision of sportsgrounds, miners’ welfare halls or institutes, playgrounds, parks and cinemas.

Despite these developments, the provision of recreational activities was not the priority of the Miners’ Welfare Committee and the Miners’ Welfare Commission during the interwar years and these institutions mainly focused on the building of infrastructure, such as pithead baths, even though a number of District Welfare Committees, such as South Wales, Warwickshire and the Lothians, spent a lot of money on the provision of recreational facilities³⁴.

The picture changed after the Second World War with the increased involvement of the State in culture, which was conceived as fully taking part into the Labour government’s Welfare State project³⁵. In the British coal-mining industry, the general “growing belief

²⁵ W. J. Morgan, “The Miners’ Welfare Fund in Britain”, *art. cit.*, p. 208.

²⁶ C. Griffin, “Not Just a Case of Baths”, *art. cit.*, p. 262.

²⁷ J. Phillips, *Scottish Coalminers in the Twentieth Century*, *op. cit.*, p. 27.

²⁸ W. J. Morgan, “The Miners’ Welfare Fund in Britain”, *art. cit.*, p. 202.

²⁹ *Ibid.*

³⁰ 1920 Act, Section 20, Subsection I, quoted by W. J. Morgan, “The Miners’ Welfare Fund in Britain”, *art. cit.*, p. 205.

³¹ *Ibid.*, p. 206; B. Supple, *The History of the British Coal Industry*, *op. cit.*, p. 474.

³² W. J. Morgan, “The Miners’ Welfare Fund in Britain”, *art. cit.* p. 201; C. Griffin, “Not Just a Case of Baths”, *art. cit.*, p. 263.

³³ The construction of pithead baths represented 34,9 percent of total expenditure between 1921 and 1952. Healthcare represented 18,6 percent. W. J. Morgan, “The Miners’ Welfare Fund in Britain”, *art. cit.*, p. 207.

³⁴ C. Griffin, “Not Just a Case of Baths”, *art. cit.*, p. 263.

³⁵ O. Bennett, “Cultural Policy in the United Kingdom: Collapsing Rationales and the End of a Tradition”, *International Journal of Cultural Policy*, vol. 1, n° 2, 1995, p. 203.

in the value of the arts in and to society”³⁶ was illustrated by an increased effort by the Commission to foster cultural activities. The MWC’s planning of the post-war recreational policy started during the war and the main orientations were published in February 1945 in a document entitled *Miners Welfare Looks Forward (MWLF)*³⁷.

Even though the recreational provision of the MWC remained limited until the Second World War, this state-led recreational scheme led to the development of a network of miners’ welfare halls or institutes, funded by the MWF and run by a miners’ welfare committee. By 1947, there were over 1500 institutes and recreation grounds in the British coalfields³⁸. These clubs became central institutions, with a range of indoor and outdoor activities and miners’ welfare committees supported mining brass bands locally. For instance, according to Stephen Jones, miners’ welfare institutes funded brass and pipe bands in Fife and Lanarkshire during the interwar years³⁹. In the Durham area, Crookhall Colliery Band, which had been formed after the ‘Victory’ shaft in Crookhall in 1921, was partially funded by the Consett Iron Company. But in the late 1920s, when the band was financially struggling after the 1926 lockout and the aftermath of depression, the local welfare committee helped the band to employ a part-time conductor and form a band committee⁴⁰. Thus, although the recreational provision of the MWC was geographically differentiated and

mostly focused on the building of infrastructure until nationalisation, the development of miners’ welfare halls encouraged leisure activities locally, including brass bands. After nationalisation however, and especially after the establishment of the Coal Industry Social and Welfare Organisation in 1952, the recreational provision of the industry acquired a nation-wide ambition.

1.2. The dominance of industrial patronage for the funding of brass bands

In this context, brass bands affiliated to a specific colliery mostly relied on industrial patronage and self-support rather than on the MWF until 1947. Coal companies’ support mainly materialised through the provision of instruments and uniforms — sometimes via insecure loans that had to be repaid⁴¹. In certain cases, a secure job at the colliery was also offered to players, who could receive retaining fees in addition to their wages⁴². A practice room with a supply of heat and light could also be provided by the employer⁴³. The case of Abram/Bickershaw Colliery Band in Lancashire is the archetypal of these paternalistic-controlled schemes. Abram Colliery Band was founded in 1919 by the Abram Coal Company under the leadership of Augustus M. Hart and with the support of the manager, Adam Prescott⁴⁴. In 1934, Hart’s son,

³⁶ A. Bartie, *The Edinburgh Festivals: Culture and Society in Postwar Britain*, Edinburgh, Edinburgh University Press, 2013, p. 8.

³⁷ The National Archives (TNA), CHAR 3/97, *Miners’ Welfare Looks Forward: Miners’ Welfare Commission’s Proposals for the Future 1945*; TNA, BX 5/1, *Miners’ Welfare in War-Time*, p. 8; C. Griffin, “Not Just a Case of Baths”, *op. cit.*, p. 275.

³⁸ W. Ashworth, *The History of the British Coal Industry*, *op. cit.*, p. 527.

³⁹ S. Jones, *Workers at Play: A Social and Economic History of Leisure, 1918-1939*, London, Routledge, Kegan and Paul, 1986, *op. cit.*, p. 73.

⁴⁰ *Coal*, February 1955, p. 13.

⁴¹ S. Etheridge, *Slate-Grey Rain and Polished Euphoniums*, *op. cit.*, p. 196.

⁴² R. Newsome, *The Modern Brass Band: From the 1930s to the New Millennium*, Aldershot, Ashgate, 2006, p. 33.

⁴³ S. Etheridge, *Slate-Grey Rain and Polished Euphoniums*, *op. cit.*, p. 196.

⁴⁴ K. Hollinshead, *The Major and His Band, the Story of the Abram/Bickershaw Colliery Band*, Brighouse, Kirklees Music, 2001.

Lieutenant-Colonel Ernest Hart — known as “the Major” — became managing director of the company and president of the band⁴⁵. Hart provided substantial financial support to the musical formation. The band, conducted by William Haydock, became very successful and changed its name to Bickershaw Colliery Band in 1936, as Abram Coal Company had become a part of Bickershaw Colliery⁴⁶. At Bickershaw Colliery, bandmen had several benefits and the majority of them were working on the surface. They also received retaining fees in addition to their wages at the colliery for playing in the band. The Major was clearly opposed to the nationalisation and left the industry after the colliery was taken over by the National Coal Board (NCB) in January 1947. The Board then discovered that bandmen continued to receive retaining fees from playing in the band and stopped this practice⁴⁷. In order to keep the high playing standard of the Bickershaw and to prevent players from leaving for other works bands, Hart refused that the band would be taken over by the new management “at any price”⁴⁸ and offered to subsidise the band privately, while arranging alternative rehearsal facilities. But after the 1947 September Open, where the band won a disappointing 5th prize, Hart decided to suspend the band’s activities⁴⁹. On September 23, 1950, the Major took his own life, killed by a train. The headline of an article in *The Journal* published a few days later ran: “Suicide on railway line. Tragic death of Major E. Hart, M.C. Depressed over nationalisation”⁵⁰. Although the tragic case of Bickershaw is not representative of the majority of mining brass bands, it raised concerns amongst brass band personalities about the financial support of

the coal industry after nationalisation. In fact, after 1947, and especially from 1952 and the establishment of CISWO, mining brass bands received substantial financial support from the NCB.

2. THE DEVELOPMENT OF THE STATE-LED RECREATIONAL POLICY IN THE COALFIELDS AFTER NATIONALISATION

2.1. The progressive institutionalisation of social welfare: from the MWC to CISWO

With the Coal Industry Nationalisation Act (CINA) passed on July 12, 1946, the Miners’ Welfare Commission (MWC) continued its work but a new Commission was appointed⁵¹. The composition of this new Commission was characterised by a continuity with the pre-nationalisation period, with an equal share of representatives of the employers and the workers. But with nationalisation, the National Coal Board (NCB) was now responsible for the “the safety, health and welfare of persons in their employment”⁵² and the 1946 Act stated the Board would contribute to the Fund through a two penny (2 d.) levy per ton of coal until 31 December 1951⁵³. This created a potential overlap with the work of the MWC, as the Act did not otherwise affect the role of

⁴⁵ *Ibid.*, p. 4; R. Newsome, *The Modern Brass Band*, *op. cit.*, p. 31.

⁴⁶ R. Newsome, *The Modern Brass Band*, *op. cit.*, p. 32.

⁴⁷ K. Hollinshead, *The Major and His Band*, *op. cit.*, p. 48; R. Newsome, *The Modern Brass Band*, *op. cit.*, p. 32.

⁴⁸ K. Hollinshead, *The Major and His Band*, *op. cit.*, p. 49.

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*, p. 64.

⁵¹ W. J. Morgan, “The Miners’ Welfare Fund in Britain”, *art. cit.*, p. 204.

⁵² *Ibid.*, p. 201.

⁵³ *Ibid.*

the Commission. In order to avoid overrun between the MWC and the NCB, a National Miners' Welfare Joint Council (NMWJC), comprising all members of the Commission and two members of the Board, was established on January 1, 1948⁵⁴. At a regional level, the twenty-five District Welfare Committees were replaced by eight Divisional Welfare Committees⁵⁵. Divisional Welfare Committees followed the joint pattern of management with an equal share of members appointed by the Board and by the National Union of Mineworkers (NUM)⁵⁶.

In 1951, because the provision regarding the Miners' Welfare Fund was due to end on the 31st of December, a committee was set up and its main conclusions led to an agreement between the NCB and the NUM⁵⁷. This agreement led to the promulgation of the Miners' Welfare Act in 1952, which is described by W. John Morgan as a "turning point in the history of miners' welfare in Great Britain"⁵⁸, as it confirmed the institutionalisation of "social welfare" with a dedicated institution: The Coal Industry Social and Welfare Organisation (CISWO). In his speech promoting the Miners' Welfare bill that he gave at the House of Lords in April 1952, The Earl of Selkirk — George Nigel Douglas Hamilton — stated that "this arrangement [was] necessary to avoid any suggestion of paternalism in the provision of welfare facilities, and prevent[ed] the miners from being segregated from the community

in which they live"⁵⁹. This shows the will of the State to implement an ambitious social welfare programme in the British coal industry, which was aimed at integrating mineworkers in the national community.

The 1952 Welfare Act organised the division of miners' welfare in two categories: "colliery welfare", which was managed directly by the NCB and "social welfare", which was supervised by CISWO. "Colliery welfare" was seen as a part of the normal function of the Board and "the obligation of a good employer"⁶⁰. It covered the maintenance and operation of welfare provision at and around the workplace including "pithead baths, canteens, cycle stores, bus shelters, industrial medical services and colliery treatment centres, the encouragement of vocational education and training, the provision of suitable accommodation for workers, the welfare of those sick or injured and their resettlement at work"⁶¹. "Social welfare", including all purely social functions of MWC, covered "all activities conducive to the well-being of persons employed by the Board, and of their families, considered as citizens and as members of the community"⁶². The three fields covered by CISWO were health, education, and recreation⁶³. The Act also terminated the MWC and the Fund and changed the mode of funding of miners' welfare with a shift from a funding based on productivity to a funding based on the number of the workforce. This

⁵⁴ TNA, BX 5/2, *First Annual Report of the Miners' Welfare Joint Council*, 1948, p. 2; W. Ashworth, *The History of the British Coal Industry*, *op. cit.*, p. 124.

⁵⁵ Each of these Divisional Welfare Committees was subdivided in Sub Divisional, Area, and Group Welfare Committees. TNA, BX 5/2, *First Annual Report of the MWJC*, p. 4.

⁵⁶ TNA, BX 5/2, *First Annual Report of the MWJC*, p. 31; A. Taylor, *The NUM and National British Politics*, vol. 1, 1944-1968, Aldershot, Ashgate, 2003.

⁵⁷ TNA, ED 31/6338; W. Ashworth, *The History of the British Coal Industry*, *op. cit.*, p. 531; W. J. Morgan, "The Miners' Welfare Fund in Britain", *art. cit.*, p. 209.

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ Digitised editions of Commons and Lords Hansard, the Official Report of debates in Parliament, URL: <<https://api.parliament.uk/historic-hansard/lords/1952/apr/07/miners-welfare-bill>> accessed 26 November 2022.

⁶⁰ TNA, BX 5/6, *1st Annual Report of the Coal Industry Social Welfare Organisation*, p. 2.

⁶¹ TNA, ED 31/6338, Miners Welfare Act, 1952; W. Ashworth, *The History of the British Coal Industry*, *op. cit.*, p. 532.

⁶² TNA, BX 5/5, *Fourth Report of the National Miners' Welfare Joint Council 1951-1952*.

⁶³ TNA, BX 5/6.

decision aimed at rebalancing welfare provision between the most productive and the least productive coalfields⁶⁴. CISWO was funded by a £1 000 000 grant from the NCB to be made “from time to time to cover the estimated cost of authorized social welfare activities”⁶⁵. These new arrangements started to operate from the 1st of July 1952⁶⁶.

The institutional organisation of CISWO was conceived as a “partnership between the management of the nationalized industry and the Trade Unions”⁶⁷ exemplifying the emphasis on the pattern of joint industrial management between the Board and the NUM in the industry after 1947. CISWO was a private limited company with a Council consisting of up to six members appointed by the NCB⁶⁸ and up to six members appointed by the NUM⁶⁹. The chairman was appointed for five years and was drawn alternatively from the Board and the NUM⁷⁰. The central staff was headed by three officers: a Chief Officer and Secretary, a Senior Official, and an Administrative Officer⁷¹. At the regional level, a Welfare Committee was set up in each Division, with an equal number of representatives of the Board and the union and a similar arrangement of chairmanship⁷². In 1952, this organisation consisted in nine Divisional

Welfare Committees⁷³. The allocation of funds was settled centrally but the ratification and administration of projects was managed by the Divisional Committees⁷⁴. Therefore, CISWO’s welfare policy was led on the initiative of Divisional Welfare Committees, who were asked by the Council to submit a programme of work covering the eighteen months period between July 1952 and the end of December 1953. These programmes, which were based on a survey of welfare facilities and activities in the respective Divisions, were approved by the Council by the end of October 1952. The objective was to adapt the local needs and to efficiently take over the work of the MWC⁷⁵.

The organisation of CISWO reveals the influence of the NUM in the social welfare policy of the nationalised industry after 1947. In particular, it shows the central role played by what Jim Phillips defines the “Village Pit generation” of trade-unionists with personalities like Arthur Horner and Abe Moffat⁷⁶. This generation gathered personalities who were born in the late nineteenth century and were shaped by the First World War and the industrial struggles of the 1920s. They “welcomed nationalisation in 1947 as an unambiguous victory”⁷⁷ and cooperated closely with the NCB, joining the Board’s call for productivity and condemning

⁶⁴ TNA, BX 5/6, *1st Annual Report of the Coal Industry Social Welfare Organisation 1952*, p. 8.

⁶⁵ W. Ashworth, *The History of the British Coal Industry*, *op. cit.*, p. 531; W. J. Morgan, “The Miners’ Welfare Fund in Britain”, *art. cit.*, p. 209.

⁶⁶ W. Ashworth, *The History of the British Coal Industry*, *op. cit.*, p. 531.

⁶⁷ TNA, BX 5/6.

⁶⁸ Including one person of managerial grade. W. Ashworth, *The History of the British Coal Industry*, *op. cit.*, p. 531.

⁶⁹ Including one nominated by the National Association of Colliery Overmen, Deputies and Shotfirers (NACODS). *Ibid.*

⁷⁰ In July 1952, the chairman was Sir Hubert Houldsworth. TNA, BX 5/6.

⁷¹ In July 1952, The Chief Officer and Secretary was Herbert Atkinson, head of the colliery welfare section at the NCB Headquarters since 1948. TNA, BX 5/6; *Coal*, April 1952, p. 22.

⁷² The Divisional staff was led by a Divisional Social Welfare Officer. At the coalfield level, these Divisional Welfare Committees were subdivided in District and Group Welfare Committees, organised according to the same pattern of representation.

⁷³ Scottish, Northern, Durham, North-Eastern, North-Western, West Midlands, East Midlands, South-Western, and South Eastern.

⁷⁴ TNA, BX 5/6.

⁷⁵ TNA, BX 5/6; C. Griffin, “Not Just a Case of Baths”, *art. cit.*, p. 276.

⁷⁶ J. Phillips, *Scottish Coalminers in the Twentieth Century*, *op. cit.*, p. 10.

⁷⁷ *Ibid.*

unofficial strikes and absenteeism. Among trade-union representatives, Arthur Lewis Horner, a communist and miner trade-unionist from the South Wales coalfields, who had been elected general secretary of the NUM in 1946, was particularly influential⁷⁸. His standing as a trade-unionist and his close association with the minister of Fuel and Power — Emanuel Shinwell — gave him a very important part in the shaping of the early years of the nationalised coal industry.

Thus, from the local to the national scale, the institutional organisation of CISWO reflects the general pattern of joint industrial management in the industry and the cooperation between the NCB and the NUM. This evolution also evinces the continuity with the interwar years, even though the post-war period marked a significant expansion of the recreational provision in the coalfields.

2.2. The extension of the industry's support to social and cultural activities

After nationalisation and especially after the institutionalisation of “social welfare” in 1952, social and cultural activities — including brass bands — greatly benefited from the development of recreational provision in the coalfields. The educational aspect of leisure was a central element of post-war cultural policies, which can be interpreted both through the long-term heritage of the Victorian rational recreation ethos and the theme of the “civilising mission” in the history of State support for culture⁷⁹. Matthew Arnold's idea that “culture was the remedy to

anarchy, bringing order to (potential) chaos”⁸⁰ was particularly prevalent in Britain during the post-war years and was put forward both by the Miners' Welfare Commission (MWC) and by CISWO, as can be seen in this excerpt of the MWC's report on the 1940-1946 period:

“People who are not interested in being educated may yet learn, given the right approach, that they can derive delight and enjoyment from such purposeful leisure-time activities as art, music, drama, literature, discussion groups and handicrafts. Local affairs and even working hours may take on a changed interest. Better citizens and happier industry will result”⁸¹.

Here, it is interesting to note how the political education of coalminers to become “better citizens” is linked to the idea of an increased productivity allowed by a “happier industry”, which shows how this educational rhetoric was linked to concerns about the performance of the coal industry. Welfare, and recreational provision in particular, was conceived as a way to make the coalmining industry more attractive, while the number of coalminers had dropped from 766 000 in 1939 to 692 000 in 1946⁸²:

“The general objective of the Welfare Fund is to provide the miner with amenities which, to some extent at least, will compensate him for his working conditions, and which will operate to raise the status of the miner's occupation and bring to it the respect warranted by its importance to the national economy”⁸³.

In this context, recreational expenses rose significantly after 1947, and especially after 1952. Between 1952 and 1960, the recreational

⁷⁸ H. Francis, “Horner, Arthur Lewis”, in *Oxford Dictionary of National Biography*, published 23 September, 2004, URL: <<https://doi.org/10.1093/ref:odnb/33992>> accessed 26 November 2022; N. Fishman, *Arthur Horner: A Political Biography. vol.1, 1894 to 1944 and vol.2, 1944-1968*, London, Lawrence and Wishart, 2010.

⁷⁹ O. Bennett, “Cultural Policy in the United Kingdom”, *art. cit.*, p. 207.

⁸⁰ A. Bartie, *The Edinburgh Festivals, op. cit.*, p. 9.

⁸¹ TNA, BX 5/1, *Miners' Welfare in War-Time*.

⁸² W. Ashworth, *The History of the British Coal Industry, op. cit.*, p. 3.

⁸³ TNA, CHAR 3/97, *Miners' Welfare Looks Forward*, p. 4.

Table 1: CISWO expenditures on social welfare, July 1952-December 1960 (£)

Years	Recreation	Health	Education	Other	TOTAL
1952-1953*	521305	120270	6105	8752	656432
1954	565611	94492	6227	17851	684181
1955	700890	115852	7093	11232	835067
1956	887333	148583	5600	16686	1058202
1957	1075263	155653	6930	30968	1268814
1958	969038	161441	6247	26066	1162792
1959	681603	216174	5331	4036	907144
1960	552780	233265	5203	3291	794539
TOTAL	5953823	1245730	48736	118882	7367171

Source: Calculations based on CISWO's annual reports from 1953 to 1960. TNA, BX 5/7-BX 5/13.

* The expenditures for 1952-1953 consist in the expenditures from July to December 1952 and the full year 1953.

field of CISWO's action⁸⁴ was the main share of expenditure before "health" and "education"⁸⁵ with £5 953 823 out of a total of expenditures on social welfare of £7 367 171 during that period. This represented upwards of 80 % of total spending (Table 1).

Despite the importance of recreational expenses, the support of leisure activities — including mining bands — was only a small share of the MWF and CISWO's spending. Until the late 1950s, the building of recreational infrastructure remained the priority and expenses on buildings increased, especially from 1954, when the ban on the building of places of entertainment costing £5 000 or more was lifted⁸⁶. These expenditures decreased after 1957, as less money was needed for new infrastructures and more funds could be allocated to health schemes⁸⁷. Between 1952 and 1960, recreational infrastructures represented 90 % of total CISWO recreational expenses,

while the "social and cultural" section of expenditure only represented 3,5 %⁸⁸. In their annual reports however, both the Commission and CISWO insisted on the crucial importance of funding recreational activities and not only infrastructure. This is visible in a report of a speech given by Sir Geoffrey Vickers — Joint Honorary Secretary of CISWO — in October 1952:

"He said that the essential thing about welfare was that it was activity; not a building, not a constitution; not an organisation, not a committee. It was people doing things; people meeting, talking, arguing, debating; people acting, singing, making music or playing games; people reading, studying; young people climbing, camping; families going on holidays they had not be on before; sick people getting well more quickly; old people being made still to feel part of the community they had helped to build"⁸⁹.

⁸⁴ The "recreation" category in CISWO's reports includes: recreational ground layout, recreational building work, social and cultural, youth welfare, holiday camps and schemes. TNA, BX 5/7-BX 5/13.

⁸⁵ TNA, BX 5/7-BX 5/13.

⁸⁶ TNA, BX 5/8.

⁸⁷ *Coal*, November 1961, p. 8.

⁸⁸ Calculated from CISWO's annual reports for the 1952-1960 period. TNA, BX 5/2-BX 5/13.

⁸⁹ BX 5/5, *Fourth Report of the National Joint Council for the 1 ½ Years Ended June, 30, 1952*, p. 8; TNA, BX 5/6.

In the coalfields, a wide range of recreational activities were supported by CISWO, such as angling, arts and crafts, athletics, boxing, bowls, brass bands, choirs, cricket, drama, football, gulf, indoor games, pigeon racing, or judo⁹⁰. The extension of the state-led recreational policy in the coalfields after nationalisation, and especially after the establishment of CISWO, had a positive impact on the finances of mining brass bands. From 1947 onwards, mining brass bands benefited more extensively from the support of the recreational welfare policy led by the State. The Miners' Welfare Commission (MWC) — and subsequently CISWO — took over the role of private coal companies and allocated grants to bands for the purchase and upkeep of instruments and uniforms, which exemplifies the accentuation of the shift from paternalism to social welfare in the sphere of social and cultural activities.

3. THE FINANCIAL SUPPORT OF CISWO TO MINING BRASS BANDS: AN ILLUSTRATION OF THE SHIFT FROM PATERNALISM TO SOCIAL WELFARE IN THE SPHERE OF LEISURE

3.1. CISWO's grants to mining brass bands

Although the start of this financial backing is difficult to date, as it varied between the

Divisions, it was limited until 1952 and the establishment of the CISWO. Few examples highlight the existence of a financial support of the Commission to bands between 1947 and 1952. According to the National Miners' Welfare Joint Council (NMWJC) annual report for 1950, grants from the MWC were used for the purchase of band instruments that year⁹¹. In 1951, Silksworth Colliery Band were lent £1500 by the Durham Divisional Board to contribute to the costs of a new set of instruments amounting to £2200. The sum had to be repaid by a weekly levy on the wage of the 1800 miners of Silksworth Colliery and by the organisation of concerts and other fundraising⁹². This example highlights the continuity with the pre-nationalisation period, when mining bands were funded by an unsecured loan from private coal companies.

But these cases appear to be insulated in a general economic context of austerity⁹³. In 1950, two representatives of the North-Eastern Divisional Welfare Committee — an area where brass banding was a particularly long-established cultural institution — asked the Commission to increase their expenditures in order to meet the costs associated with a contest organised specifically for mining bands by the North-Eastern Division that year⁹⁴. The MWC refused, arguing that “in view [...] of the economic position, no significant increase in expenditure of this kind should be anticipated”⁹⁵. In contrary to brass bands, boxing clubs were financially supported by grants from the MWC and by the National Coal Board Sports Trust Funds for the purchase of equipment⁹⁶. This limited financial support until 1952 can be explained by the focus of the MWC on infrastructure rather

⁹⁰ TNA, BX 5/1-BX 5/14.

⁹¹ BX 5/4, *Third Annual Report of the National Miners' Welfare Joint Council 1950*, p. 7.

⁹² *Coal*, January 1951, p. 37.

⁹³ A. Marwick, *British Society since 1945*, London, Penguin Books, 1996, p. 19.

⁹⁴ TNA, POWE 1/16, Minutes of the Meeting of the National Miners' Welfare Joint Council, April 19, 1950.

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ TNA, BX 5/2, *First Annual Report of the National Miners' Welfare Joint Council*, p. 18; BX 5/4, *Third Annual Report of the National Miners' Welfare Joint Council*, p. 8.

Table 2: CISWO expenditures on brass bands in all Divisions, 1952-1960 (£)

	Scottish	North	Durham	North-Eastern	East Midlands	North-Western	West Midlands	South-Eastern	South-Western	Total
1952	0	0	0	500	4175	0	2 930	0	0	7 605
1953	0	0	0	455	2 872	3 500	165	0	0	6 992
1954	0	0	0	2379	9207	2500	285	0	0	14371
1955	0	0	254	1191	8455	905	0	0	0	10805
1956	30	0	3130	1755	7303	986	1380	0	0	14854
1957	0	0	2862	924	6,873	1738	0	0	0	12397
1958	0	0	722	1028	3099	0	0	0	1082	5 931
1959	0	0	3900	1596	2268	0	1849	0	2971	12584
1960	0	0	3173	1177	512	0	0	0	2509	7371
Total	30	0	14041	11005	44764	9629	6609	0	6562	92640

Source: TNA, BX 6/12.

than on activities and by the MWC's will to diversify the range of leisure activities rather than to concentrate all efforts and resources on the ones that were already established, such as brass bands. The objective was to broaden the scope of activities in order to widen membership in miners' welfare centres and to provide family-oriented leisure rather than activities for men only. This rationale was already in place during the interwar years but it was particularly emphasised in the planning of the post-war social welfare programme⁹⁷. Against this backdrop, women's groups and youth clubs were formed and trainings were organised by the MWC so that miners' welfare centres could diversify their range of activities⁹⁸.

The situation changed after the establishment of CISWO. Between 1952 and December 1960, a total sum of £92 640 was allocated to brass bands affiliated to the coal industry — mostly in order to meet the cost of the purchase and maintenance of instruments and uniforms⁹⁹. This amount was significant and represented about 43 % of the total “social and cultural” expenses during that period¹⁰⁰. But there were important differences between the Divisions, as the allocation of funds for welfare purposes was decided at the Divisional level (Table 2)¹⁰¹. Three Divisional Welfare Committees did not allocate any grant to bands during that period: The Northern Welfare Committee, the South-Eastern Welfare Committee and the Scottish Divisional Welfare Committee — except for a £30 expense in 1956. There were also important disparities in the sum allocated to bands between the other Divisions, and especially between the East Midlands Division and the others. With £44

764 spent in this Division, the sum represented almost half of the money spent for bands in all divisions during that period. The table also reveals that the programme of financial support for bands did not start at the same time in each Division, showing the important autonomy of Divisional Welfare Committees. A number of Divisional Welfare Committees, like the North-Eastern, East Midlands, and West Midlands Welfare Committees allocated grants to bands from 1952, while this support scheme was initiated in 1953 in the North-Western Division, in 1955 in the Durham Division, and in 1958 in the South-Western Division.

These differences can be explained by several reasons. First, the annual allocation attributed by the Council to each Division was based on the manpower with a sum amounting to 10s. a head of manpower plus the available District Funds¹⁰². These disparities in the expenditures on coalmining brass bands partially reflect the pattern of the workforce, the largest number of workers being gathered in the Durham, North-Eastern, and North-Western division at this time period¹⁰³. Moreover, this uneven distribution also reflects the fact that CISWO strived to adapt to the particular needs of each coalfield in terms of recreational infrastructure and activities. Until 1960, the reconditioning and building of indoor and outdoor recreational facilities was the priority in all the Divisions. As the distribution of recreational facilities was very uneven between the coalfields, the amount of money dedicated to infrastructure varied between each Divisional Welfare Committee. In Scotland for example, the main priority of the Scottish Divisional Welfare Committee

⁹⁷ This is particularly visible in *Miners' Welfare Looks Forward*. TNA, CHAR 3/97, *Miners' Welfare Looks Forward*; C. Griffin, “Not Just a Case of Baths”, *art. cit.*, p. 276.

⁹⁸ BX 5/1, *Miners' Welfare in War-Time*, p. 34.

⁹⁹ TNA, BX 6/13, Expenditure on bands – all Divisions 1952-1960.

¹⁰⁰ TNA, BX 5/7-BX 5/14.

¹⁰¹ TNA, BX 1/1.

¹⁰² TNA, BX 5/6.

¹⁰³ Statistics on manpower in February 1952 are available in *Coal*, March 1953, p. 23.

(SDWC) was to make up for the shortage of recreational infrastructures rather than supporting cultural activities.

3.2. Joint management at work: the case of the North Derbyshire District Welfare Committee

The mechanisms of this cultural policy at the coalfield level show the cultural side of joint management in the nationalised coal industry. Given the autonomy of Divisional Welfare Committees on the allocation of funds for welfare purposes, Divisional and District Welfare Committees are the most relevant scale to analyse the organisation of this scheme during the post-war years. The case of the North Derbyshire District Welfare Committee (NDDWC) is well documented and reveals the continuity between the pre-nationalisation industrial patronage from colliery companies for the purchase of instruments and uniforms and CISWO's cultural policy.

Until 1967, the North Derbyshire District was part of the East Midlands Division, which was supervised by the East-Midlands Divisional Welfare Committee, along with the Nottinghamshire District and the Leicester and South Derbyshire District. In the North Derbyshire District, the allocation of grants to mining brass bands amounted to £9 716 between 1952 and 1960¹⁰⁴. Although a few bands received money from 1952¹⁰⁵, a scheme for the purchase and reconditioning of instruments was formally established at District

level in 1955. A meeting between members of the North Derbyshire District Welfare Committee and representatives of the ten functioning Miners' Welfare Bands of the area was organised about twice a year to discuss the planning and the allocation of grants¹⁰⁶.

The scheme planned to allocate a sum of £2 000 per year for ten years to be divided between these ten bands. The first year, the £2 000 grant was split between five bands —amounting to £400 maximum per band depending on their needs — and the following year, the same amount was allocated to the five remaining bands. When the balance was positive, it was split between all bands the following year. The Committee's yearly allocation was reduced to £1 000 in 1958 and reduced again to £500 in 1960 before being raised to £1 000 from 196¹⁰⁷. To receive the grant, bands had to make a contributory re-payment to a "Derbyshire Miners' Welfare Bands Replacement of Instruments Fund" on the basis of one-fortieth of the amount they received per year¹⁰⁸. However, in 1960, the fund was wound up and payments made by bands were returned to them because of some bands' inability to pay the amount¹⁰⁹.

A condition to receive money from CISWO was to be affiliated with the local Miners' Welfare Committee, which ran the local Miners' Welfare Centre or scheme, and to be established as a "Miners' Welfare Band", with the bearing of the mention "Miners' Welfare" in the band's name. Instruments appeared to be owned by the local Miners' Welfare Committee and not by the band¹¹⁰. This element is crucial, as it shows how the

¹⁰⁴ TNA, BX 6/12, Expenditure on bands – all divisions 1953-1960.

¹⁰⁵ Derbyshire Record Office (DRO), D6843/1, Minutes of the Shirland Miners' Welfare Band Committee, March 24, 1953.

¹⁰⁶ DRO, D1920/1/5/4/1, Minutes of the Meeting of Band representatives, April 10, 1957; report on the position arising from the decrease in the amount of annual grant available and the reduced number of bands indicating a desire for instruments, written by R. J. Kearsley to H. W. Wynn, May 27, 1960.

¹⁰⁷ DRO, D1920/1/5/4/1, Minutes of the Meeting of the NDDWC, October 24, 1960.

¹⁰⁸ DRO, D1920/1/5/4/1, Report; Minutes of the Meeting of Band representatives, April 10, 1957.

¹⁰⁹ DRO, D1920/1/5/4/1, Minutes of the Meeting of the NDDWC, October 24, 1960.

¹¹⁰ DRO, D1920/1/5/4/1, Letter from R. J. Kearsley to the Secretary of the No. 5 Area Ambulance Band, January 5, 1960.

mining identity of a band was defined by the institution. In 1959, in a correspondence between the secretary of Riddings, Somercotes and Leabrooks Silver Band and the North Derbyshire District Welfare Committee's secretary, the band secretary insists on the mining character of the band and assures that "there are a number of bandmen who are miners"¹¹¹. But in his reply, the CISWO representative writes that he is unable to assist the band unless he is approached by the Riddings Miners' Welfare Committee. Thus, the case of the North Derbyshire District Welfare Committee's policy towards mining brass bands demonstrates that the establishment of CISWO in 1952 marked a significant shift from the industrial patronage of coal companies for the purchase of instruments and uniforms to the social welfare policy of the nationalised industry, represented both by the National Coal Board and by the National Union of Mineworkers.

CONCLUSION

To conclude, the analysis of the Miners' Welfare Commission's (MWC) and Coal Industry Social and Welfare Organisation's (CISWO) financial support to mining brass bands between 1947 and 1960 shows that the nationalisation of the British coal industry did not mark a fundamental rupture in the organisation of state-led recreational provision in the coalfields. In that regard, it provides a useful contribution to the historiography of welfare provision in the British coal industry, which has evinced the important continuity with the interwar years and the establishment

of the Miners' Welfare Fund in 1920. Although the cultural policy of the Commission had its limitations until 1947, it led to the creation of a network of regional and local miners' welfare committees, illustrated by the multiplication of miners' welfare halls, which provided local support to bands. The post-war years did witness an extension of the industry's recreational provision but the crucial turning point in this process was the foundation of CISWO in 1952 and the institutionalisation of social welfare. From 1952 onwards, mining brass bands were fully integrated in the state-led recreational policy of the British coal industry. CISWO replaced the pre-nationalisation financial support of private coal companies. They awarded grants to these musical formations for the purchase and upkeep of instruments and uniforms, although they were regional disparities, which reflect the will to adapt to the specificities of each coalfield and the autonomy of Divisional Welfare Committees. This institutional backing demonstrates the existence of an ambitious state-led cultural policy across the coalmining industry during the second half of the twentieth century. More research into CISWO's institutional history and areas of intervention would allow historians to understand the specificity of the industry's recreational policy in comparison to health-related and educational schemes. Although there is a need for looking at welfare provision across sectors and countries, the case of coal appears to be original and there does not seem to be any equivalent of CISWO, neither in other postwar British nationalised industries nor in the context of the French nationalised coalmining industry during the same period¹¹².

¹¹¹ DRO, D1920/1/5/4/1, Letter from the Secretary of Riddings, Somercotes and Leabrooks Silver Band to H. W. Wynn, July 13, 1959.

¹¹² M. Fontaine, "Du paternalisme au Welfare State ? Politiques sociales et nationalisation dans les mines (années 1940-années 1950)", *Revue d'histoire de la protection sociale*, n° 15, 2022, p. 94-112.

ACTEURS, ALLIANCES ET POLITIQUES DU COMITÉ D'ÉTABLISSEMENT D'UNE SOCIÉTÉ AÉRONAUTIQUE PUBLIQUE (ANNÉES 1940-ANNÉES 1970)

par Clair JULLIET

Chercheur contractuel en histoire
Université de Toulouse-Jean Jaurès
Laboratoire FRAMESPA (UMR CNRS 5136)

Dans quelle mesure l'influence syndicale dans l'établissement toulousain d'une société nationalisée de constructions aéronautiques offre-t-elle une configuration originale ? Et comment celle-ci permet-elle de pour comprendre les continuités et ruptures dans la gestion d'un comité d'établissement des années 1940 aux années 1970 ? C'est ce que cet article s'attache à montrer en étudiant comment pratiques et modalités de gestion de l'instance sont au cœur d'un jeu d'acteurs (syndicats et direction) sans cesse en évolution.

Bien connu dans ses diverses dimensions¹, le comité d'entreprise est un dispositif important dans l'agencement des relations sociales en France et une institution emblématique du système de relations professionnelles². S'il est indépendant, il ne vit cependant pas à côté ou en dehors de l'entreprise, mais il en épouse les trajectoires d'évolution. Dans les sociétés organisées en établissements (ETS) indépendants, le comité d'établissement (CE) gère les activités sociales et culturelles et il est consulté par la direction en matière économique, même si une part importante de

cette mission est assurée par un comité central d'entreprise (CCE)³. Le CE constitue ainsi un espace central de l'activité des syndicats dans les entreprises, car d'une part cette institution représentative du personnel (IRP) leur donne accès à de l'information socio-économique et d'autre part elle dispose d'un budget pour développer une politique sociale. Par là même, le CE alimente le contenu thématique des relations professionnelles, joue un rôle important en direction des salariés, tout autant qu'il exprime les orientations privilégiées par ses gestionnaires.

¹ Se reporter notamment aux travaux de J.-P. Le Crom et S. Bérout, K. Guillas-Cavan, C. Vincent (dir.), « Comités d'entreprise : quelle postérité ? », *La Revue de l'IRETS*, n° 94-95, 2018.

² A. Bevort et A. Jobert, *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, 2^e éd., Paris, Armand Colin, 2011.

³ É. Béthoux et M. Meixner, « Institutions représentatives du personnel », in A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, A. Mias (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 2012, p. 418-424.

Le CE constitue l'un des versants les plus visibles de l'action syndicale auprès des salariés, permettant en partie de s'attacher leurs suffrages en fonction des politiques, en particulier sociales, qui y sont menées. La dominante des thèmes ou la répartition du budget entre les postes peuvent évoluer en fonction des époques, des contextes, des enjeux ou de l'existence ou non d'une gestion commune à plusieurs organisations. En raison de contingences historiques⁴, les CE des sociétés nationales de constructions aéronautiques (SNCA) disposent d'un budget important au regard de leurs homologues publics et privés de beaucoup d'autres secteurs : 5 % de la masse salariale contre 1 % en moyenne dans les autres secteurs⁵. Cette dotation leur permet de constituer un patrimoine et de développer des œuvres sociales. Du fait de son budget et de sa visibilité, l'IRP constitue donc un enjeu majeur de contrôle pour les syndicats.

Si les syndicats gèrent le CE pour le compte des salariés, les rapports qu'ils entretiennent entre eux tout autant qu'avec le Président de l'IRP – le directeur ou son représentant – peuvent influencer les politiques déployées et les pratiques mises en œuvre durant les mandatures. D'ailleurs, alors que les CE ne représentent pas juridiquement un espace de négociation, les pratiques des acteurs en leur sein relèvent souvent de ce domaine⁶. L'évolution de l'influence syndicale résulte d'une concurrence entre des organisations

porteuses de conceptions différentes à l'égard du CE.

Dans le cas ici étudié, celui du CE l'ETS toulousain d'une SNCA⁷, la présence d'une forte minorité CGT-FO (désormais FO) au regard de son influence nationale donne à la configuration des relations professionnelles une originalité certaine. Plus ouverte au compromis et à la discussion avec la direction⁸, sa conception du fait syndical lui permet de capter une part non-négligeable de l'électorat (graphique 1) et de contester le leadership de la CGT. L'existence d'une CFTC-CFDT d'abord modeste, mais qui améliore peu à peu ses scores au détriment des deux précédentes, et d'une CGC implantée seulement dans les années 1960, mais qui trouve un public, renforcent le caractère singulier de la configuration syndicale dans l'ETS. Durant toute la période, les organisations syndicales déploient une activité intense pour rallier les salariés à leurs positions. Chacune joue sa partition, se (re)positionne et compose avec les stratégies des autres, en particulier avec celles mise en œuvre par la CGT et par FO, qui s'imposent comme les deux principaux syndicats des usines toulousaines de la SNCA.

La variété des trajectoires d'évolution des CE dans les divers secteurs, mais également dans les différentes périodes et contextes, invite à multiplier les études de cas dans le but de monter par la suite en généralité. Si les CE de la SNCASO⁹ ou de la Snecma¹⁰

⁴ H. Chapman, *L'Aéronautique : salariés et patrons d'une industrie française (1928-1950)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2011, p. 327.

⁵ D'autres sociétés aéronautiques sont moins bien loties, à l'image de Breguet avant sa fusion avec Dassault à la fin des années 1960, où 2 % de la masse salariale sont accordés par la direction et 5 % après.

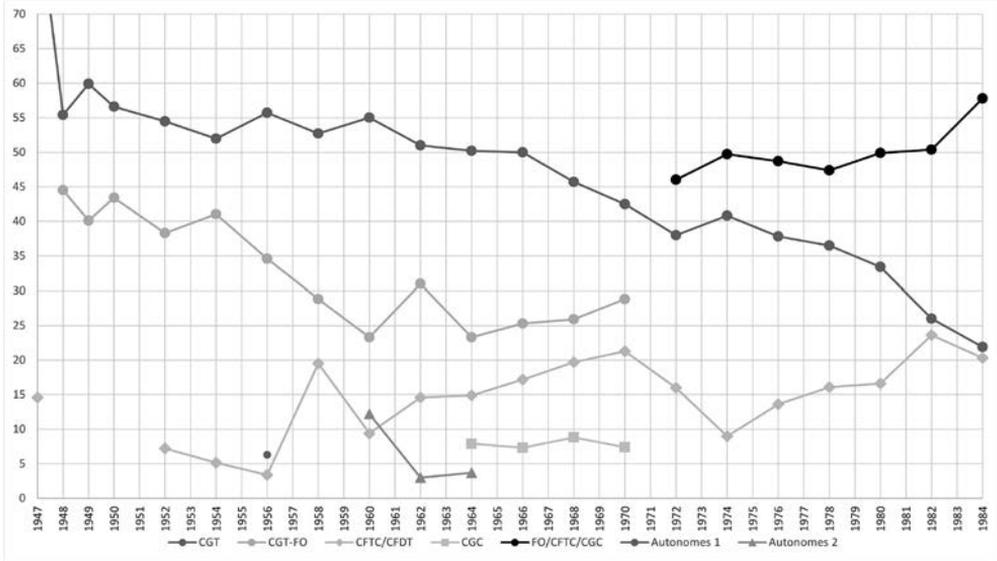
⁶ C. Morel, *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir politique*, Toulouse, Octarès éditions, 1994, p. 72.

⁷ Nationalisée en 1937 sous le nom de SNCA du Midi (1937-1940), elle devient un ETS de la SNCA du Sud-Est (SNCASE) en 1941. Elle est regroupée avec la SNCA du Sud-Ouest (SNCASO) en 1957 pour devenir Sud-Aviation, puis fusionne avec Nord-Aviation et la Société d'étude et de réalisation d'engins balistiques (Sereb) le 1^{er} janvier 1970 pour se faire Société nationale industrielle Aérospatiale (SNIAS).

⁸ M. Dreyfus et M. Pigenet (dir.), *Les meuniers du social. Force ouvrière, acteur de la vie contractuelle et du paritarisme*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2011.

⁹ J.-P. Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale. Le droit de représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, Paris, Syllepse, 2003.

¹⁰ M. Montuclard, *La dynamique des comités d'entreprise. Exploration sociologique de quelques effets de l'institution des comités d'entreprise sur les relations industrielles*, Paris, CNRS, 1963 ; N. Chouat-Hugonnet, « Le Comité d'entreprise de la Snecma sous la IV^e République ou l'hégémonie communiste à l'épreuve », in J. Girault (dir.), *Des*

Graphique 1 : Résultats des élections au CE (Tous collèges, en % des suffrages exprimés)

Source : données récoltées par l'auteur durant la thèse

notamment ont retenu l'attention des chercheurs¹¹, l'objectif de cet article est d'enrichir l'analyse des CE de sociétés publiques à visée commerciale en fournissant un cas d'étude dans lequel une configuration originale de l'influence syndicale joue un rôle important dans l'évolution des pratiques et des modalités de gestion de l'instance¹². La période des années 1940 aux années 1970 révèle des continuités et des ruptures dans la gestion de l'IRP, qui amènent à porter l'attention sur le rôle joué par les différents acteurs, sur les alliances qui se nouent ou se rompent et sur les stratégies qui prennent corps. Le vote sur la composition du Bureau apparaît central, notamment quand aucun syndicat ne se trouve

en capacité de l'emporter seul, car il détermine en partie les politiques menées.

Saisie à partir du CE, l'évolution des relations entre les syndicats est marquée par des concurrences et des rivalités, des coopérations et des recompositions d'alliances, dans lesquelles la direction peut jouer un rôle, par moment décisif. Il s'agit donc de s'interroger en particulier sur les stratégies suivies par les acteurs au sein du CE des années 1940 aux années 1970¹³. Comment les syndicats et la direction s'approprient-ils cette institution centrale dans les relations sociales ? Comment évolue la composition du Bureau en fonction des alliances opérées entre les acteurs ? Quelles sont les grandes

communistes en France (années 1920-années 1960), Paris, Publications de la Sorbonne, 2002, p. 279-290. Pour le cas d'Évry-Corbeil après 1966 : N. Simony et M. Marcon, *Les transformations du Comité d'Entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1995.

¹¹ Il existe nombre d'autres publications relatives aux CE des entreprises de l'aéronautique, produites par des acteurs, des journalistes, etc.

¹² Il s'agit d'une société publique car l'État possède 99,9 % de son capital jusqu'en 1970 puis 92,3 % au-delà : l'entreprise est régie par la loi du 24 juillet 1867 sur les sociétés commerciales.

¹³ Cet article condense les parties de ma thèse de doctorat relatives au CE : C. Juilliet, *Bâtir les relations professionnelles sous l'égide de l'État. Conflits et consensus socio-économiques dans un établissement de constructions aéronautiques français (1943-1978)*, thèse de doctorat d'histoire, Université Toulouse Jean Jaurès, 2018.

lignes des politiques mises en œuvre – en particulier en matière sociale – et que nous apprennent-elles des contours donnés à la gestion du CE ? Cet article prend appui sur les procès-verbaux des assemblées plénières du CE toulousain, source croisée avec de la documentation syndicale et de l'entreprise. Plurielles, ces archives permettent de s'intéresser aux relations sociales, aux propositions mises en débat ou encore aux postures, aux pratiques et aux représentations des acteurs durant la période considérée.

1. LA CONSTRUCTION DU CE PAR LES ACTEURS, INSTITUTION CENTRALE DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES INTERNES (1942-1948)

1.1. Du Comité social au Comité d'établissement en passant par le Comité mixte à la production : entre continuités et ruptures institutionnelles

Sous le régime de Vichy, un Comité Social (CS) est mis en place dans l'ETS toulousain entre la signature de la Charte du Travail le 4 octobre 1941 et septembre 1942. Il prend en charge la gestion des œuvres sociales par l'intermédiaire de ses trois commissions¹⁴. En dialogue avec la direction, ses membres s'intéressent à différentes thématiques : questions sanitaires et familiales ; relatives aux salariés,

aux licenciements et aux conditions de vie et de travail à l'usine ; liées aux relations avec l'extérieur et à la vie des travailleurs hors des usines. La direction y dévoile aussi des renseignements sur l'évolution économique de l'ETS, mais ne donne ces indications qu'à titre d'information, sans solliciter un avis de la part de l'institution. Le CS contribue à atténuer les effets de l'Occupation et de la guerre pour le personnel. Les acteurs restent toutefois méfiants voire refusent le contrat social qui leur est proposé par le régime de Vichy. En juillet 1944, le CS n'a pas encore déposé ses statuts comme l'y contraint la loi, ce qui doit être fait après les congés. Mais la libération de Toulouse (19-20 août 1944) interrompt finalement le processus.

La période qui suit la Libération est un moment de réformes politiques et sociales aux répercussions importantes. Avec l'application du programme du Conseil national de la Résistance, les acteurs sont confrontés à l'émergence d'une nouvelle configuration des rapports sociaux, dans laquelle une plus grande place est accordée aux salariés dans les entreprises¹⁵. La Charte du travail est abrogée, les syndicats reprennent leur plein rôle dans la vie sociale. Face à un vide juridique temporaire et aux nécessités de la poursuite de la guerre puis d'une reconstruction difficile pour le personnel dans le contexte de pénuries durables et de difficultés sociales importantes, l'activité du CS se poursuit durant plusieurs mois et la plupart de ses membres restent en place. Le 13 novembre 1944, lors de sa troisième assemblée plénière après la libération de la ville, il est renommé Comité d'entr'aide (C'E) mais conserve des prérogatives similaires et fonctionne avec les mêmes commissions. Alors que successivement l'ordonnance puis la loi sur les CE sont en discussion, et qu'au ministère du Travail la nouvelle direction des Relations professionnelles élabore les textes

¹⁴ « Entr'aide et famille », « La vie à l'usine », « La vie en dehors de l'usine ».

¹⁵ M. Pigenet et D. Tartakowsky, « Institutionnalisation et mobilisations au temps de l'État social (années 1930-années 1970) », in M. Pigenet et D. Tartakowsky (dir.), *Histoire des mouvements sociaux en France : de 1814 à nos jours*, Paris, La Découverte, 2012, p. 340. H. Chapman, *La longue reconstruction de la France. À la recherche de la république moderne*, Paris, Presses de Sciences Po, 2021.

et incite les inspecteurs du travail à faciliter le développement des CE¹⁶, les acteurs s'interrogent sur la place à lui donner et les pratiques à y mettre en œuvre, d'autant qu'il se trouve placé à côté d'une autre institution créée après la Libération, le Comité mixte à la production (CMP).

En effet, la signature des « Accords de Toulouse »¹⁷ en septembre 1944 a conduit à la création de CMP dans certaines entreprises locales, pas seulement dans celles relevant de l'aéronautique même si ces dernières sont les plus nombreuses¹⁸. Prenant appui sur des expériences précédentes (France, URSS, Grande-Bretagne, États-Unis, etc.)¹⁹ et adaptant le décret de Fernand Grenier du 22 mai 1944, les CMP traduisent la volonté d'une partie des travailleurs de se voir reconnaître une place dans la gestion des entreprises et de prendre part à la relance des usines²⁰. En ce sens, ils cadrent bien avec la bataille de la production impulsée par la CGT et le PCF, organisations pour lesquelles l'aéronautique constitue désormais un bastion.

Une partie des salariés de la SNCASE de Toulouse s'investit dans la construction de l'instance, dont le rôle est d'intensifier la fabrication et de proposer des améliorations productives et/ou organisationnelles. Comme le CS avant lui, le CMP constitue un terrain d'expérimentation qui irrigue les instances similaires, notamment mises en place dans

l'aéronautique régionale (Latécoère, Breguet, Ratier, Fouga, Hispano-Suiza, etc.). Selon le sénateur radical-socialiste Marcel Pellenc, auteur d'un rapport sur les carences de gestion des communistes dans l'aéronautique, les CMP des différents établissements de la SNCASE ont permis d'accroître la productivité de 40 % et d'abaisser les frais généraux de 40 % en huit mois, sans qu'il soit possible de connaître les bornes retenues²¹. Ainsi, au C'E reviennent les questions sociales et au CMP les questions économiques et productives.

1.2. Un CE trouvant progressivement sa place et enjeu de contrôle pour les acteurs

Plusieurs institutions précèdent donc la création d'un CE qui n'est pas fondé *ex nihilo* par l'ordonnance de 1945 et qui n'est pas investi de toutes les prérogatives définies par ce cadre législatif²². L'IRP s'occupe des questions sociales, mais n'intègre pas encore les missions économiques. La cooptation d'un membre du CMP contribue néanmoins à formaliser un lien entre les deux institutions, sans qu'il soit possible de dire si un membre du CE siège au CMP. Le CE connaît une expansion rapide en raison des multiples tâches qui lui sont dévolues et du développement d'un patrimoine immobilier notamment nécessaire aux

¹⁶ A. Steinhouse, « La participation des travailleurs dans la France de l'après-Deuxième Guerre mondiale. Éléments d'une comparaison internationale », in A. Chatriot, O. Join-Lambert, V. Viet (dir.), *Les politiques du Travail (1906-2006). Acteurs, institutions, réseaux*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2006, p. 415-428.

¹⁷ Accord collectif conclu à Toulouse les 12 et 13 septembre 1944, Toulouse.

¹⁸ R. Trempé, « Aux origines des comités mixtes à la production : les comités de libération d'entreprise dans la région toulousaine », *Revue d'histoire de la Deuxième Guerre mondiale*, n° 131, 1983, p. 55.

¹⁹ J.-P. Le Crom, « La naissance des Comités d'entreprise : une révolution par la loi ? », *Travail et Emploi*, n° 63, 1995, p. 63-64.

²⁰ En se fondant notamment sur l'expérience menée en région toulousaine, les CMP sont étendus à toutes les usines d'armement par le décret du 25 février 1946. « Décret n° 46-300 du 25 février 1946 relatif aux [CMP] pour les établissements techniques du ministère de l'Armement », *Journal Officiel de la République Française (JORF)*, 27 février 1946, p. 1704.

²¹ Archives du SHAA, M. Pellenc, *Rapport sur les Sociétés nationales de constructions aéronautiques*, 30 juin 1947, imprimé en 1948, p. 243.

²² « Ordonnance n° 45-280 du 22 février 1945 instituant des Comités d'entreprise », *JORF*, 23 février 1945, p. 954.

œuvres sociales développées avant et pendant la guerre (coopérative, cantines, colonies, etc.).

Durant ces premières années, la CGT entend que ses membres co-construisent l'IRP au bénéfice des travailleurs. Pour en rationaliser l'organisation et assurer une continuité institutionnelle nécessaire à une gestion de long terme, plusieurs permanents sont recrutés (directeur des œuvres sociales, sténodactylo, etc.). Ils sont chargés d'appliquer les décisions prises par l'assemblée du CE, de gérer le budget, d'assurer la coordination des œuvres sociales, etc. Ils s'ajoutent au personnel employé dans les cantines, aux assistantes sociales, aux médecins ou encore aux comptables, dont les activités sont prises en charge par le CE et en font donc un employeur. L'IRP compte 101 salariés en 1947 et 285 en 1978. La structuration d'un CCE, en commun avec les autres ETS, est engagée comme le préconise l'ordonnance de 1945²³. Une grande partie de la mission économique va d'ailleurs se déployer à cette échelle dans les décennies suivantes, car c'est là que se décide l'avenir de la société. Le CCE permet d'expérimenter un autre espace de discussion et de coordination, transverse à l'entreprise, d'établir des contacts entre les divers ETS et avec la Direction générale.

Mais le CE et le CMP apparaissent concurrents dans leurs attributions à la SNCASE de Toulouse. Dans son article 2, l'ordonnance de 1945 précise que le CE et la direction coopèrent dans le champ des conditions collectives de travail et que le premier est informé par la seconde sur les questions relatives à la marche de l'entreprise, autrement dit dans le champ économique. La présence du CMP fait que ce champ d'intervention est au départ écarté des compétences du CE, qui se replie sur le versant social. Il faut attendre fin 1946

pour qu'une « commission production » soit créée au sein de l'IRP : elle a pour premier président le secrétaire du CMP. Au cours de 1947, elle s'intéresse surtout à l'évolution de la répartition des charges de travail, tandis que le CMP s'oriente vers l'étude des suggestions faites par le personnel pour améliorer la productivité et l'organisation du travail. À partir de la fin de l'année malgré tout, la première tend à prendre l'ascendant sur le second.

Le coup de grâce est porté en juillet 1949, lorsqu'un décret redéfinit le périmètre et les fonctions des CMP : dans les seules entreprises relevant de la Défense nationale, ils sont chargés d'aider à l'amélioration des rendements et de la production²⁴. Entreprises relevant du droit commercial, les SNCAs ne sont donc plus concernées. À la SNCASE de Toulouse, le CMP est supprimé en septembre 1949 et le CE, désormais investi de l'ensemble de ses pouvoirs, gagne en centralité dans les relations professionnelles. Alors qu'une continuité institutionnelle – les questions sociales – avait marqué la période de la Libération dans la gestion entre le CS, le C'E et le CE, une rupture et un retour à la norme interviennent avec la disparition du CMP. Mais si les questions économiques relevant du périmètre de l'ETS sont traitées en CE par le biais d'un échange entre la direction et les membres de l'instance, la structure de l'entreprise fait que c'est en CCE que sont discutés les aspects les plus stratégiques relevant de la mission économique²⁵.

Les déchirements politiques de l'année 1947²⁶ ont des répercussions dans les entreprises et transforment le regard porté par les syndicats sur l'institution, en particulier celui de la CGT. Le conflit de novembre-décembre 1947 conduit à la mise sous séquestre du CE, car la direction et une partie des membres de

²³ En 1943, afin de répondre aux exigences de la loi, une tentative de fédérer les CS de la SNCASE avait déjà pris forme. Mais les sources consultées ne permettent pas de dire si le projet aboutit.

²⁴ « Décret n° 49-1004 du 26 juillet 1949 portant réorganisation des [CMP] dans les établissements et les directions de la Défense nationale », *JORF*, 28 juillet 1949, p. 7002.

²⁵ L'auteur n'a pas eu accès aux PV des séances du CCE.

²⁶ S. Berstein et P. Milza (dir.), *L'année 1947*, Paris, Presses de Sciences Po, 1999.

l'IRP estiment qu'il a été utilisé de manière partielle par les grévistes, et suspectent de possibles détournement de fonds. Ceux-ci ne sont cependant pas confirmés par l'« administrateur-séquestre »²⁷. Après la grève, la place accordée à la CGT au sein de l'ETS se réduit, alors même qu'elle est désormais concurrencée auprès du personnel par FO²⁸. Le contexte de la reprise en main des usines aéronautiques par le pouvoir politique et la situation de crise industrielle traversée par le secteur s'ajoutent au marasme traversé à la fin des années 1940. L'entrée dans la guerre froide creuse un fossé toujours plus grand entre une CGT dominante mais isolée et les autres acteurs, dans le contexte d'une forte politisation de l'action syndicale dans l'ETS, qui dure au moins jusqu'à la fin des années 1960. Les syndicats s'engagent dans les grands débats de l'époque – en particulier la CGT (bombe atomique, fabrications de guerre, réarmement allemand, Tchécoslovaquie, Algérie, etc.) mais parfois aussi FO (Hongrie) –, ce qui se traduit par de l'agitation politique, des tracts, des débrayages, des subventions accordées par le CE, etc.

Deux axes syndicaux se dessinent progressivement dans l'ETS autour de la CGT d'une part et de FO d'autre part. Selon les époques, les thèmes ou encore les échelles, ils éprouvent des difficultés plus ou moins grandes à collaborer. Les moyens d'action, les modalités d'intervention privilégiées ou les positionnements face aux évolutions politiques, économiques et sociales viennent notamment rappeler qu'ils s'adressent à des catégories salariales différentes, parfois opposées dans l'idée qu'elles se font des relations sociales et des liens à construire avec les autres acteurs, dans et hors de l'entreprise.

2. DES GESTIONS DIFFÉRENTES EN FONCTION DES ALLIANCES ET DE L'INFLUENCE DES DIVERSES ORGANISATIONS SYNDICALES (1948-1966)

2.1. Un point de rencontre entre des conceptions et des légitimités différentes

Si le regard porté par la CGT sur le CE tend à se transformer à partir de 1947-1948, il semble qu'à la SNCASE de Toulouse le syndicat y reste très investi durant les années 1950 et 1960, en raison notamment de son budget important et de la visibilité qu'il offre à l'action syndicale auprès du personnel. Mais, alors que l'IRP avait été pensée par le législateur comme une institution de coopération entre les acteurs de l'entreprise²⁹, elle devient un lieu d'affrontement, non seulement entre les syndicats et la direction, mais aussi entre les syndicats. Ces derniers ne lui accordent pas la même place dans leurs stratégies, entre prolongement de la lutte des classes dans l'entreprise et institution de participation et de collaboration³⁰, tout autant qu'entre volonté d'amélioration des conditions de vie des travailleurs les moins bien dotés et répartition égalitaire des services et budgets accordés à tous les salariés.

Les élections au CE de juin 1948 mettent en évidence une répartition inégale de l'influence syndicale, entre une CGT très forte

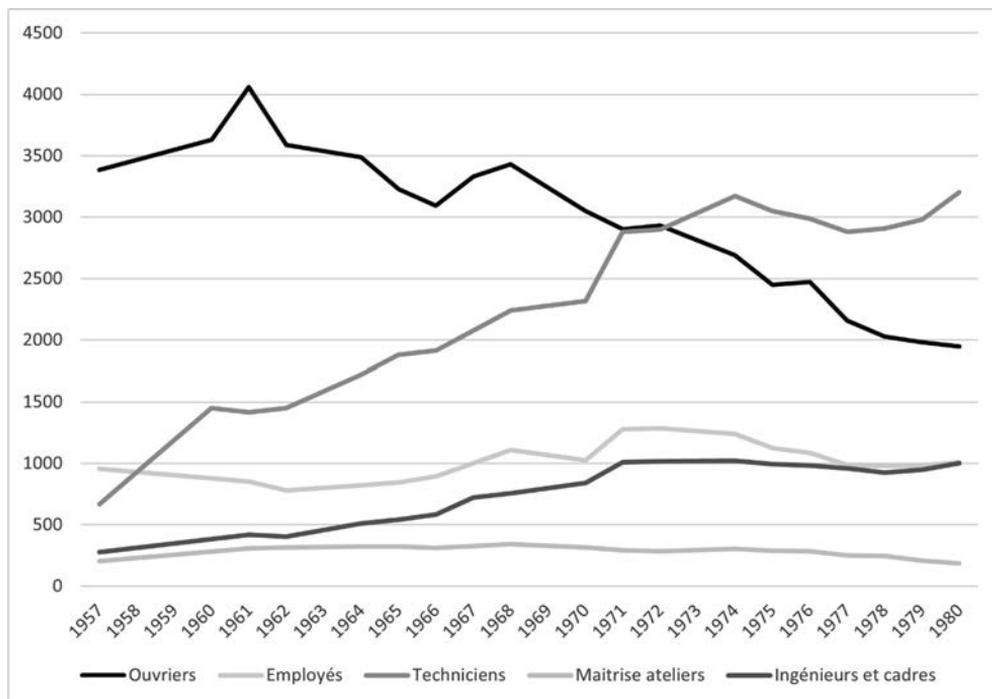
²⁷ M. Carrus, *Rapport de M. Carrus de la commission de contrôle sur la gestion de Monsieur l'administrateur-séquestre*, Toulouse, 23 décembre 1947.

²⁸ Y. Delpoux, *Étude sur la scission de la CGT et la naissance de la CGT Force Ouvrière en Haute-Garonne : janvier 1936-septembre 1948*, thèse de doctorat d'histoire, 5 vol., Université de Toulouse-Le Mirail, 1990.

²⁹ Jean-Pierre Le Crom a par exemple étudié le cas de la SNCASO de Nantes-Bouguenais. J.-P. Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale ...*, op. cit., p. 61.

³⁰ J.-P. Le Crom, « La CGT et les Comités d'entreprise dans les années 1950 », in É. Bressol, M. Dreyfus, J. Hedde et M. Pigenet (dir.), *La CGT dans les années 1950*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2005, p. 59-69. Voir aussi J.-P. Le Crom, « Syndicats et comités d'entreprise : histoire d'un vieux couple instable », *Agone*, n° 33, 2005, p. 53-63.

Graphique 2 : Évolution du nombre de salariés de la SNCASE de Toulouse dans chacune des grandes catégories d'emploi



Source : données récoltées par l'auteur durant sa thèse

dans le 1^{er} collège – ouvriers et employés – et FO plus influente dans le 2^e collège – techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres –, traduisant une composition sociologique de la main-d'œuvre encore très ouvrière, mais qui va beaucoup se transformer dans les décennies suivantes au contact des évolutions du travail et de la croissance des métiers techniciens, ingénieurs et cadres (graphique 2)³¹. Mais les modalités de répartition des sièges (quatre pour chacune en 1948) gommèrent le fait que la CGT reste majoritaire.

Aussi, la répartition des fonctions du Bureau doit être tranchée par un vote, ce

qui donne tout au long de la période un pouvoir important au Président en cas d'égalité. Souhaitant que le CE soit géré de manière collégiale – peu active, la CFTC n'a pas présenté de candidat –, celui-ci vote, au deuxième tour, alternativement pour l'une et pour l'autre, le poste de secrétaire revenant à la CGT. Il demande que l'esprit de consensus et de compromis soit un marqueur fort des politiques menées, le CE jouant un rôle important en direction des salariés. Mais, comme c'est le cas au niveau national, la rupture syndicale est profonde et la collaboration entre les militants des deux syndicats quasiment impossible³².

³¹ Voir par exemple G. Desseigne, *L'évolution des structures de l'emploi dans l'industrie aéronautique française*, Paris, Éditions Cujas, 1965 ; Y. Lucas, C. Beslay et J. Dihouantessa, *Le vol du savoir. Techniciens de l'aéronautique et évolution des technologies*, Lille, Presses Universitaires de Lille, 1989.

³² Cf. notamment M. Dreyfus, G. Gautron, J.-L. Robert (dir.), *La naissance de Force ouvrière. Autour de Robert Bothereau*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2003 ; R. Mouriaux, « Les rapports de la CGT et de FO (1948-1962) », in E. Bressol et alii (dir.), *La CGT dans les années 1950*, op. cit., p. 393-402.

Les membres de la CGT ne voient plus le CE comme un lieu de proposition et de participation à la vie de l'ETS, mais le traitent désormais comme un espace revendicatif et un lieu d'opposition(s), un organe de prolongement de la lutte des classes dans l'entreprise. À l'inverse, FO considère qu'il est un outil de coopération et de discussion avec la direction sur les thématiques concernant le personnel et intéressant la seule entreprise, autrement dit un espace de compromis entre les acteurs. La direction a une position similaire, estimant que le CE est un lieu de collaboration et non d'affrontements répétés entre les diverses parties.

Des conceptions différentes des relations sociales se font face. Cela est visible tout au long de la période dans les PV de l'instance, notamment à travers la stratégie d'opposition que met en œuvre la CGT à l'égard de la direction, par les nombreux exemples de rappels des revendications en séance, tout autant que par l'utilisation du CE durant les conflits (aides aux grévistes, subventions de conflits extérieurs, etc.). Les différentes élections du début des années 1950 montrent que les acteurs ne parviennent pas à s'accorder sur la gestion de l'IRP. Jean-Pierre Le Crom a déjà mis en valeur cette question de logiques en tension, notamment par rapport à cette « nature au fond assez ambiguë de l'institution »³³ : elle met en relation des acteurs différemment disposés à négocier ou à réaliser des compromis.

Par exemple, l'élection d'octobre 1949 marque une victoire de la CGT sur sa rivale (cinq sièges contre trois). Le Président n'est pas en capacité d'influencer le vote, le syndicat peut former un Bureau homogène – c'est-à-dire sans participation de FO – et imposer sa politique. Le Président craint les conséquences de positions irréconciliables allant à l'encontre de l'intérêt des travailleurs. L'année suivante, la politique de la CGT à l'égard de sa rivale évolue. Elle lui propose la signature d'un programme d'action revendicatif pour la formation d'un Bureau commun. Mais

ce programme est dénoncé par FO comme contraire à ses orientations. Même si cela ne suffit pas à peser sur l'issue du scrutin, le Président vote contre le Bureau homogène présenté par la CGT, considérant que l'esprit du législateur n'est pas respecté : il ne s'agit pas de mettre le CE au service d'intérêts particuliers mais bien de le gérer, collectivement, au bénéfice de tous les salariés. La vocation de l'IRP imposerait aux acteurs de réaliser des compromis au profit de travailleurs souvent plus préoccupés par les prestations sociales et culturelles que par son rôle économique.

C'est d'ailleurs bien ce qu'illustrent les élections de novembre 1952, qui se tiennent dans un contexte de forte répression à l'égard d'une CGT offensive, mais de plus en plus isolée. La direction, qui juge son action contraire aux intérêts des travailleurs et de l'entreprise, prend une nouvelle fois parti dans le scrutin, afin de donner à l'IRP une coloration qu'elle juge plus conforme à l'idée qu'elle se fait du CE. Déjà en février 1952, le Président soulignait que sa position était celle d'un arbitre qui, s'il devait faire preuve de neutralité dans les débats, ne devait pas s'interdire d'y intervenir pour faire respecter un équilibre entre les tendances. L'IRP apparaît comme un point de rencontre entre des légitimités concurrentes et/ou des conceptions différentes.

Alors que les deux organisations remportent quatre sièges chacune, le directeur vote cette fois pour les candidats présentés par FO, lui permettant de former un Bureau homogène. Cette année-là, ce syndicat s'empare aussi des CE des ETS de Cannes et de Marignane. Le Président vote une fois encore pour les candidats FO lors du renouvellement de l'instance en février 1954, se déclarant satisfait de la gestion de l'IRP par les membres du syndicat. Cette année-là, FO remporte également le CCE, ce qui montre une CGT affaiblie dans l'entreprise. Elle dénonce d'ailleurs son éviction des CE de Toulouse et de Marignane en raison du vote de leurs présidents. Lorsque sa voix peut être décisive

³³ J.-P. Le Crom, « La CGT et les Comités d'entreprise dans les années 1950 », *art. cit.*, p. 59-69.

et si les membres élus ne parviennent pas à s'entendre, le représentant de la direction joue un rôle central dans l'attribution des responsabilités.

Lors de ces deux biennales, FO mène une politique différente, en particulier en matière de cantines et d'œuvres sociales, et entretient des relations plus cordiales avec la direction. Plusieurs évolutions sont visibles : rencontres directes avec la direction pour discuter des plans de charge, assemblées plénières moins régulières, etc. Ce contournement permettrait d'éviter des débats et des polémiques interminables avec la CGT. Par ailleurs, les nouveaux gestionnaires tentent de neutraliser l'action du syndicat et celle du PCF dans les cantines. En février 1953, FO dénonce leur instrumentalisation à des fins de propagande et y interdit les prises de parole, l'affichage et les distributions de tracts, qu'elle juge susceptibles de troubler la tranquillité des salariés et d'entraîner des incidents. Néanmoins, malgré des tentatives répétées des gestionnaires et de la direction pour mettre fin à cette pratique, celle-ci ne cesse pas et se déplace un temps devant les cantines avant d'y faire son retour lorsque la CGT reprend le CE. L'épisode montre que les acteurs conçoivent différemment la place à donner à l'action syndicale et politique dans le territoire de l'ETS relevant du CE.

Autre changement emblématique, la décision prise en 1955 par les gestionnaires FO d'attribuer un colis de Noël au personnel. Ils souhaitent faire bénéficier tous les salariés d'une prestation similaire, alors que la politique menée par la CGT était de privilégier les travailleurs qu'elle jugeait les plus dans le besoin, instaurant de fait une forme de discrimination entre les catégories salariales dans les bénéfices qu'ils peuvent tirer des fonds du CE. Pour la CGT, offrir un colis à tout le personnel dénaturerait le rôle du CE, « celui-ci devant conserver son caractère social et non prendre un caractère philanthropique »³⁴. Elle reproche à son homologue de l'attribuer sans prendre en compte les difficultés des uns et

des autres. Deux conceptions une fois encore différentes de l'action de l'IRP s'expriment, mais la tradition du colis de Noël se perpétue dans les années suivantes.

2.2. Les aléas de la construction difficile d'une gestion plurisyndicale

Au premier semestre de 1955, un conflit sur les salaires – le plus notable depuis 1947 – entraîne un rapprochement progressif entre les syndicats, qui trouve un prolongement au CE. Les relations s'améliorent, notamment car ils peinent à se faire entendre sans recourir à des moyens conflictuels. Face à l'intransigeance de la direction dans les négociations, la CGT, FO et la CFTC organisent plusieurs intersyndicales et signent des tracts communs. Mais cette détente dans leurs relations a son revers, en particulier pour FO, car elle se traduit aussi par la création d'un syndicat indépendant qui capte une partie de son électorat. Les élections de février 1956 redonnent ainsi la majorité en sièges à la CGT. À la différence des années précédentes, elle propose à sa consœur de participer à la gestion du CE dans le but d'opposer un front uni à la direction. Si le syndicat acte sa défaite et refuse la proposition, les membres de la CGT se déclarent prêts à remettre en cause le Bureau pour que FO puisse y prendre sa place.

Le rapprochement s'approfondit en 1958. Au terme d'un processus de négociation difficile, la CGT et FO parviennent à un accord de gestion qui conduit à une répartition des responsabilités au prorata de l'influence syndicale. L'unité d'action n'est cependant pas totale car la CFTC, qui a réalisé une percée peut-être due à un report de voix de salariés refusant le rapprochement entre la CGT et FO et emporté un siège, n'y est au départ pas associée – elle revoit sa position dans les mois suivants. Mais l'union reste délicate puisque la CFTC n'émarge plus au CE lors

³⁴ CE, *Assemblée plénière du 25 novembre 1955*, n° 111, SNCASE, Toulouse, p. 8.

de son renouvellement en février 1960, qu'un nouveau syndicat indépendant fait son entrée au sein de l'IRP et que les membres de FO décident de ne pas poursuivre l'expérience de la gestion commune. Le Bureau est donc seulement composé de cégétistes. Preuve de difficultés pour FO qui se cherche une voie entre la CGT, la CFTC et le syndicat indépendant, l'organisation accepte de nouveau de gérer l'instance avec la CGT lors du renouvellement du CE en 1962, alors que le syndicat indépendant a perdu son siège au profit de la CFTC. Cette dernière rejoint finalement le Bureau en mars 1963, dans le contexte d'un conflit majeur relatif aux salaires. Les tensions sociales conduisent les syndicats à se rassembler.

Bien sûr, la gestion commune n'est pas exempte de polémiques entre les syndicats, dans lesquelles la direction peut à l'occasion s'impliquer. Le climat social et la répétition des grèves, la gestion commune du CE ou encore l'accumulation des oppositions ont des conséquences sur la place qui est accordée à l'IRP par son Président. En janvier 1964, son secrétaire CGT dénonce le comportement du directeur, qui envoie désormais à sa place un représentant, et ne communique que des informations succinctes sur la situation des usines. Un long débat se déroule durant la réunion du 24 avril 1964, le Bureau demandant une convocation plus régulière d'une commission économie et production dont l'activité est réduite alors même que la situation industrielle, difficile, imposerait de discuter de la stratégie suivie par la direction. Malgré des demandes répétées, cette situation se prolonge dans les mois suivants, traduisant une rupture profonde entre les parties qui rejaillit sur le CE.

Les élections de février 1964 marquent l'apparition d'un nouveau syndicat dans le paysage, la CGC, qui remporte un siège dans le 2^e collège. Comme cela avait déjà été le

cas avec les deux syndicats indépendants, une partie des électeurs se détournent de FO, reléguée à un seul strapontin. Si la CGT, FO et la CFTC-CFDT³⁵ parviennent à s'entendre sur un accord de gestion, la nouvelle venue n'y est pas associée. La CGT justifie cette décision en soulignant qu'elle doit d'abord faire ses preuves en défendant l'ensemble des salariés et non seulement des intérêts catégoriels. Le Président juge anormal son éviction, car le CE « est l'émanation du personnel et non des syndicats dont ils sont les représentants, [...] [son] but [...] est d'assurer au mieux les intérêts de l'entreprise et du personnel qui la compose »³⁶. Autrement dit, le CE doit être équilibré et indépendant à l'égard des logiques syndicales. La CGC obtient néanmoins d'être représentée dans la commission économie et production afin d'être informée des questions productives.

En mars 1966, toujours nettement majoritaire, la CGT juge désormais indispensable qu'un programme d'action soit discuté entre les syndicats et que « chacun s'engage à le faire aboutir »³⁷. Sa pratique de l'union évolue : elle veut une gestion plus lisse dans laquelle tout le monde avance dans le même sens – sous-entendu pour faire appliquer une politique proche de ses positions. La répartition des fonctions du Bureau reste la même, mais, preuve d'une unité d'action plus étendue, la CGC est cette fois associée à la gestion et s'empare de la présidence de la commission économie et production, ayant des compétences à faire valoir en la matière. Le nouveau directeur déclare « tenir pour une bonne formule que les postes soient répartis entre toutes les organisations syndicales, ce qui donne à l'ensemble un sens de solidarité certain »³⁸. La collaboration intersyndicale affermit la légitimité du CE.

Malgré tout, les gestionnaires ne parviennent pas toujours à s'entendre sur les

³⁵ Sa création entraîne la disparition de la CFTC, refondée en 1973 dans l'ETS.

³⁶ CE, *Assemblée plénière du 11 mars 1964*, n° 188, Sud-Aviation, Toulouse, p. 4.

³⁷ CGT, *Élections au CE, Toulouse*, 21 décembre 1965, p. 2.

³⁸ CE, *Assemblée plénière du 1^{er} avril 1966*, n° 207, Sud-Aviation, Toulouse, p. 5.

politiques à mener ou sur la répartition du budget entre les différents postes. Une fois encore, la question du colis de Noël cristallise une partie des oppositions : la CGT propose de le supprimer au prétexte d'une volonté de développer le patrimoine immobilier du CE. Déjà au second semestre de 1962, elle avait essayé de le remettre en cause mais avait été contrainte d'y renoncer pour préserver l'unité d'action. À l'exception de la CGT, les membres se prononcent contre sa suppression, l'empêchant d'abolir cette pratique. Dans le dernier tiers de la décennie, la gestion commune de l'IRP devient plus difficile, traduisant des conceptions et des pratiques syndicales difficilement compatibles entre elles, et pas seulement au CE.

3. DES TRANSFORMATIONS MAJEURES DANS LES RAPPORTS DE FORCE SYNDICAUX (1968-1978)

3.1. Une rupture due à des évolutions internes et externes

Première évolution, conséquence de la loi du 18 juin 1966 sur les CE : les élections de mars 1968 sont marquées par la création d'un 3^e collège, dans lequel est déplacé le haut de la hiérarchie (738 salariés). La CGT n'est pas en mesure d'y présenter un candidat et le siège revient à la CGC. Malgré tout, toujours majoritaire, le syndicat demande la discussion d'un contrat préalable à une gestion commune, d'abord avec la CFDT, syndicat avec lequel un rapprochement est en cours au plan national

depuis 1966, puis, et seulement si elles le souhaitent, avec FO et la CGC. Très orienté vers l'action revendicative, il stipule « qu'en aucun cas, le CE ne saurait être un organisme se situant [...] à mi-chemin entre le syndicat et la direction, et subissant une subordination quelconque à cette dernière »³⁹. Les signataires doivent s'engager à lutter pour une gestion démocratique de l'entreprise, une amélioration des conditions de vie et de travail, la défense de l'industrie aéronautique, etc. Dès lors, un consensus apparaît peu probable : la dimension politique donnée à l'action syndicale dans l'entreprise constitue un point majeur de désaccord.

Très critique, FO réaffirme son opposition à des clauses venant encadrer son action ou allant à l'encontre des volontés de ses adhérents. Elle dénonce un « diktat »⁴⁰ et ajoute que la démocratie syndicale implique sa participation à la gestion du CE proportionnellement à sa représentativité. Pour la CGC, le CE est un « organisme de dialogue à l'intérieur de l'entreprise »⁴¹. Refusant toute politisation de l'IRP, elle revendique une place dans les principales commissions (économie et production, finances, entraide sociale, enfance et cantines) afin d'y faire valoir ses positions. Le Président du CE déplore que les syndicats ne parviennent pas à s'entendre et constate une opposition assez forte entre les deux pôles. Une recomposition des alliances est en cours, alors que FO, la CGC et la direction reviennent également peu à peu dans le jeu contractuel aussi bien au plan national qu'au plan de Sud-Aviation.

Si la rupture reste de courte durée car mai-juin 1968 conduit au retour d'une forme d'unité syndicale construite au plan national et local dans la grève⁴², elle ne doit pas masquer que malgré sa position centrale, la CGT

³⁹ CGT, CFDT, *Information aux adhérents CGT et CFDT*, sans date [mars 1968], Toulouse, p. 1.

⁴⁰ CE, *Assemblée plénière du 23 avril 1968*, n° 221, Sud-Aviation, Toulouse, p. 2.

⁴¹ CGC, *Lettre à la CFDT et à la CGT*, 18 avril 1971, Toulouse, p. 1.

⁴² Pour le cas national se reporter à L. Bantigny, 1968. *De grands soirs en petits matins*, Paris, Seuil, 2018 ; pour le cas de Toulouse à D. Jallageas, *Les grèves ouvrières dans l'agglomération toulousaine en mai-juin 1968*, mémoire de maîtrise en histoire contemporaine, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, 1979 ; et pour le cas de l'aéronautique

est confrontée à un déclin de longue durée, dû notamment aux transformations en cours dans l'ETS : renouvellement générationnel ; croissance de la part des ingénieurs, cadres et techniciens ; évolution dans la politique sociale de la direction, etc. Preuve de ce déclin, en 1970, la CGT passe pour la première fois sous la barre des 50 % dans le 1^{er} collège et y perd un siège au profit de la CFDT. Bien qu'elle reste majoritaire, son influence tend à s'éroder. Cette situation n'est pas spécifique à l'ETS de Toulouse et touche aussi Saint-Nazaire, Marignane ou encore Suresnes. Malgré tout, le début de la biennale est marqué par le retour d'une gestion répartissant les postes à la proportionnelle : les syndicats tentent de s'associer afin d'opposer un front uni dans les négociations difficiles relatives à la signature d'un accord d'entreprise⁴³. Dans le cadre de la fusion des sociétés nationales en une seule entreprise : l'Aérospatiale⁴⁴ et dans le contexte de la « Nouvelle Société » promue par le Premier ministre Jacques Chaban-Delmas, la direction tente d'instaurer une règle commune qui pourrait contribuer à une réduction des antagonismes et du degré de conflictualité, tout autant qu'éviter des ruptures dans la production, préjudiciables à l'insertion croissante de l'entreprise dans des processus productifs de plus en plus internationalisés (Concorde, Airbus, etc.). Il s'agit aussi de précipiter une évolution des pratiques et une refondation du contrat social afin que la SNIAS gagne en compétitivité à un moment où elle se trouve dans une situation compliquée.

Si le préambule du texte de gestion commune proposé par la CGT revêt toujours un caractère politique, plusieurs modifications sont apportées, par exemple sur le rôle du CE en matière de culture, de sport ou d'œuvres sociales. Le texte laisse toutefois peu de place au consensus et définit les objectifs que ses gestionnaires doivent se donner en matière économique, sociale et dans chacun des grands chapitres d'intervention. Dénoncé par le Président mais paraphé par les quatre syndicats, il conclut : « Les élus et les organisations syndicales, s'engagent à gérer le CE [...] suivant les clauses précédemment définies. Toute organisation qui prendrait des dispositions contraires à l'orientation de la présente convention se mettrait automatiquement en position de rupture. En foi de quoi sa représentation dans la gestion du CE serait remise en question par les autres organisations respectant la convention »⁴⁵.

Au regard de la représentativité syndicale, le Bureau se compose de deux membres de la CGT, un de FO et un de la CFDT, la CGC siégeant dans les commissions. Mais la signature de l'accord d'entreprise précipite la fin de la gestion commune, tandis que les élections des délégués du personnel de 1971 sont marquées par une poussée des organisations signataires. De cette rupture dans les pratiques de la négociation collective découlent des changements majeurs.

toulousaine à C. Juilliet, « Occuper une usine de haute technologie : Sud-Aviation Toulouse en mai-juin 1968 », *Annales du Midi*, t. 127, n° 289, 2015, p. 83-104.

⁴³ Dans le contexte d'un conflit social majeur, il est conclu en deux temps : pour les cadres le 1^{er} juillet 1970 (FO, CGC, CFTC) et pour les autres catégories de personnel le 21 octobre 1970 (FO, CGC, CFTC). Il conduit à une harmonisation des conditions d'emploi du personnel de la nouvelle entreprise.

⁴⁴ L'entreprise naît le 1^{er} janvier 1970. Avec la création de ce « champion national » de l'aéronautique française, plusieurs évolutions se font jour : renforcement de la logique commerciale, coopération internationale accrue, rationalisation des structures, etc. Voir notamment C. Carlier et G. Sciacco, *La passion de la conquête : d'Aérospatiale à EADS (1970-2000)*, Paris, Éditions du Chêne, 2001 ; P. Muller, *Airbus : l'ambition européenne. Logique d'État, logique de marché*, Paris, L'Harmattan, 1989 ; G. Jalabert, *Les industries aéronautiques et spatiales en France : étude géographique*, thèse de doctorat d'État de géographie, Université Toulouse-Le Mirail, 1973 (publication : Toulouse, Privat, 1974) ; G. Jalabert et J.-M. Zuliani, *Toulouse : l'avion et la ville*, Toulouse, Privat, 2009.

⁴⁵ CE, *Convention entre les organisations syndicales CGT, CGT-FO, CFDT, CGC sur la gestion du CE 1970-1972*, SNIAS, sans date, Toulouse, p. 7.

3.2. Un renversement des alliances aux conséquences importantes

Avec l'accord d'entreprise, le rapprochement entre la direction et les signataires s'approfondit. Après avoir provoqué une brèche, la première s'efforce d'accentuer la division et s'appuie sur une large palette d'outils, notamment une application plus stricte des lois sur le droit syndical, qui vise à entraver l'action de la CGT et la CFDT. Elle s'engage aussi dans la campagne de février 1972 pour le renouvellement du CE, alors que pour la première fois FO et la CGC présentent une liste commune dénommée « l'entente ». Tandis que la CGT et la CFDT font toujours du CE un outil revendicatif, cette dernière le conçoit comme un organe de coopération sur les sujets relevant de sa compétence. Quelques semaines avant l'échéance, les frictions redoublent d'intensité : FO accuse par exemple la CGT et la CFDT de se livrer à une surenchère revendicative nuisant à la capacité d'obtenir des avancées sociales et y oppose un impératif de négociation et de compromis.

Lors du scrutin, la coalition ravit un siège à une CFDT fortement en baisse. Au-delà d'une hausse de la participation, particulièrement visible dans le 3^e collège et qui se prolonge dans les années suivantes, le refus des deux syndicats de parapher l'accord d'entreprise a des conséquences sur leur influence. Pour la CGT, un compromis entre les organisations reste cependant nécessaire afin que la direction ne puisse pas jouer un rôle d'arbitre dans la répartition des postes. Mais « l'entente » note « que des divergences fondamentales [...] s'opposent à tout compromis pour une gestion saine et correcte »⁴⁶. La stratégie

d'opposition de la CGT et de la CFDT ne permet plus une gestion commune de l'IRP avec « l'entente », qui sait désormais avoir l'oreille de la direction. Alors que les deux tendances disposent de quatre sièges chacune, la coalition s'empare du Bureau grâce à la voix du Président.

En passant aux mains de FO et de la CGC, le CE connaît des transformations importantes. Dans les mois suivants, la CGT n'a de cesse de polémiquer en séance ou par voie de tract sur les transformations en cours en matière de cantines et d'œuvres sociales, de gestion du personnel du CE, etc. Mais confrontée à une forte répression-discrimination dans les années 1970⁴⁷, elle perd progressivement de sa faculté à influencer les relations sociales et à se positionner en alternative crédible pour les salariés. Durant toute la décennie, le rapport de force entre les deux pôles syndicaux reste tangent. Même si l'addition des voix CGT et CFDT leur donne une majorité, « l'entente » continue de gérer le CE. En 1973, refondée dans l'ETS, la CFTC rejoint l'alliance, car elle estime s'inscrire pleinement dans ses conceptions : « concertation », « cogestion » et « politique contractuelle »⁴⁸.

Pour la coalition, la campagne de 1974 est l'occasion d'être confortée dans sa stratégie ; pour la CGT et la CFDT, elle marque une tentative de reprendre la main. Afin d'y parvenir et parce qu'elles pensent qu'il y a eu des irrégularités dans le scrutin précédent, elles intentent un recours auprès de l'Inspection du travail pour obtenir une réforme du vote par correspondance et obtiennent la désignation d'un huissier, chargé de conserver les enveloppes jusqu'au jour du scrutin. Mais « l'entente » s'empare de la majorité des sièges, tandis que la CFDT perd le seul dont elle disposait. L'apport de la voix de

⁴⁶ FO, CGC, *Déclaration*, 7 mars 1972, Toulouse.

⁴⁷ C. Juilliet, « Les stratégies patronales de réforme du dialogue social à la SNIAS de Toulouse dans la première moitié des années 1970 : une discrimination de l'action syndicale », *Travail et Emploi*, n° 145, 2016, p. 147-172 et plus largement T. Amossé et J.-M. Denis, « La discrimination syndicale en question : la situation en France », *Travail et Emploi*, n° 145, 2016 ; V.-A. Chappe, J.-M. Denis, C. Guillaume, S. Pochic, *La fin des discriminations syndicales ? Luttes judiciaires et pratiques négociées*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 2019.

⁴⁸ CFTC, *Et voilà ! C'est parti !*, 18 janvier 1974, Toulouse.

la direction n'est donc pas nécessaire et le Bureau est reconduit, ce qui est également le cas lors du scrutin de 1976 puis lors de celui de 1978 – cette fois avec l'appoint de la voix du Président, la CFDT ayant récupéré un strapontin. À l'image des biennales précédentes, les deux syndicats demandent qu'une place proportionnelle à leur influence leur revienne, ce qui est refusé par « l'entente ».

Dans les usines des Mureaux et de Cannes, où les syndicats se trouvent dans une situation similaire, les directions s'abstiennent, obligeant les organisations à réaliser des compromis et à constituer des bureaux composés à la proportionnelle. Malgré tout, entre 1972 et 1978, des listes d'entente prennent peu à peu l'ascendant en utilisant une stratégie d'alliance similaire. Alors qu'en 1971 la CGT et la CFDT contrôlaient 20 des 24 sièges du CCE, en 1979 « l'entente » y est désormais majoritaire. Selon des modalités diverses, elle conserve la gestion du CE jusqu'à nos jours, remettant en cause les pratiques issues des années 1950 et 1960. L'aspect revendicatif donné au CE se résorbe, même si la CGT continue d'y développer une politique d'opposition. Une partie du patrimoine est peu à peu vendue, tandis qu'une prestation plus individualisée est offerte aux salariés (participation aux vacances, aides diverses, etc.).

CONCLUSION

Si le CE a été pensé par le législateur comme un espace de coopération entre les acteurs, il apparaît aussi comme le lieu d'expression de conceptions différentes en matière de négociation collective, de gestion des activités sociales et culturelles, etc. Les pratiques expérimentées oscillent entre co-construction conflictuelle et/ou consensuelle des rapports sociaux au CE selon les périodes, les contextes et la capacité des acteurs à s'entendre. Les pratiques ne sont pas figées dans le temps, elles évoluent en fonction des stratégies adoptées par les acteurs dans le

déroulement des relations professionnelles et des alliances, réelles ou d'opportunité, qui peuvent prendre corps. Les syndicats développent des approches différentes du rôle du CE : la CGT le conçoit comme un prolongement de l'action revendicative et une aide à l'amélioration des conditions de vie des travailleurs les moins bien dotés ; FO comme un espace de compromis avec la direction et de gestion des œuvres sociales pour tout le personnel. Les autres syndicats, au premier rang desquels la CFTC-CFDT et la CGC, se rapprochent de l'un ou de l'autre.

Les contours donnés à la gestion du CE sont différents lorsque le Président se trouve placé dans une situation où il peut – ou non – influencer la répartition des fonctions au sein du Bureau et que les syndicats tentent de parvenir – ou non – à des compromis pour une gestion commune. Le contrôle d'une IRP qui dispose d'un budget important et d'une grande visibilité auprès des salariés s'avère être un enjeu majeur pour les syndicats, mais également pour une direction/présidence qui souhaite, lorsque cela lui est possible, s'assurer d'une gestion conforme à l'idée qu'elle se fait du rôle de l'institution. Cela ne semble d'ailleurs pas être propre à l'ETS toulousain et concerne les CE des autres usines de l'entreprise. Les transformations des pratiques sociales et syndicales conduisent à d'importantes évolutions dans la gestion du CE au quotidien, notamment visibles lors des changements de majorité et dans les relations entretenues avec la direction. L'IRP évolue en fonction des jeux d'acteurs qui s'y développent dans le temps, du contexte socio-économique et des rapports entre les diverses parties prenantes.

Après une période de forte désunion syndicale et même si des difficultés affectent la capacité des syndicats à gérer conjointement le CE dans les années 1950 et 1960, ceux-ci parviennent peu à peu à dépasser leurs différends pour faire face, ensemble, à une direction peu encline à la négociation. L'intransigeance de cette dernière conduit à un rapprochement qui a notamment pour but de lui opposer un front

uni et de peser sur la définition des conditions salariales. S'il se concrétise d'abord dans la négociation collective et dans la grève, le rapprochement se manifeste aussi au sein de l'IRP avec davantage de coopération syndicale, ce qui n'empêche pas les polémiques et les dissensions.

Le début des années 1970 marque une rupture dans les relations professionnelles avec le développement de la politique contractuelle : la définition d'un cadre commun pour la discussion des conditions d'emploi constitue un levier central et un pivot dans le changement de paradigme. La signature de l'accord d'entreprise conduit à une crise majeure pour la CGT et la CFDT qui perdent à court terme le CE. Une alliance émerge, « l'entente », qui, en déployant une autre approche de la négociation

collective et de la gestion de l'IRP, parvient à renforcer son influence auprès du personnel et à s'attirer les faveurs d'une direction soucieuse de favoriser une expression syndicale moins conflictuelle.

Finalement, la construction du CE apparaît nettement influencée par les contextes socio-économiques internes et externes, par les jeux d'acteurs et par les changements de majorité, imposant des continuités et des ruptures dans le temps dans les pratiques et les modalités de gestion de l'IRP et plus largement dans les relations professionnelles. Ces continuités et ces ruptures accompagnent l'insertion toujours plus poussée de l'ETS et de l'entreprise dans des processus industriels transnationaux et dans la concurrence internationale.

LES ENJEUX DU PASSAGE AU CSE À LA POSTE : L'ACTION SOCIALE DANS UNE ENTREPRISE EN TRANSITION (1991-2024)

par Romain TRICHEREAU

Maître de conférences d'histoire contemporaine
Institut Catholique de Vendée
ICES-CRICES
et BETA EMADD BIO MINEA
UR 7485 – Université de Guyane

Quelles sont les spécificités de l'action sociale dans une grande entreprise publique devenue société anonyme ? L'histoire de La Poste depuis 1991 montre à quel point les différents acteurs (syndicats, direction, pouvoirs publics à différentes échelles) peuvent avoir des positionnements divergents sur l'évolution du modèle de gestion des activités sociales dans une organisation en transition. À l'heure où l'entreprise doit se plier à la réforme établissant les CSE (comités sociaux et économiques), cet article retrace sa trajectoire précise et les choix organisationnels originaux opérés ces dernières décennies¹.

Entreprise publique depuis le 1^{er} janvier 1991², La Poste devient une société anonyme à capitaux publics³ ayant le caractère d'un service public national à partir du 1^{er} mars 2010⁴ et intègre alors le monde juridique de

l'entreprise privée : La Poste doit être rentable et bénéficiaire. La culture de la performance n'était pourtant pas inexistante avant cette date⁵. Cependant elle inspire désormais complètement le management de La Poste, dont

¹ Cet article est tiré d'une recherche post-doctorale (UVSQ-Printemps) soutenue par le Comité pour l'histoire de La Poste (CHP, Groupe La Poste), organe demandeur, et la direction nationale des activités sociales de La Poste (DNAS), organe financeur. Cette étude a été réalisée par l'auteur de cet article de novembre 2019 à août 2021 sous la direction d'Odile Join-Lambert (UVSQ-Printemps), qui a aussi participé à sa réalisation, et de Muriel Le Roux (IHMC). La recherche portait sur l'évolution des différents aspects de l'organisation et de la gestion des activités sociales de La Poste depuis l'institution d'un « Service Social », décidée en 1931 par le ministère des PTT, jusqu'à nos jours. Une publication de cette recherche est prévue en 2024.

² Par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications.

³ Depuis mars 2020, la Caisse des dépôts est l'actionnaire majoritaire de La Poste.

⁴ Par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales.

⁵ G. Lefebvre, « Le groupe La Poste à la recherche d'une performance globale », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, n° 2, 2011, p. 93. En effet, depuis longtemps, « bien que chargée de missions de service public, elle doit par son activité dégager les ressources qui lui sont nécessaires » (*ibid.*). C'est en ce sens qu'un budget annexe fut institué en 1923, qu'il était tenu d'équilibrer.

les activités sociales sont partie prenante. L'histoire de ces mêmes activités est également riche en changements organisationnels et gestionnaires. Les débats qu'ils ont suscités posent en creux, dès la réforme de 1990, la question du passage des activités sociales à quelque chose de semblable au comité d'entreprise (CE) puis, à compter de l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017, au comité social et économique (CSE).

La Poste, en tant qu'entreprise, a hérité d'un service social spécifique lié à son histoire où les associations de personnel et les organisations syndicales ont joué un rôle singulier⁶. Du côté des affaires sociales, il est évident que l'instauration d'un dispositif de droit commun à La Poste modifierait en profondeur les modalités de gestion, de consultation et de financement des activités sociales⁷. Cet article se propose d'étudier l'évolution, depuis 1991, des modalités de gestion et de participation des acteurs aux organes mis en place tant à l'échelle nationale que régionale pour gérer les activités sociales. Il entend restituer l'évolution du rapport de force entre l'entreprise La Poste, les organisations syndicales et les associations de personnel, et, par là, relater et croiser leurs positionnements depuis les négociations

autour de la loi du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications jusqu'à nos jours sur cette bascule vers le droit commun en germe depuis une trentaine d'années, tout en s'interrogeant sur ses éventuelles conséquences. Dans ce contexte riche en transformations d'envergure, il s'agit notamment d'appréhender, dans la mesure du possible, le rôle des discussions et négociations tant officieuses qu'officielles entre les parties prenantes (surtout entre le ministère des Postes, des Téléphones et de l'Espace puis la direction de La Poste et les principales organisations syndicales représentées), ainsi que de comprendre les raisons qui ont poussé à retarder l'application du droit commun, y compris à la suite de l'ordonnance sur les CSE du 22 septembre 2017, à 2024.

Les sources sont diverses. Pour l'essentiel, les archives et documents écrits utilisés proviennent aussi bien des Archives nationales, d'organisations syndicales que de la direction nationale des activités sociales de La Poste (DNAS)⁸. Parallèlement, les sources orales, via la réalisation d'entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs⁹, nous ont également permis d'obtenir des informations que l'écrit, malgré sa diversité, n'autorise pas.

⁶ Cf. O. Join-Lambert et R. Trichereau, « Politique d'emploi et transferts sociaux : les activités sociales des PTT (1931-1991) », *Entreprises et Histoire*, n° 105, décembre 2021, p. 98-110. Cet article met en évidence l'importance du rôle des associations dans l'action sociale des PTT et leurs relations aux syndicats.

⁷ Pour une étude complète qui explore les effets de la réforme du droit du travail de l'automne 2017 sur les activités sociales et culturelles (ASC), et qui examine en quoi la mise en place du CSE peut être une opportunité pour redéfinir les contours politiques des ASC et renouveler leurs pratiques de gestion, cf. M.-N. Auberger, M.-T. Letablier, G. Caire, « Les activités sociales et culturelles : quel renouvellement à l'heure du CSE ? », Agence d'objectifs CFDT, IRES, juillet 2020.

⁸ Pour ce qui est de la DNAS, il s'agit principalement d'archives provenant de cartons consultables au sous-sol du siège (3 avenue Galliéni, 94250 Gentilly), de comptes rendus des séances du comité exécutif des activités sociales (CEAS) et du conseil d'orientation et de gestion des activités sociales (COGAS), de tableaux de bord de la commission de suivi des décisions du COGAS (CSDC) et de documents récents sur le bilan du budget des activités sociales (destinés à l'origine à la Cour des comptes). L'auteur remercie chaleureusement les membres de la DNAS qui lui ont permis d'avoir accès à ces sources ou directement donné des documents. Cf. aussi les bilans et rapports sociaux de La Poste, tout comme les rapports de 2015 (URL : <<https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/20151027-rapport-activites-sociales-culturelles-agents-La-Poste.pdf>> consulté le 20 juillet 2023) et 2020 (URL : <https://www.ccomptes.fr/system/files/2020-11/20201105-S2020-1545-rapport-activites-sociales-culturelles-la-poste_0.pdf> consultés le 20 juillet 2023) de la Cour des comptes portant sur les activités sociales et culturelles destinées aux agents de La Poste SA ont permis de compléter les différentes informations trouvées.

⁹ Une trentaine d'entretiens ont été réalisés par l'auteur avec, pour l'essentiel, des membres de la DNAS (certains depuis peu à la retraite), des représentants élus des organisations syndicales et des responsables d'associations, ce qui témoigne de la pluralité des points de vue recueillis.

1. LA MISE EN PLACE D'UN GROUPEMENT D'INTÉRÊT PUBLIC (GIP) POUR GÉRER LES ACTIVITÉS SOCIALES ET CULTURELLES (1991-1998) : UNE ALTERNATIVE AU COMITÉ D'ENTREPRISE ?

La scission opérée par la loi du 2 juillet 1990, qui conduit à la création de deux entreprises publiques distinctes, La Poste et France Télécom¹⁰, est tempérée par le maintien de liens organiques sous la forme juridique de groupements d'intérêt public, dont l'article 33 prévoit la création¹¹. Ceux-ci sont alors dotés d'une personnalité morale et de l'autonomie financière pour assurer la gestion de services communs, notamment celui des activités sociales. Ce qu'il est donc d'usage d'appeler le GIP social n'est pas une entité sur le modèle du comité d'entreprise, mais bien un organe de gestion sociale commun aux deux exploitants¹², qui est appelé à travailler en concertation étroite avec les organisations syndicales : d'ailleurs, pour plusieurs raisons, les conditions sont relativement analogues à celles que pratiquait le service des affaires

sociales¹³ durant les dernières années de l'administration des PTT.

1.1. L'absence de consensus entre les organisations syndicales : l'assurance d'une continuité avec le service des affaires sociales des PTT

Les rapports de force entre les organisations syndicales pour la période 1990-1992 sont établis par les élections professionnelles du 14 mars 1989¹⁴ : CGT : 35 % ; CFDT : 24,55 % ; FO : 20,36 % ; CFTC : 6,46 % ; CSL : 5,20 % ; SUD : 4,75 % ; FNSA : 2,14 % ; CGC : 0,76 % ; autres : 0,78 %. En matière d'activités sociales, ces résultats déterminent la répartition des huit sièges des syndicats au comité national des activités sociales aux côtés de l'administration des PTT (huit sièges) et des associations (six sièges¹⁵) ; CGT : trois sièges, CFDT : deux sièges, FO : deux sièges et CFTC : un siège. Lorsqu'il y a un vote, chaque siège représente une voix.

¹⁰ Voir notamment R. Damesin, « La Poste : territoires, marché et compromis sociaux », in P.-É. Tixier (dir.), *Du monopole au marché*, Paris, La Découverte, 2002, p. 105, et P.-E. Guigo, « Méthode Rocard et méthode Quilès : une incursion dans les papiers de Michel Rocard concernant la réforme des PTT », *Entreprises et Histoire*, n° 105, décembre 2021, p. 124-132.

¹¹ N. É. Tigoki Iya, *La politique de modernisation de la Poste*, Paris, L'Harmattan, 2011, p. 183.

¹² Les GIP ont été créés en 1982, sur la suggestion du Conseil d'État, pour répondre à un besoin d'innovation institutionnelle au sein de la fonction publique. C'est la mise en commun de moyens pour un but déterminé et une durée limitée. Les GIP sont dotés de la personnalité juridique. C'est la première fois qu'un GIP a pour objet la gestion d'activités sociales. Cf. « Numéro spécial GIP, GIE, GEIE », *Le Courrier juridique des Finances*, n° 70, novembre 1996.

¹³ Par l'intermédiaire de ce service rattaché à la direction des affaires communes de 1986 à 1990, la gestion de l'action sociale revient exclusivement à l'administration, bien qu'il existe des instances de concertation tripartites où siègent des représentants de l'administration, des organisations syndicales et des associations, tel que le comité national des activités sociales qui influe sur les décisions à prendre.

¹⁴ Il s'agit des élections des représentants du personnel auprès des Commissions administratives paritaires centrales. Sont proportionnellement considérés les suffrages des titulaires et non titulaires. Cf. *Bilan social 1989*, Ministère des PTE, p. 69.

¹⁵ On y retrouve les représentants des principales sociétés et associations de personnel : Mutuelle générale des PTT, Tutélaire du personnel des PTT, Fédération nationale des coopératives des PTT, Union des ASPPT de France et d'Outre-mer, Fédération « Vacances PTT » et Fédération nationale des restaurants des PTT. Elles concentrent un total de six voix qui pèsent sur les avis à donner.

1.1.1. FO à la manœuvre et la CFDT à la marge

FO veut le maintien du *statu quo* en matière d'action sociale et œuvre en ce sens auprès de Paul Quilès¹⁶, ministre des PTE. Ainsi, il y a eu une négociation formelle, certes, mais également informelle au sein de laquelle FO a été très impliquée¹⁷. Hostile depuis 1968 à l'idée d'une gestion exclusive des activités sociales par les représentants élus du personnel¹⁸, FO veut préserver les associations, dont elle tient un grand nombre de structures, de la mise en place d'une telle gestion, supposant que cette dernière pourrait être fatale pour une très grande partie d'entre elles et ne lui permettrait pas, au vu des résultats aux dernières élections professionnelles, d'être en position de force. Ce lien entre FO et les associations constitue une véritable originalité. Le positionnement de cette organisation syndicale est à l'évidence conditionné autant par des enjeux militants que par une position idéologique. Au cabinet du ministre, cette même hostilité est expliquée par des arguments semblables : le directeur Martin Vial estime en effet que les associations sont gérées de telle sorte qu'il aurait été imprudent en termes de gestion sociale de modifier l'équilibre existant¹⁹. FO soutient donc la formule du GIP social qu'elle qualifie néanmoins de modèle transitoire : l'idée d'une gestion exclusive des activités sociales par les

organisations syndicales majoritaires n'est donc pas totalement exclue, mais à l'heure de la réforme, en plus des considérations précédemment évoquées, il est estimé, d'une part, que la rupture aurait été trop violente et, d'autre part, que les organisations syndicales n'étaient pas prêtes²⁰. FO est rejointe par la CFTC, qui évoque des raisons similaires.

A contrario, la CFDT, seule mais fidèle aux idées qu'elle professe depuis la fin des années 1960, revendique que les agents puissent enfin décider des orientations de l'action sociale à mener par l'intermédiaire de leurs représentants élus. C'est pourquoi elle défend fortement l'idée du comité d'entreprise et veut quelque chose de semblable²¹. La loi du 28 octobre 1982, qui fait partie des lois Auroux, précise en effet que la création de comités d'entreprise est directement liée au statut de droit privé du personnel : le personnel des exploitants conservant le statut de fonctionnaire, la législation inhérente aux CE ne peut donc pas s'appliquer.

1.1.2. Les contradictions justifiées de la CGT et de SUD

Paradoxalement, lors des négociations, la CGT ne soutient plus l'idée d'une gestion des activités sociales par les représentants élus du personnel, comme elle l'a pourtant toujours fait depuis le milieu des années 1950²², et

¹⁶ Décédé le 24 septembre 2021. À ses côtés, nous avons participé le 25 juin 2021 à un colloque consacré à la réforme des PTT de 1990 : « 1990-2021. De l'administration des PTT aux entreprises La Poste et France Télécom : 30 ans d'une réforme emblématique », organisé par le CHP, l'association MichelRocard.org, La Poste, Orange et la Fondation Jean-Jaurès, à l'Auditorium du Groupe La Poste, Paris.

¹⁷ Entretien de Romain Trichereau avec Jacques Lemerrier (proche de Jacques Marçot, secrétaire général de la fédération FO des PTT de 1982 à 1993 ; il lui a d'ailleurs succédé en 1993), réalisé le 1^{er} octobre 2020.

¹⁸ *Rapport au Ministre des Postes et Télécommunications du groupe de travail chargé de l'étude des problèmes relatifs au financement et à la gestion des Œuvres Sociales*, 1970, p. 7. FO estimait que les œuvres sociales des PTT devaient être gérées par « un comité tripartite comprenant des représentants de l'administration, des représentants des organisations syndicales et des représentants des principales sociétés de personnel fédérées sur le plan national ».

¹⁹ Cf. J. Barreau, *La réforme des PTT. Quel avenir pour le service public ?*, Paris, La Découverte, 1995, p. 151.

²⁰ Entretien de Romain Trichereau avec Jacques Lemerrier, réalisé le 1^{er} octobre 2020.

²¹ Archives de la CFDT, 20T27, Lettre de Jean-Claude Desrayaud, alors secrétaire général de la Fédération Unifiée CFDT des Postes et Télécommunications (FUPT-CFDT), adressée à Paul Quilès, le 9 novembre 1990.

²² Cf. à titre d'exemple, Archives de la CFDT, 18T50, Comité consultatif national des œuvres sociales (CCNOS), Procès-verbal de la séance du 5 juin 1956 : « M. LERAY [représentant de la Fédération Nationale des Travailleurs des PTT] estime que [...] le personnel serait plus attaché au fonctionnement des œuvres sociales si la gestion lui en

même à partir de 1968 aux côtés de la CFDT²³. Le motif ne pouvant être écrit, seuls les entretiens oraux nous permettent d'en restituer la teneur : il est impossible pour la CGT de présenter une proposition sur le modèle du comité d'entreprise, car elle serait assurément comprise par ses militants comme étant en accord avec la réforme, voire allant au-devant de la privatisation. Ainsi, tout en estimant que l'instauration d'une organisation calquée sur le fonctionnement du comité d'entreprise aurait donné plus de démocratie pour ce qui est de la gestion des activités sociales, ce dernier, pris pour modèle, et directement lié au statut de l'entreprise que la CGT combat ardemment, annihile cette même idée²⁴. Ce n'est donc pas un paradoxe ni un revirement mais bien une contradiction justifiée trente ans plus tard par Maryse Dumas et Claude Quinquis. Parallèlement, comme nous l'explique Annick Coupé, à SUD, organisation syndicale créée tardivement – en 1988²⁵ –, le positionnement est identique, bien que ce combat ne fût que secondaire²⁶. La contradiction n'en est pas moins évincée et là encore clairement expliquée *a posteriori*, ce qu'elle estime par ailleurs plus aisé : un semblant de comité d'entreprise aurait donné un peu plus de démocratie, mais défendre l'idée d'un modèle calqué sur le droit commun revient inévitablement à soutenir la réforme, et il n'en est pas question. La CGT et SUD ne soutiennent pas pour autant l'alternative du GIP social, car elles l'estiment, là encore

paradoxalement, trop distincte d'une gestion des activités sociales par les représentants élus du personnel qu'ils ont jusque-là toujours revendiquée.

1.2. La volonté parallèle du ministère d'assurer cette même continuité

1.2.1. Le GIP social, seule solution d'assurer la pérennité de l'action sociale ?

Le 10 novembre 1989, une note confidentielle du service des affaires sociales explicite le positionnement de l'administration relatif à l'avenir de la gestion des activités sociales²⁷. Favorable au GIP social, sans pour autant le citer, elle mérite d'être en partie transcrite. Après avoir rappelé la loi du 28 octobre 1982 et donc signifié que la législation relative aux comités d'entreprise ne peut s'appliquer, la note distille clairement le projet de l'administration : les activités sociales étant « l'une des composantes fondamentales de l'unité sociale et humaine des PTT, il n'y a aucune raison d'effectuer des bouleversements ». C'est pourquoi la gestion des affaires sociales doit continuer de « se faire à travers un organisme commun » dans le cadre « d'une large concertation avec les syndicats et les associations, en

était confiée tant sur le plan national, que régional et départemental » (p. 4).

²³ « La CGT et la CFDT souhaitent que la gestion des œuvres sociales soit confiée exclusivement à la représentation des élus du personnel ». Archives du Comité central d'enquête sur le coût et les rendements des services publics (CCECRSP), B. Jouvin, *Rapport au premier ministre du groupe de travail chargé d'examiner l'ensemble des problèmes à caractère social dans la fonction publique*, 1969, Annexe n° 10 : « Déclaration faite par les organisations syndicales », le 26 novembre 1968, p. 48. Pour plus de précisions, voir O. Join-Lambert et R. Trichereau, « Politique d'emploi et transferts sociaux : les activités sociales des PTT (1931-1991) », *art. cit.*, p. 104.

²⁴ Entretiens d'Odile Join-Lambert et Romain Trichereau avec Maryse Dumas (secrétaire générale de la fédération CGT des PTT de 1988 à 1997), réalisé le 24 juin 2020, et de Romain Trichereau avec Claude Quinquis (actuel délégué CGT de La Poste), réalisé le 3 septembre 2020.

²⁵ SUD-PTT a été créée en novembre-décembre 1988 par des adhérents exclus de la CFDT-PTT, dont Annick Coupé qui cofonde cette nouvelle fédération.

²⁶ Entretien d'Odile Join-Lambert et Romain Trichereau avec Annick Coupé (première secrétaire générale de SUD-PTT, jusqu'en 1999), réalisé le 1^{er} octobre 2020.

²⁷ AN, 19920258/1, Note interne du service des affaires sociales, 10 novembre 1989. Les citations du paragraphe proviennent toutes de cette note.

liaison avec les deux exploitants ». Au niveau central, cette concertation devra être organisée par le ministre de tutelle, « le garant à la fois de la cohérence de la politique sociale avec les orientations de chaque exploitant et du gouvernement », mais également de l'unité sociale et humaine des PTT. Cette dernière « résulte d'une longue histoire et de l'action quotidienne et multiforme d'un mouvement associatif qui doit continuer de se développer ». Enfin, pour ce qui est des moyens de l'action sociale, ceux-ci « ne doivent pas être inférieurs à ce qu'ils sont aujourd'hui ». L'idée recherchée est de réaliser une construction en équilibre entre le respect de l'histoire sociale des PTT et la recherche de l'association de toutes les parties prenantes²⁸.

Lors du Comité technique paritaire ministériel du 31 mars 1990, il est convenu d'organiser une table ronde en vue de définir le cadre de gestion précis des activités sociales et d'établir la convention constitutive du GIP social, prévue par l'article 33 de la loi qui sera promulguée le 2 juillet 1990. Ainsi, en juin 1990, Paul Quilès missionne Jean Lavergne, inspecteur général des affaires sociales, pour conduire une réflexion relative à l'évolution organisationnelle et gestionnaire des activités sociales. Celle-ci doit prendre en compte l'opinion de toutes les parties prenantes : les directions générales et les chefs de services extérieurs de La Poste et France Télécom, la direction des affaires communes, les organisations syndicales et les associations de personnel. Il est alors convenu que les principaux éléments du rapport soient remis dès

septembre 1990. D'après le ministre, la formule du GIP social retenue par le législateur présente l'intérêt d'associer organiquement sur une base contractuelle les deux exploitants publics et d'assurer la pérennité, par la continuité, de l'action sociale à travers la mise en œuvre de grands principes²⁹. Essentiel pour le ministre, le premier principe se résume au maintien, par la création d'un seul GIP, comme le préconisera d'ailleurs le rapport Lavergne³⁰, du caractère unitaire de la gestion des activités sociales. Les deuxième et troisième principes sont la participation directe de chaque exploitant à la maîtrise de cette gestion ainsi que la concertation avec les syndicats et les associations : le GIP doit être un instrument « très orienté vers le dialogue »³¹. Le quatrième point, auquel est accordée une grande importance et qui rassure sensiblement FO, est la garantie de l'indépendance du secteur associatif, qui fait toute l'originalité, la diversité et le dynamisme des activités sociales de La Poste et France Télécom. À ce propos, le premier ministre, Michel Rocard, en juin 1989, témoignait déjà de la volonté du gouvernement de préserver « l'unité et l'indépendance du mouvement associatif et mutualiste », qui « constituent des éléments de permanence essentiels »³². Enfin, le cinquième principe préconise le maintien des moyens de l'action sociale, qu'ils soient matériels, financiers et humains, fournis par les deux exploitants. Pour la première année d'existence du groupement, le budget doit être au moins égal à ce qu'il était en moyenne sur les trois dernières années. Curieusement,

²⁸ O. Join-Lambert et R. Trichereau, « Politique d'emploi et transferts sociaux : les activités sociales des PTT (1931-1991) », *art. cit.*

²⁹ Archives de la CFDT, 20T27, Lettre de mission de Paul Quilès à Jean Lavergne, 28 juin 1990.

³⁰ « L'avis général est favorable à la création d'un seul groupement d'intérêt public pour renforcer une unité sociale qui n'est pas actuellement complètement réalisée », in « Note sur l'organisation des activités sociales du ministère des Postes, des Télécommunications et de l'Espace », présentée par Jean Lavergne, inspecteur général des affaires sociales, septembre 1990, p. 10. Le mois suivant, le même inspecteur général précise cet avis quasi-unanime : « Pratiquement tous les représentants des organisations syndicales, des associations, et tous les responsables administratifs que j'ai consultés sont favorables à un seul Groupement d'Intérêt Public pour la gestion sociale des PTT ; un seul GIP leur semble mieux à même de maintenir l'unité sociale et humaine des PTT » : *Messages*, n° 399, octobre 1990, p. 4.

³¹ *Messages*, n° 401, janvier 1991, p. 5.

³² AN, 19910752/4, « Message de Monsieur Michel Rocard, premier ministre », Colloque national sur l'avenir du service public de la Poste et des Télécommunications, 23 juin 1989, p. 2.

on a ici un rapprochement évident avec la loi du 2 août 1949 assurant des ressources stables aux comités d'entreprise nouvellement créés³³. Ainsi, force est de constater que, tout en cherchant à se dissocier du droit commun, la formule du GIP social choisie s'en inspire quand même dès sa création pour ce qui est des ressources budgétaires pour financer les activités sociales de La Poste et France Télécom.

1.2.2. Modifier la forme sans remettre en cause la permanence des modalités de gestion et de consultation

La convention constitutive du GIP social a été approuvée en Comité technique paritaire ministériel le 23 novembre 1990, et signée le 11 janvier 1991 avec date d'effet au 1^{er} janvier 1991. Le 24 mars 1991, un règlement intérieur vient compléter cette même convention. Comme le précise Paul Quilès : « Le GIP n'est pas une entité du type comité d'entreprise, mais un organe de gestion sociale commun aux deux exploitants, qui est appelé à travailler en concertation étroite avec les organisations syndicales », les conditions du dialogue étant « analogues à celles que pratique actuellement le service social du ministère »³⁴. Le domaine de compétence du GIP social est constitué de l'ensemble du secteur social excepté des actions qui relèvent directement des deux exploitants : l'insertion professionnelle des

jeunes agents, les assistants de service social, qui sont intégrés à l'une ou à l'autre direction des ressources humaines, et les actions qui relèvent de l'environnement immédiat du travail³⁵. Son organisation structurelle se compose de trois organismes nationaux : le conseil national d'orientation sociale (organisme de concertation) où siègent quatre représentants de La Poste, quatre de France Télécom et huit des organisations syndicales répartis en fonction des résultats aux élections professionnelles³⁶, le conseil de gestion (organisme de décision), auquel participent les représentants des deux exploitants publics, le ministère et à titre facultatif le directeur du groupement, et la structure administrative, qui pour l'essentiel est issue de l'ancien service des affaires sociales : le centre national de gestion (organisme d'exécution). Au niveau local, c'est-à-dire à l'échelle régionale, l'organisation structurelle est identique. Les pouvoirs et missions des différents organismes en place sont, en ce sens, similaires à ceux des instances nationales. Des comités départementaux chargés d'établir les priorités de chaque département sont également mis en place.

Le GIP social est l'une des institutions les plus originales de la réforme et présente une structure faite pour la concertation, qui se trouve visiblement renforcée, d'une part avec les syndicats, d'autre part avec les associations, dont la représentation est organisée en quatre grands secteurs d'activités : prévoyance

³³ Loi n° 49-1053 : « Article unique. La contribution versée chaque année par l'employeur pour financer les institutions sociales du comité d'entreprise ne peut, en aucun cas, être inférieure au total le plus élevé des sommes affectées aux dépenses sociales de l'entreprise atteint au cours des trois dernières années précédant la prise en charge des œuvres sociales par le comité d'entreprise, à l'exclusion des dépenses temporaires lorsque les besoins correspondants ont disparu ». *Journal Officiel de la République française*, 88^e année, n° 183, 1949, p. 7616.

³⁴ Ces propos sont tirés des débats parlementaires et cités in « Note sur l'organisation des activités sociales du ministère des Postes, des Télécommunications et de l'Espace », *op. cit.*, p. 8.

³⁵ Dès le début des années 1990, émerge en effet une nouvelle responsabilité sociale à La Poste. Elle concerne des actions relevant d'une politique sociale qui lui est propre, hors du champ de compétence du GIP social. Il s'agit de l'environnement social du travail (réfectoires, salles de repos, etc.), de l'activité des assistants de service social et de l'insertion professionnelle des personnels débutants, qu'il s'agisse du pré-accueil, de l'accueil ou du logement. Mais, sur ce dernier point, ce n'est qu'à partir du 1^{er} janvier 1993 que La Poste prend en charge l'essentiel de l'hébergement de ses nouveaux agents (qui était jusqu'alors assuré à titre transitoire dans le cadre du GIP social), après qu'une commission prévue par l'article 63 de la convention constitutive a étudié les conditions du transfert à chacun des exploitants de l'hébergement des personnels débutants.

³⁶ Un siège représente une voix. Dans le domaine de la définition des orientations sociales et de la répartition des crédits, les avis de cet organe s'imposent s'ils rassemblent la majorité absolue des membres votants.

et solidarité, activités sportives et de loisirs, activités culturelles, activités économiques et restauration³⁷. La déconcentration est également un élément phare de cette nouvelle organisation : elle doit permettre aux régions, sans pour autant être autonomes, de définir leurs propres priorités et par conséquent de faire évoluer les politiques régionales d'action sociale en les adaptant au plus près des besoins³⁸, le cadre imposé étant celui d'un budget global arbitré par les conseils nationaux d'orientation sociale, certes, mais aussi régionaux. Ce dernier comprend les subventions aux associations versées par le GIP social, les prestations aux agents et les budgets d'équipements sociaux exécutés par les deux exploitants eux-mêmes. Outre le budget social, les services déconcentrés des deux entreprises dispensent également aux associations des aides en nature – des agents mis à disposition (AMDIS), pour l'essentiel – et des aides financières de substitution. Quant aux relations avec les associations, elles sont contractualisées par le biais de conventions globales. En somme, l'idée générale qui prévaut n'est pas celle d'une révolution organisationnelle et gestionnaire mais bien celle d'une continuité en cherchant à améliorer l'existant – les modalités de gestion et de consultation – tout en modifiant la forme.

Cependant quelques difficultés sont rapidement apparues³⁹, notamment quant à l'unité sociale et humaine maintenue par le GIP social. Le management et les structures des deux exploitants ont très tôt changé voire divergé, tandis que le groupement, quelque peu figé, est resté en marge de ces évolutions. Aussi, les

métiers diffèrent entre La Poste, entreprise de main-d'œuvre⁴⁰, et France Télécom, entreprise technicienne, raison pour laquelle les besoins sociaux d'environnement du travail et surtout d'accompagnement social – les agents en situation de précarité sont bien plus importants à La Poste, à titre d'exemple⁴¹ – diffèrent également. C'est pourquoi le maintien du caractère unitaire de la gestion des activités sociales est contrarié et s'avère pour le moins difficile. De son côté, la promesse de décentralisation, par un transfert de pouvoirs et compétences aux organes régionaux, aurait pu marquer le tournant majeur, mais n'a pas été tenue : la centralisation est à l'évidence nécessaire pour mieux connaître les réalités de l'action sociale et reste inéluctable pour certaines infrastructures dont la localisation ne correspond pas à celle des utilisateurs (maisons familiales, centres de vacances, etc.). Les structures du GIP social sont en conséquence devenues de plus en plus artificielles, particulièrement à l'échelle régionale. Mais l'écueil principal de cette organisation est bien le rôle assigné aux organisations syndicales qui demeurent en situation revendicative : aucune décision n'émane véritablement d'elles, excepté lorsqu'il est question des associations pour la gestion des centres de vacances (ASSOVAC), qui sont des associations paritaires, et pour ce qui relève de la restauration : les organisations syndicales siègent en effet en tant que membres élus au sein des conseils d'administration des restaurants, ce qui explique leur implication directe.

Lors de la réforme de 1990, il n'est donc pas question de changer en profondeur le

³⁷ Impliquant au niveau national et local des représentants de l'entreprise, des organisations syndicales et des secteurs associatifs, la concertation est tripartite.

³⁸ Une première étape vers la décentralisation. Comme le précise P. Savignat, *L'action sociale a-t-elle encore un avenir ?*, Paris, Dunod, 2012, p. 138, pour ce qui est de l'État, « La décentralisation doit rester un cadre privilégié de l'organisation territoriale de l'action sociale ».

³⁹ Archives internes de la Direction nationale des activités sociales (DNAS), Cartons Chantal Saillard, « Fiche technique » confidentielle relative à la « Gestion des activités sociales de La Poste et de France Télécom », 29 avril 1996.

⁴⁰ Voir S. Richez, « Postiers et facteurs en France depuis deux siècles », *Flux*, n° 70, 2007, p. 90. L'auteur remercie Sébastien Richez, historien auprès du CHP, pour les nombreux conseils avisés qu'il lui a fournis durant cette recherche.

⁴¹ Pour un aperçu historique, voir O. Join-Lambert et R. Trichereau, « Les usages du budget social des PTT entre 1974 et 1990 », *Comptabilité(s)*, n° 14, 2021, URL : <<http://journals.openedition.org/comptabilites/5242>>, consulté le 12 juillet 2023 ; plus spécifiquement la deuxième partie consacrée au surendettement des agents.

système social existant : la transformation ne touche en effet que la surface. Ainsi, le social reste géré en commun alors que l'enjeu principal de la loi du 2 juillet 1990 a été de créer deux exploitants publics autonomes l'un par rapport à l'autre. Le GIP social constitue en ce sens une évolution sur mesure. Aussi, cette structuration singulière du domaine social permet parallèlement de ne pas faire juridiquement de La Poste et de France Télécom des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) à part entière, même si de nombreuses dispositions les en rapprochent⁴². L'objectif recherché par la loi a été de faire participer chaque exploitant public à la maîtrise de la gestion des activités sociales afin d'assurer une meilleure cohérence entre la gestion des ressources humaines et l'action sociale de La Poste et de France Télécom, mais également de permettre au ministère d'assurer une réelle tutelle sur ce secteur en disposant du pouvoir de définir aussi bien les grandes orientations de la politique sociale que l'évolution du budget correspondant. Le GIP social est en outre un mode de gestion qui permet de maintenir, bien que difficilement, l'unité sociale et humaine des PTT, à tel point qu'il constitue sûrement l'une des contreparties de la réforme et explique dès lors l'engagement du ministre pour cette formule.

2. UN PILOTAGE PARTAGÉ ENTRE DIRECTION, SYNDICATS ET ASSOCIATIONS À PARTIR DE 1998 : REMPART AU COMITÉ D'ENTREPRISE ?

La loi n° 96-660 du 26 juillet 1996, qui transforme l'entreprise nationale France Télécom en société anonyme, modifie la loi du 2 juillet 1990 et pose de fait la question de l'avenir du GIP social. Le législateur décide de scinder en deux la gestion de l'action sociale : la volonté de maintenir « l'unité humaine et sociale des PTT », comme en 1990, n'est plus possible. Georges Lefebvre précise que « France Télécom et La Poste géreront, chacune de leur côté, les activités sociales relevant de la politique des ressources humaines. Et les activités associatives culturelles continueront à être gérées de façon unitaire au sein du GIP »⁴³. Avant de devenir directeur des ressources humaines et des relations sociales du Groupe La Poste, Georges Lefebvre est, en 1997, conseiller technique chargé des affaires sociales au cabinet du secrétaire d'État chargé de l'Industrie, Christian Pierret. C'est à lui qu'il revient de concevoir le nouveau dispositif : un Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales (COGAS) au sein de chacune des deux entreprises⁴⁴. À La Poste, il est en effet estimé que « La solution du

⁴² Archives internes de la DNAS, Cartons Chantal Saillard, Note « Contribution à la réflexion sur l'évolution de la politique sociale », 26 mars 1996. C'est une décision du Conseil d'État, le 13 novembre 1998, qui qualifie pour la première fois La Poste d'EPIC et la soumet de ce fait aux dispositions législatives relatives à ce type d'établissement.

⁴³ « La Poste et France Télécom réorganisent leurs activités associatives », *Le Monde*, 25 février 1998.

⁴⁴ « Il est créé au sein de France Télécom et au sein de La Poste un conseil d'orientation et de gestion des activités sociales en charge de définir la politique et d'assurer la gestion et le contrôle des activités sociales relevant de chaque exploitant public » (Art. 33-1 de la loi n° 96-660 du 26 juillet 1996 relative à l'entreprise nationale France Télécom (1)). Le point de départ est donc la loi du 26 juillet 1996, dont un article est consacré à l'évolution de la structure de la gestion du social. La réflexion, la concertation et la négociation ont abouti à un Comité technique paritaire de La Poste le 24 juillet 1997. Les textes ont ensuite été présentés à la Commission supérieure du personnel et des affaires sociales qui a donné un avis le 11 décembre 1997 avant que le secrétaire d'État à l'Industrie, en charge des PTT, approuve les textes constitutifs par deux arrêtés relatifs à l'institution du COGAS de La Poste et à la convention du GIP en date du 26 décembre 1997. Ces textes ont été publiés au *Journal Officiel* du 4 janvier 1998, et La Poste a pris une décision d'application dès le lendemain.

comité d'entreprise appliquée immédiatement serait une catastrophe » : ni les exploitants ni les organisations syndicales ne sont jugés en mesure de mettre en place un comité d'entreprise⁴⁵. Abordé sans préparation, il symboliserait également « le laminage rapide du secteur associatif »⁴⁶. Si 1997 est l'année de la refondation institutionnelle du pilotage politique et de la gestion des activités sociales à La Poste et marque une nouvelle conception de ces mêmes activités par l'entreprise, l'année 1998, de transition, voit la mise en œuvre opérationnelle des nouvelles institutions, rempart à l'instauration d'un CE, qui s'effectue sous la double volonté politique « d'assurer la continuité et de préparer le changement »⁴⁷.

2.1. Une co-construction quelque peu faussée de l'action sociale

2.1.1. Vers un renforcement de la concertation, base d'une gouvernance commune

La création d'un COGAS, dérogoire au droit commun des comités d'entreprise, a profondément modifié l'environnement institutionnel et donc le mode d'organisation et de gestion des activités sociales de La Poste. Cette structure spécifique a pour objet, selon le préambule de sa convention constitutive, de « contribuer à améliorer le bien-être des personnels » et de « développer leur accompagnement social »⁴⁸. La mise en

place de cette organisation repose, d'une part, sur un renforcement de la concertation entre les différents partenaires du domaine social, d'autre part, sur l'instauration d'une nouvelle organisation administrative, financière, budgétaire et comptable liée notamment à la différenciation des modes de gestion entre La Poste et France Télécom. Le COGAS est chargé de définir la politique des activités sociales proposées, d'assurer la gestion et le contrôle, ainsi que de répartir l'ensemble des moyens entre les secteurs d'activité. Sa gouvernance est un dispositif complexe qui doit garantir une relation étroite entre la direction de l'entreprise, les organisations syndicales et les associations de personnel à caractère national. Il s'agit d'un pilotage partagé. Ainsi, cette organisation est une construction inédite et originale, en ce sens qu'il ne s'agit ni d'une gestion des activités sociales par l'entreprise ni d'une gestion telle que le droit commun des entreprises le prévoit par l'intermédiaire du comité d'entreprise. Au COGAS, sont associés trois acteurs des activités sociales : La Poste comme employeur, les organisations syndicales comme représentantes du personnel, et enfin les associations de personnel comme prestataires de services.

Au niveau national, le COGAS constitue l'assemblée délibérante. Celle-ci est composée de vingt-quatre membres : huit représentants de La Poste, huit représentants des organisations syndicales, dont la représentation est déterminée par les résultats aux élections professionnelles, et huit représentants des associations à raison de deux représentants pour chacun des quatre secteurs évoqués précédemment⁴⁹. Ceux-ci sont désignés par

⁴⁵ Archives internes de la DNAS, Cartons Chantal Saillard, Note « Évolution des activités sociales », 13 mai 1996.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Archives internes de la DNAS, Cartons Chantal Saillard, « La politique des activités sociales à La Poste pour 1998 », texte adopté par le COGAS, séance du 27 avril 1998.

⁴⁸ « Décision n° 41 du 5 janvier relative à l'« Organisation des activités sociales à La Poste » », Annexe : « Convention relative à la création d'un conseil d'orientation et de gestion des activités sociales de La Poste », *Le Bulletin*, La Poste, p. 8. Cette convention est établie en application de l'article 11 de la loi du 26 juillet 1996 qui modifie l'article 33 de la loi du 2 juillet 1990.

⁴⁹ Comme le rappelle Georges Lefebvre, « Le COGAS et la nouvelle politique sociale doivent être l'occasion de maintenir, voire de développer s'il en est besoin, les bonnes relations et le partenariat que nous entretenons avec le

les associations elles-mêmes. La concertation est donc permanente et fondée sur la recherche constante sinon d'un consensus, du moins d'une approbation majoritaire de l'action à entreprendre. La présidence du COGAS revient de droit au PDG de La Poste, mais c'est son représentant, le directeur des ressources humaines et des relations sociales (DRHRS)⁵⁰, qui le remplace systématiquement. Il est assisté de deux vice-présidents désignés parmi les représentants des organisations syndicales. Le dispositif repose également sur une organisation complexe combinant de nombreuses instances, chargées de l'élaboration, de l'orientation et du suivi de la politique sociale. Ainsi, le travail du COGAS est préparé par des commissions⁵¹ centrées sur un domaine particulier : la restauration ; l'enfance ; l'entretien des équipements, etc. La direction nationale des activités sociales (DNAS), rattachée à la DRH depuis 2016, est chargée, avec ses agences territoriales (ATAS), de la mise en œuvre de la politique définie au COGAS et d'assurer la relation avec les associations. Le comité exécutif des activités sociales (CEAS), composé du président du COGAS et des deux vice-présidents, auxquels se joint à titre consultatif en tant qu'expert le directeur de la DNAS, assure la coordination permanente de la politique définie au COGAS et suit sa mise en œuvre par la DNAS. C'est véritablement l'instance stratégique pour la détermination de la politique d'action sociale,

tant pour les orientations générales que pour les choix budgétaires. En outre, localement, il est à noter que des commissions territoriales de pilotage et de concertation des activités sociales (CTPC), chargées de la mise en œuvre locale de la politique définie au COGAS, ont été mises en place à partir de 1999 sur l'ensemble du territoire. Elles ont une compétence interdépartementale (zone de compétence couverte par chaque ATAS). Enfin, le budget du COGAS n'est pas financé par un pourcentage de la masse salariale : il est attribué par la direction de La Poste et réparti en fonction des priorités et des choix adoptés par le COGAS.

À cette structure s'est ajouté en vertu de la loi un GIP dénommé « Gestion des activités communes à La Poste et à France Télécom ». Ce groupement, dont la convention constitutive a fait l'objet d'une approbation ministérielle, a pour objet de coordonner la gestion des activités associatives communes de La Poste et France Télécom. Cependant, à partir de 1998, « ce groupement a progressivement vu ses activités se restreindre et a pratiquement cessé de fonctionner à une date récente »⁵². En 2001, la position de La Poste est claire quant à l'avenir du GIP : « Elle considère que cette structure n'a plus de raison d'être à terme compte tenu du périmètre réel des activités à gestion commune »⁵³. Le GIP ne sera dissous qu'en 2006.

monde associatif, puisque c'est lui qui a été largement à l'origine de la construction et qui contribue au pilotage des activités sociales de La Poste » (COGAS, Procès-verbal de la séance du 27 avril 1998, p. 2). L'entreprise considère depuis toujours les associations comme des interlocuteurs privilégiés et le répètera régulièrement par l'intermédiaire de ses représentants au COGAS. C'est notamment le cas en 2012 : « Une part importante de l'action sociale de La Poste repose – et continuera de reposer, espère-t-il [le président du COGAS] – sur les associations. Elles en sont le bras armé et le démontrent tous les jours par l'engagement de leurs bénévoles, qu'elles réalisent un travail de grande qualité. Il juge donc nécessaire qu'elles participent aux décisions et soient partie pleine et entière du COGAS. L'équilibre existant lui paraît bon et il lui semble légitime d'associer au COGAS celles et ceux qui sont ensuite amenés à mettre en œuvre les décisions adoptées. Il réaffirme tout l'intérêt que représente le monde associatif pour l'action sociale de La Poste » (COGAS, Procès-verbal de la séance du 11 janvier 2012).

⁵⁰ C'est Georges Lefebvre qui devient en 1998 le premier président du COGAS.

⁵¹ Elles préparent par des analyses, des études et des enquêtes les dossiers qui sont soumis au COGAS. Cf. l'article 10 : « Missions et attributions » de la décision d'application (COGAS) du président de La Poste (n° 41 du 5 janvier 1998).

⁵² Archives internes de la DNAS, Cartons Chantal Saillard, Courrier de Jeanne Seyvet, directrice générale de l'Industrie, des Technologies et de l'Information et des Postes, à Jacques Graindorge, chef de la mission de Contrôle économique et financier auprès de La Poste, 19 juillet 2002.

⁵³ Archives internes de la DNAS, Cartons Chantal Saillard, Lettre de Georges Lefebvre à Philippe Verdier, directeur du réseau grand public, mars 2001.

2.1.1. Une représentation syndicale tronquée ?

Depuis l'origine, les vice-présidences du COGAS reviennent à FO et à la CFDT. Pourtant la CGT et SUD sont les deux organisations syndicales arrivées en tête de 2000 à 2014. Cette situation paradoxale résulte des choix d'organisation initiaux des concepteurs du COGAS : le mode d'élection des vice-présidents, qui siègent au CEAS, fait intervenir un collège formé des représentants des organisations syndicales et des associations de personnels siégeant au COGAS. Or FO et, de façon moins importante, la CFDT bénéficient de l'appui (historique pour FO) de la majorité des associations ? Ces deux organisations peuvent en conséquence réunir davantage de voix que la CGT et SUD, lesquelles se retrouvent *in fine* minoritaires au sein de ce collège. Le véritable organe de décision est le CEAS. En somme, La Poste a souhaité bâtir un dispositif de vote qui permette l'élection de vice-présidents issus d'organisations syndicales dites « réformistes ». Lors de la première réunion du COGAS, le 27 février 1998, la CGT dénonce et condamne le principe de cette élection : « Le fait que la première organisation professionnelle à La Poste et à France Télécom soit écartée de manière consciente des postes de responsabilité au COGAS n'est ni démocratique ni sain »⁵⁴. Comme le souligne la Cour des Comptes en 2015, « Cette situation fait de la recherche du consensus entre La Poste et les organisations syndicales FO et CFDT, traditionnellement favorables au dialogue avec l'entreprise, l'un des éléments majeurs des modalités de gestion de l'action sociale »⁵⁵, bien que l'élection des deux vice-présidences ne soit pas en accord avec le résultat des élections professionnelles.

Une commission de suivi des décisions du COGAS (CSDC) est en outre créée en février 2005, à la demande de la CGT. Elle a pour mission le suivi de l'exécution des plans d'action et du budget votés par le COGAS. Elle vient compléter le dispositif de manière à pouvoir en faire un rapport périodique à cette instance. Seuls les représentants des organisations syndicales participent à l'élection du président de cette commission, qui est assurée par l'un d'entre eux. Malgré son rôle consultatif, ses missions et les nombreuses informations qu'elle recueille confèrent à sa présidence, qui revient presque de droit à la CGT, en dépit du vote, « un réel pouvoir de contrôle sur l'exécution de la politique d'action sociale qui vient contrebalancer le pouvoir attribué aux deux autres organisations syndicales vice-présidentes du CEAS »⁵⁶.

2.2. Une vision renouvelée des activités sociales et de nouvelles pratiques conformes au monde de l'entreprise

2.2.1. Redéfinition du rôle de l'action sociale

En 1997, Chantal Saillard, responsable de la politique d'action sociale à la DRH et des relations sociales de La Poste, s'interroge sur le rôle des activités sociales. Ainsi, elles sont utiles pour « retisser un lien social parfois distendu par les réorganisations et les changements de métiers (cohésion interne, nécessité de pallier un rapport salarial bancal) » ; pour « créer un avantage concurrentiel sur le marché de l'emploi vis-à-vis des concurrents (avantage aux salariés) » et pour « répondre à des besoins profonds des salariés que la

⁵⁴ COGAS, Procès-verbal de la séance du 13 février 1998, p. 28. La CGT répétera régulièrement cette critique. Voir, entre autres, le tract de la CGT-FAPT du 17 février 2015. URL : <<http://www.cgt-fapt.fr/wp-content/uploads/2015/02/15-02-17-t-cogas.pdf>>, consulté le 12 juillet 2023.

⁵⁵ URL : <<https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/20151027-rapport-activites-sociales-culturelles-agents-La-Poste.pdf>> (p. 16), consulté le 20 juillet 2023.

⁵⁶ *Ibid.*

seule rémunération ne comble pas (dynamiser et motiver) » : ces deux points font partie intégrante de la politique d'emploi de La Poste ; pour « développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise à travers des manifestations et des activités soutenues par elle (adhésion à l'entreprise) »⁵⁷. Les éléments de réponse de Chantal Saillard témoignent que c'est en quelque sorte le point de vue de l'entreprise qui doit désormais primer : les activités sociales doivent être « rentables »⁵⁸, et non plus celui de l'administration, bien que La Poste soit une entreprise publique depuis 1991. Comme le rappelle le COGAS en 1998 : « La politique des activités sociales à La Poste, qu'il entend conduire, a quatre finalités : 1. Contribuer à améliorer le bien-être des personnels, 2. Développer l'accompagnement social des personnels, 3. Faciliter la prestation travail des personnels, 4. Améliorer la dimension collective sociale, facteur de cohésion interne »⁵⁹. À La Poste, l'action sociale est un élément central du compromis salarial pour attirer et stabiliser la main-d'œuvre⁶⁰. En outre, les activités sociales sont par nature un champ privilégié de dialogue social, donc utiles à l'entreprise.

2.2.2. Diminution du nombre d'agents mis à disposition (AMDIS) et individualisation des prestations sociales

Une partie importante de l'action sociale de La Poste prend la forme d'une aide attribuée aux associations. Elle recouvre, d'une part, le versement de subventions destinées à financer le fonctionnement et parfois l'investissement de ces organismes, d'autre part, l'aide en nature par la mise à disposition gratuite d'AMDIS et de locaux. En septembre 2020, la Cour des comptes recommande de mettre fin aux subventions de fonctionnement de certaines associations avec facturation des agents et locaux mis à disposition. En accord avec la logique consumériste de la société, qui s'est considérablement développée⁶¹, elle pousse alors à des changements comme la poursuite du processus d'individualisation de l'offre d'activités sociales de la part du COGAS. En 2015, elle affirme déjà : « Le maintien de prestations collectives gérées par des associations très subventionnées représente un coût élevé pour le budget du COGAS, avec un service rendu souvent mal adapté aux attentes nouvelles des agents »⁶². Contrairement à ce que pourrait laisser entendre le rapport de la Cour, cette logique est née à La Poste dès 1998. Cette volonté de trouver un équilibre entre la qualité des prestations offertes et la maîtrise des coûts, notamment par des gains de productivité et de rationalisation de l'organisation, relative au monde de l'entreprise,

⁵⁷ Archives internes de la DNAS, Cartons Chantal Saillard, Note « Pourquoi des activités sociales ? », 1997.

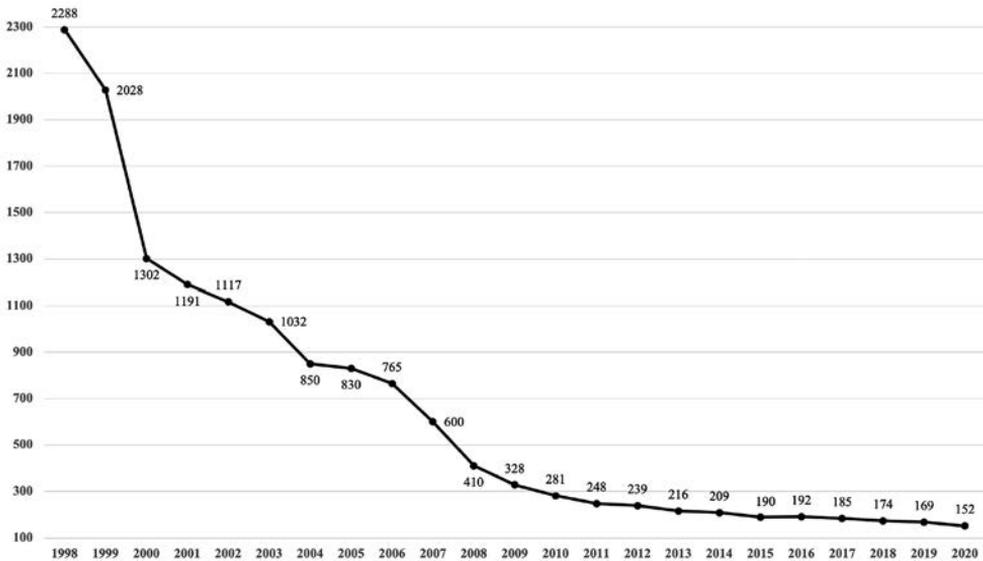
⁵⁸ Cette situation s'inscrit dans un contexte plus général d'évolution du management dans le secteur social et médico-social : à compter des années 1990, on y transfère les modèles de l'entreprise et les responsables de l'action sociale doivent justifier leurs dépenses et montrer l'efficacité de leur action. B. Bouquet, « Management et travail social », *Revue française de gestion*, n° 168-169, 2006, p. 130.

⁵⁹ Archives internes de la DNAS, Cartons Chantal Saillard, « La politique des activités sociales à La Poste pour 1998 », *op. cit.*

⁶⁰ « Les activités sociales des PTT (prestations logements, maladies, gardes d'enfants, aides pécuniaires diverses) constituent entre 1931 et 1991 une politique d'emploi destinée autant à faciliter la mobilité géographique et professionnelle qu'à compenser la faiblesse de leur rémunération ». O. Join-Lambert et R. Trichereau, « Politique d'emploi et transferts sociaux : les activités sociales des PTT », *art. cit.*, p. 109.

⁶¹ Cf. M.-N. Auberger *et alii*, « Les activités sociales et culturelles : quel renouvellement à l'heure du CSE ? », *art. cit.*

⁶² URL : <<https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/20151027-rapport-activites-sociales-culturelles-agents-La-Poste.pdf>> (p. 4), consulté le 20 juillet 2023.

Tableau 1 : Évolution du nombre d'AMDIS en équivalent unité temps complet de 1998 à 2020

Source : DNAS

induit de fait pour La Poste d'avoir recours à l'individualisation des prestations sociales⁶³.

Pour la Cour des comptes, l'importance des liens conservés avec les associations, pour des raisons qui tiennent à l'histoire même de l'action sociale à La Poste, constitue un frein important à l'évolution qui tend à substituer progressivement aux prestations collectives les prestations individualisées. Ces dernières ont d'ailleurs la préférence des postiers, conformément à un mouvement de fond de la société : attitude plus consumériste et individualiste des salariés. En somme, ce qui a historiquement constitué le social est, depuis le début du XXI^e siècle, le plus grand frein à son évolution. En matière d'action sociale, la direction peut ainsi directement agir sur le postier, l'association ayant de moins en moins

ce rôle d'intermédiaire, comme elle l'a eu au XX^e siècle, après en avoir été l'initiatrice, dès le milieu du XIX^e siècle.

À travers la mise en place du COGAS, le législateur a manifesté sa volonté de prendre acte de l'identité spécifique de plus en plus affirmée de La Poste et de France Télécom. Ce qui conduit à l'émergence d'une politique d'action sociale propre à La Poste, tout en étant conforme à celle de l'entreprise en général. Pour autant, les organismes sociaux existants communs à ces deux entreprises sont confortés pour ce qui est de leur unité comme prestataires de services. Quant à la définition de la politique, la gestion et le contrôle des activités sociales, le COGAS assure une représentation forte du personnel par l'intermédiaire, d'une part, des organisations syndicales

⁶³ Au sein du secteur associatif, comme le souligne M. Hély, « Présentation. Penser le monde associatif comme un monde du travail », in M. Hély (dir.), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, 2009, p. 7, la croissance de l'emploi salarié est « un phénomène qui dérange, au double sens du terme, c'est-à-dire qu'il n'est pas conforme aux catégories (administratives, comptables statistiques, juridiques, etc.) établies, et que ce qu'il représente pose problème ». Les activités qui y sont exercées « ne sont généralement pas considérées comme relevant d'un "travail" au sens de la production d'un service dont la valeur est reconnue monétairement ».

représentatives, bien que la répartition des pouvoirs entre elles (vice-présidences du CEAS) soit quelque peu faussée, et, d'autre part, des associations de personnel à caractère national. Il n'en demeure pas moins que c'est l'entreprise qui garde la main : le président du COGAS est en effet un dirigeant de La Poste.

2.2.3. La mise en place de CSE, un changement inévitable à organiser pour 2024

Le COGAS exerce en grande partie les attributions normales d'un CE ou, depuis l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017, d'un CSE. Depuis 2017 donc, la question de l'avenir du COGAS de La Poste et de l'intégration de la gestion des activités sociales au sein de CSE (ou plus précisément d'un CSE central et de CSE d'établissement) se fait de plus en plus pressante. Le passage au CSE pour des grandes entreprises publiques modifie en profondeur tant les modalités de financement que de gestion et de consultation des activités sociales, qui toutes doivent faire évoluer leur modèle institutionnel vers la mise en place d'un dispositif de droit commun. Mais la bascule vers le droit commun ne peut initialement se produire que si la direction de l'entreprise entreprend une démarche volontariste auprès

du gouvernement. Là-dessus, en 2018, l'avis de la présidence du COGAS est très clair : il faut maintenir coûte que coûte l'organisation en place⁶⁴.

En application de l'article 4 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, la DRH de La Poste doit organiser un dialogue avec les organisations syndicales consacré à l'évolution des instances représentatives de son personnel avant le 1^{er} janvier 2023, en dépit de son statut de société anonyme⁶⁵. Malgré les recommandations de la Cour des comptes, La Poste a attendu mi-2022 pour mener une réflexion sur le modèle de gestion actuel du COGAS et lancer un cycle de négociation sur la mise en place de CSE. La crise sanitaire de la Covid-19 y est pour beaucoup⁶⁶. Les discussions s'annoncent d'ores et déjà houleuses⁶⁷. Une loi visant à accompagner la mise en place de CSE à La Poste a été adoptée par l'Assemblée nationale et le Sénat le 22 novembre 2022⁶⁸. Son objectif : mettre l'entreprise en conformité avec le droit commun des relations collectives de travail en tenant compte des spécificités d'une société anonyme où coexistent des salariés et fonctionnaires⁶⁹. C'est en effet le droit syndical de la fonction publique qui doit s'appliquer aux personnels de La Poste⁷⁰. Les deux premiers articles de

⁶⁴ COGAS, Procès-verbal de la séance du 30 octobre 2018.

⁶⁵ URL : <https://www.ccomptes.fr/system/files/2020-11/20201105-S2020-1545-rapport-activites-sociales-culturelles-la-poste_0.pdf> (p. 8 et 16), consulté le 20 juillet 2023. Même si cette même loi, en modifiant l'article 31 de la loi du 2 juillet 1990, n'impose pas à La Poste l'application des dispositions du Code du travail relatives aux CSE et aux délégués syndicaux. Voir également Direction générale de l'administration et de la fonction publique (Dgafp), « Guide de présentation de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et de son calendrier de mise en œuvre ». URL : <<https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/20190927-guide-presentation-LTFP.pdf>> (p. 24), consulté le 20 juillet 2023.

⁶⁶ La Poste n'est pas un cas isolé. Cf. R. Bourguignon (dir.), « Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social : étude longitudinale de 7 grandes entreprises », France Stratégie, Comité d'évaluation des ordonnances, 2021, p. 84.

⁶⁷ URL : <http://www.sudptt.org/IMG/pdf/affiche_vftl_cse_.pdf>, consulté le 20 juillet 2023.

⁶⁸ URL : <<https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/dossiers/DLR5L16N46271>>, consulté le 20 juillet 2023.

⁶⁹ En effet, l'embauche de fonctionnaires à La Poste est stoppée depuis 2002 et son personnel est aujourd'hui constitué d'une pluralité de statuts : des fonctionnaires, qui représentent le tiers des effectifs (31 %), des salariés de droit privé, à hauteur des deux tiers (65 %), mais aussi des agents contractuels de droit public, des apprentis et des alternants. Cf. Commission des affaires sociales du Sénat, « Proposition de loi : Accompagner les mises en place de comités sociaux et économiques à La Poste », *L'essentiel*, 20 octobre 2022, p. 1. Ces données proviennent directement de La Poste.

⁷⁰ Aux termes de l'article 31 de la loi du 2 juillet 1990, comme le rappelle le député Stéphane Travert, « l'emploi d'agents soumis au régime des conventions collectives n'a pas pour effet d'y rendre applicables les dispositions du code du travail relative aux délégués syndicaux » (URL : <<https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/rapports/>>

cette loi consacrent le changement et mettent donc fin au COGAS. Le premier proroge tous les mandats des instances représentatives du personnel jusqu'à la proclamation des résultats des élections aux CSE, au plus tard jusqu'au 31 octobre 2024. Ces mandats étaient censés s'achever le 31 janvier 2023. Le deuxième a pour but de rapprocher le cadre juridique de la négociation collective à La Poste de celui de droit commun : il assujettit La Poste à l'application des dispositions du Code du travail relatives à la représentativité syndicale ainsi qu'à la négociation collective et aux institutions représentatives du personnel⁷¹. La disparition du COGAS est donc programmée pour 2024.

Dernier épisode en date : le 20 octobre 2023, la DRH de La Poste précise qu'elle a signé avec les organisations syndicales CFDT, FO, la liste CFE-CGC/CFTC et l'UNSA deux accords majoritaires définissant le cadre collectif des futurs CSE⁷². Si le premier accord établit la structuration des nouvelles instances représentatives du personnel, le second précise le cadre du dialogue social. Valérie Decaux, actuelle directrice des ressources humaines du Groupe, assure qu'il s'agit d'« un vrai changement de paradigme »⁷³.

cion-soc/I16b0453_rapport-fond.pdf> (p. 17), consulté le 20 juillet 2023.

⁷¹ Pour un examen détaillé des articles, voir URL : <<http://www.senat.fr/rap/I22-023/I22-0235.html>>, consulté le 20 juillet 2023.

⁷² La Poste sera notamment dotée d'un CSE central et de 32 CSE d'établissement. La CGT et SUD PTT n'ont pas signé ces deux accords. Le 9 octobre 2023, SUD PTT réduit le passage aux CSE à une « décision unilatérale de la direction validée par une loi de novembre 2022 » et entend « continuer son syndicalisme de lutte ». URL : <http://www.sudptt.org/IMG/pdf/lp_sud_ptt_cse_postenfinoct2023.pdf>, consulté le 28 octobre 2023. Quant à la CGT, elle « dénonce [le 24 octobre 2023] la volonté manifeste de confisquer la démocratie sociale à l'ensemble des personnels de La Poste en établissant des CSE avec des périmètres gigantesques en diminuant le nombre de leurs représentants et les moyens de mener un syndicalisme de proximité en lien avec la réalité des conditions de travail ». URL : <<https://cgt-fapt.fr/posts/7L7EE5eUIR50FJGACetpJu/cse-la-poste-negociation-du-pap>>, consulté le 28 octobre 2023.

⁷³ *AEF info*, Dépêche n° 701405, 26 octobre 2023. URL : <<https://www.aefinfo.fr/depeche/701405-la-mise-en-place-des-cse-a-la-poste-est-un-vrai-changement-de-paradigme-valerie-decaux-drh>>, consulté le 28 octobre 2023. Une analyse de ces deux accords et, par la même occasion, de la communication qui entoure leur signature, est désormais nécessaire pour prolonger, voire compléter, notre étude.

⁷⁴ Voir entre autres A. Renaud, « Le changement social à la SNCF : l'exemple de la mise en place des Comités d'établissement et du Comité central d'entreprise (1982-1986) », *Le Mouvement social*, n° 195, avril-juin 2001, p. 101-118, et le *Rapport public sur les institutions sociales du personnel des industries électriques et gazières* publié par la Cour des comptes en avril 2007 URL : <<https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/074000288.pdf>> consulté le 20 juillet 2023.

⁷⁵ Exclusivement pour La Poste. La loi du 31 décembre 2003 relative aux obligations de service public des télécommunications et de France Télécom prévoit la suppression du COGAS à France Télécom et la création d'institutions représentatives de droit commun. Ces dernières gèrent ainsi l'action sociale de cette entreprise depuis le 1^{er} janvier 2005.

CONCLUSION

Devenue une entreprise publique autonome le 1^{er} janvier 1991, La Poste n'a donc pas suivi le même chemin que la SNCF – qui a opté pour le comité d'entreprise – pour des raisons de compromis politique et social, et ne s'est pas rapprochée du mode de gestion singulier d'EDF-GDF⁷⁴. La mise en place du COGAS en 1998, toujours en vigueur à l'heure actuelle⁷⁵, constitue sur la forme et en partie sur le fond le tournant majeur de ces trente dernières années par les ruptures qu'elle représente : rupture organisationnelle et gestionnaire, bien que relative pour cette dernière ; rupture de la perception que La Poste a des activités sociales et de la définition qu'elle donne de leur rôle ; et enfin rupture en ce qui touche la nature même de la redistribution. La politique sociale engagée par l'entreprise depuis la fin du XX^e siècle se résume en effet pour beaucoup à la diminution des dépenses structurelles, d'une part, et à la préconisation d'une individualisation des activités sociales pour ses agents, d'autre part. Cependant c'est bien la mise en place de CSE, désormais inévitable, qui constituera le véritable changement,

aussi bien sur la forme que sur le fond, avec une gestion laissée aux mains des organisations syndicales. Les défis que celles-ci devront relever sont importants. Le CSE regroupe deux grands domaines : la gestion économique de l'entreprise et les affaires sociales auxquelles sont intrinsèquement liées les activités sociales.

Une tension accrue, directement liée au rôle prédominant désormais joué par la dimension économique et la stratégie d'entreprise sur les affaires sociales, en ressort le plus souvent⁷⁶. Ainsi, il est d'ores et déjà essentiel pour les représentants élus du personnel de La Poste d'en tenir compte.

⁷⁶ Dans les années 2000, on perçoit déjà « l'accapement des élus par leur rôle économique au sein du CE du fait des réorganisations d'entreprises » – bien que leur pouvoir de négociation s'amenuise au fil des transformations internes de ces mêmes entreprises – et un « fossé » qui « se creuse entre les activités économiques et activités sociales et culturelles des comités ». M.-N. Auberger *et alii*, « Les activités sociales et culturelles : quel renouvellement à l'heure du CSE ? », *art. cit.* S. Bérout et F. Duchêne, « La fabrique des activités culturelles par les élus des comités d'entreprise : des choix militants ? », *La Revue de l'Ires*, n° 94-95, 2018, p. 92 et 111 parlent de « hiérarchie implicite » entre ces deux grands domaines d'activité attribués aux CE et précisent que la mise en place de CSE « pourrait en particulier recentrer les élus sur les activités clés que constituent aujourd'hui la situation économique de l'entreprise et la santé et sécurité au travail, d'autant plus que les budgets aujourd'hui séparés du fonctionnement des CE et des ASC seront désormais fongibles ». Sur l'importance du rôle économique des élus et l'affaiblissement des organisations syndicales, pour ce qui est de La Poste, voir P. Bouffartigue, « Précarités professionnelles et action collective », *Travail et Emploi*, n° 116, octobre-décembre 2008 ; P. Bouffartigue, J. Bouteiller, B. Giraud, « L'émiettement et la localisation des conflits du travail. Le cas des grèves de facteurs (2013-2018) », communication, *Journées internationales de sociologie du travail*, Paris, 9-11 juillet 2018 [en ligne]. URL : <<https://shs.hal.science/halshs-01813871/document>>, consulté le 12 septembre 2023 ; P. Bouffartigue et J. Bouteiller, *Du facteur au livreur ? Dans les coulisses d'un service public en péril*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 2020.

UNE ENTRÉE DANS LE DROIT COMMUN : LA MISE EN PLACE DES CSE À LA RATP

par Kevin GUILLAS-CAVAN et Frédéric LERAIS

Économistes à l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES)

Comment le rôle des organisations syndicales se recompose-t-il avec le passage au CSE dans le cadre des ordonnances de 2017 ? Le cas de la RATP, établissement public industriel et commercial créé le 21 mars 1948, qui doit faire évoluer ses instances de représentation du personnel, jusqu'ici spécifiques, pour rentrer dans le droit commun après 2017 fournit des éléments de réponse. Le passage au CSE a-t-il produit une normalisation de la représentation du personnel à la RATP, ou bien celle-ci conserve-t-elle ses spécificités historiques ? Quelles sont les ressources des syndicats après la réforme ?

La Régie autonome des transports parisiens (RATP) est un établissement public industriel et commercial (EPIC) qui, au sein du Groupe RATP, a pour missions de gérer l'infrastructure et d'assurer l'exploitation d'un réseau de transport francilien constitué de seize lignes de métro (dont deux automatiques), de deux lignes de RER (A et B) en exploitation partagée avec la SNCF, de huit lignes de tramway et de 353 lignes de bus, ainsi que du métro automatique Orlyval et du funiculaire de Montmartre. La loi d'orientation des mobilités (LOM) de 2019 prévoit qu'à l'avenir, elle assumera la mission de gestionnaire d'infrastructure pour l'ensemble des lignes historiques et celles du Grand Paris Express. En ce qui concerne l'exploitation, elle sera en concurrence avec d'autres opérateurs pour l'obtention de lots (dès 2025 pour les

bus, 2030 pour les tramways et 2040 pour les métros et RER).

Avant 2019, la RATP dispose d'instances spécifiques mais en nombre limité. Les droits d'information et de consultation sont répartis entre un comité régie d'entreprise (CRE) aux prérogatives très larges et centralisant un certain nombre de fonctions, 10 comités départementaux économiques et professionnels (CDEP) et 15 comités d'hygiène, de sécurité et conditions de travail (CHSCT). Au-dessus de ces instances propres à l'EPIC, il existe aussi un comité de groupe et un comité européen d'entreprise, très rarement réunis¹.

Le nombre d'instances est donc restreint par rapport aux 85 établissements existant dans l'entreprise, au sein desquels on ne trouvait comme représentants du personnel que des délégués du personnel (DP) ou des délégués

¹ En 2019, le comité européen d'entreprise n'a été réuni que trois fois depuis sa création en 2015 et le comité de groupe ne se réunit qu'une à deux fois par an. Cour des comptes, *La gestion des ressources humaines de l'EPIC RATP*, Paris, rapport de la deuxième chambre, n° S2020-1861, 2020, p. 77.

syndicaux (DS)². À côté de ces instances représentatives du personnel (IRP) spécifiques sur lesquelles se concentre cet article, il existe des instances prévues par voie statutaire ou conventionnelle, en l'occurrence les commissions de classement, le conseil de discipline et la commission du dialogue social³. Ces IRP n'ont pas été affectées par le passage au CSE.

La Cour des comptes relève que « la mise en place des comités sociaux et économiques (CSE) en 2019 a entraîné une rationalisation des instances de représentation du personnel (IRP) »⁴. Ce terme de « rationalisation » est un concept flou, au sens où il est porté par les pouvoirs publics pour justifier le remplacement des trois anciennes instances qu'étaient les DP, le comité d'entreprise (CE) et le CHSCT par une seule instance, le CSE, aux contours, moyens et missions largement négociables⁵. Ce renvoi à la négociation collective laisse cependant dans l'ombre la question de savoir si la « rationalisation » vise à faire aussi bien avec moins (« rationalisation instrumentale » ou « économique »), à faire mieux en simplifiant (« rationalisation procédurale ») ou à faire mieux en adaptant les IRP aux réalités organisationnelles de l'entreprise, et notamment en organisant la division du travail entre les différentes commissions (division horizontale) et entre le niveau des établissements et le niveau central (division verticale), voire entre ces niveaux et ceux du groupe et des

lieux du travail concret (« rationalisation fonctionnelle »)⁶.

Cet article vise à combler une méconnaissance du fonctionnement des IRP de la RATP qui, à notre connaissance, n'ont jamais fait l'objet d'une étude scientifique⁷. Plus spécifiquement, il vise à déterminer si l'entrée dans le droit commun que représente la mise en place des CSE par les ordonnances dites « Macron » du 22 septembre 2017 se traduit aussi par une normalisation de la structure des IRP au point de ressembler aux processus observés par diverses études portant sur la mise en place du CSE⁸. Dans cet article, nous nous demanderons dans quelle mesure les spécificités observées dans la mise en place et le fonctionnement des IRP à la RATP sont liées à une forme de dépendance au sentier par rapport aux droits et pratiques propres à l'entreprise publique.

En examinant successivement la manière dont les nouvelles instances se distinguent (ou se rapprochent) des anciennes instances propres à la RATP, nous chercherons à savoir si l'entrée dans le droit commun a produit une normalisation des pratiques de la représentation du personnel ou si les dynamiques sectorielles (historiques et présentes) n'entraînent pas le maintien d'idiosyncrasies. Nous nous demanderons notamment de quelle manière les ressources organisationnelles relativement

² C. Dufour *et alii*, *Post-enquête Reponse*, rapport IRES, Noisy-le-Grand, 2004.

³ Cour des comptes, *La gestion des ressources humaines de l'EPIC RATP*, *op. cit.*, p. 77.

⁴ *Ibid.*, p. 9.

⁵ Voir par exemple l'étude d'impact du projet de loi d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social présentée le 27 juin 2017 à l'Assemblée nationale qui argumente : « L'effort de rationalisation et de rapprochement apparaît devoir être poursuivi, tant pour des raisons de simplification que d'efficacité du dialogue au sein des instances. Il s'agit donc d'accélérer le processus engagé en faisant des possibilités, déjà offertes mais ouvertes dans un certain nombre de cas seulement, une généralité ».

⁶ F. Lerais et K. Guillas-Cavan (dir.), *Quel dialogue social en entreprise après les ordonnances de 2017*, rapport de l'IRES, remis à France Stratégie le 9 décembre 2021, en collaboration avec les laboratoires IODE (Université Rennes I), IREPP (Université Paris Nanterre), CR2D (Université Paris Dauphine) et Syndex.

⁷ Elles ont cependant fait l'objet de nombreux rapports publics, comme celui de la Cour des comptes, 2020, *op. cit.*, auquel fait suite Cour des comptes, *Les dysfonctionnements du comité d'entreprise de la RATP*, Paris, La Documentation française, 2021. Voir aussi I. Pasquet et M. Laménie (rapporteurs), *Renforcer le dialogue social dans les transports : le meilleur service à rendre aux usagers*, rapport d'information n° 88, Paris, Sénat, 2013.

⁸ Par exemple, F. Lerais et K. Guillas-Cavan (dir.), *Quel dialogue social en entreprise après les ordonnances de 2017*, *op. cit.* ; R. Bourguignon (dir.), *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social : étude longitudinale de 7 grandes entreprises*, rapport remis à France Stratégie en décembre 2021.

fortes des organisations syndicales (OS) à la RATP influencent la manière dont les nouvelles IRP ont été négociées et fonctionnent. Comme nous le verrons, l'entrée dans le droit commun a fortement affaibli les ressources institutionnelles à la disposition des représentants du personnel, mais pas nécessairement leurs ressources organisationnelles⁹.

Les matériaux servant de base à cette étude ont été rassemblés dans le cadre d'une étude pour l'agence d'objectifs Ires-CGT portant sur le CSE dans le secteur du transport urbain de voyageurs. Douze entretiens ont été réalisés avec des représentants du personnel (délégués syndicaux centraux, délégués syndicaux, secrétaires de CSE central et d'établissement, représentants de proximité) mais aussi des membres de la direction aux différents niveaux correspondants. Les entretiens semi-directifs ont fait l'objet d'une retranscription intégrale.

1. L'ARCHITECTURE DES INSTANCES : UNE NORMALISATION À CONTRE-COURANT ?

L'intégration de la RATP dans le droit commun a eu des effets d'homogénéisation formelle de l'architecture des IRP. Les logiques propres à l'entreprise (sectorielles, intrinsèques ou du fait de sa trajectoire historique

et de l'héritage de droits et pratiques liés au statut) font que cette homogénéisation formelle a paradoxalement entraîné en pratique des dynamiques divergentes voire opposées : là où l'on observe une tendance à la centralisation des instances dans l'ensemble des entreprises multi-établissements¹⁰, dans le secteur du transport urbain de voyageurs on observe à l'inverse une dynamique de multiplication du nombre d'établissements¹¹.

1.1. Du CRE et des CDEP au CSE-CSEC : redistribution des compétences et des moyens

Comme dans de nombreuses entreprises, l'effet le plus immédiatement visible des ordonnances s'exerce sur les moyens des IRP, qui se trouvent revus à la baisse¹². Celle-ci est d'autant plus marquée à la RATP que les IRP disposaient de moyens sensiblement supérieurs à la fois du fait du statut qui prévoyait des dispositions spécifiques et d'accords d'entreprise allant au-delà de ce minimum propre à la RATP.

Lors de la négociation sur la mise en place du CSE, les élus se sont concentrés sur les moyens conventionnels, sans anticiper l'effet d'une des dispositions de l'ordonnance n° 2017-1718 du 20 décembre 2017, venant compléter celle du 22 septembre 2017. Son article 2 prévoit en effet que « le livre III de la deuxième

⁹ Pour une discussion de ces notions fréquentes dans le champ des relations professionnelles allemandes, voir M. Kahmann, « Partenariat sans conflit ? Conflit sans partenariat ? Un débat sur l'état des relations professionnelles », *Chronique Internationale de l'IRES*, n° 165, 2019, p. 19-33 ; A. Gallas, « Class power and union capacities: A research note on the power resources approach », *Global Labour Journal*, vol. 9, n° 3, 2018, p. 348-352 ; S. Schmalz und K. Dörre, « Der Machtressourcenansatz : Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens », *Industrielle Beziehungen*, vol. 21, n° 3, 2014, p. 217-237.

¹⁰ N. Farvaque (dir.), *Appropriation et mise en œuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le droit du travail. Étude de terrain qualitative*, rapport Orseu-Amnyos, remis à la Dares (ministère du Travail) le 23 septembre 2019 ; J. Pélisse et C. Wolmark, *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salariés*, rapport remis à France Stratégie en décembre 2021 ; F. Lerais et K. Guillas-Cavan (dir.), *Quel dialogue social en entreprise après les ordonnances de 2017*, op. cit. ; R. Bourguignon (dir.), *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social*, op. cit.

¹¹ On peut noter qu'au moment de leur enquête, S. Bérout et C. Nizzoli (voir leur article dans ce numéro d'*Entreprises et Histoire*) observent que ce n'était pas encore le cas dans les autres métropoles, mais que cette dynamique était prévue.

¹² E. Prouet, A. Naboulet, M. Grignard, J.-F. Pilliard, *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*, rapport de France Stratégie, 2021.

partie du Code du travail s'applique à la RATP nonobstant toute disposition contraire du statut particulier du personnel ». Cette disposition supprime alors la subvention de fonctionnement de 0,3 % de la masse salariale et la ramène au 0,2 % du droit commun, ce qui représente une baisse de deux millions d'euros¹³. La réduction de cette subvention a notamment conduit à la fermeture du secteur économique du CRE dont les neuf salariés assuraient pour les élus un travail de veille et d'expertise.

Comme l'explique l'un des directeurs d'établissement, le passage au CSE est une chose, mais la LOM a aussi un impact fort, notamment sur le dialogue social :

« On va regarder beaucoup plus l'économique [...]. Ce changement fait que, chacun devant se serrer la ceinture, nos... enfin, ça commence par nos élus au CSE, mais on va dire tout le corps social a une tendance à réagir, comme on l'a connu chez Renault [...] ou plus récemment chez France Télécom avec tous les malheurs qui ont accompagné et que l'on a connus. Je dirais que nous sommes encore un petit peu France Télécom, pas encore Orange. Et on va nous demander de devenir Orange, puisque, je vous dis, on sera mis en concurrence frontale. »

La Cour des comptes relève ce souci et note de même que « dans l'ensemble, le cadre social largement hérité de l'histoire dans lequel la RATP réalise ses activités induit des surcoûts susceptibles de la pénaliser lorsqu'elle répondra aux futurs appels d'offres dans le cadre de l'ouverture à la concurrence de son réseau historique »¹⁴. La réduction du coût lié au fonctionnement des instances est donc un enjeu stratégique pour la direction.

Les ordonnances ont ainsi conduit à une claire rationalisation des moyens alloués aux IRP, entendue au sens de réduction des moyens.

En termes de répartition des prérogatives et du processus d'information-consultation, le gain pour la direction et pour les élus est cependant moins net. En effet, la répartition des prérogatives entre le CSE central (CSE-C) et les CSE d'établissement (CSE-E) est bien moins stricte que celles entre le CRE et les CDEP, entraînant une tendance au dédoublement des procédures qui peut revêtir une dimension stratégique pour les élus dans le cadre de manœuvres dilatoires en augmentant les délais ou dénoter une difficulté de coordination verticale au sein des équipes d'élus.

L'autonomie des CSE-E par rapport au CSE-C les autorise à demander des expertises en plus de celles de ce dernier, là où seul le CRE pouvait voter des expertises, ce qui allonge les délais et suscite des tensions au sein de la direction, les directeurs opérationnels n'étant en effet pas habitués à devoir attendre que les CSE-E soient consultés pour pouvoir mettre en œuvre une décision. Les CSE-E usent très fortement de ce nouveau droit pour ralentir la direction mais aussi de leur autre droit dont étaient dépourvus les CDEP : celui d'ester en justice. Pendant la pandémie de Covid-19, plusieurs CSE-E ont ainsi tenté de faire fermer l'entreprise pour risques graves et imminents.

Ainsi, l'entrée dans le droit commun des IRP de la RATP a conduit à une perte de moyens considérable (car les CSE ont perdu des moyens par rapport aux anciens CE et car les IRP de la RATP étaient mieux dotées que ceux-ci). Si les nouveaux CSE conservent les mêmes compétences que les anciennes instances (de droit commun ou spécifiques à la RATP), leur redondance aux différents niveaux offre de nouvelles opportunités aux élus et peut leur permettre d'accroître leur pouvoir institutionnel en ralentissant les procédures. Ce recul de la rationalisation des instances du point de vue de la répartition des compétences

¹³ À noter que nos interlocuteurs sous-estiment cette somme, évoquant un montant d'un million d'euros. Ce chiffre correspond au niveau de 2011 mais avait crû entre cette date et 2017 sous l'effet de la forte augmentation de la masse salariale (+12,2 %) relevée par la Cour des comptes. Cour des comptes, *La gestion des ressources humaines de l'EPIC RATP*, *op. cit.*

¹⁴ *Ibid.*, p. 10.

entraîne toutefois des défis du point de vue de la coordination des équipes d'élus.

1.2. Renégociation permanente du niveau des IRP et incertitude sur l'organisation future de l'entreprise

La décentralisation dans le département Réseau de surface qui a augmenté le nombre de CSE-E par rapport aux anciens CDEP a considérablement accru cette tendance au sein de ce département (voir encadré 1). Cette décentralisation a très mal fonctionné et la direction a dû revenir dessus. La direction a donc proposé aux élus de recentraliser les quatre CSE-E géographiques du département Réseau de surface au niveau du département, de manière temporaire puisqu'en 2025 la filialisation des différents lots devra avoir lieu.

Comme dans les autres départements, le simple principe même de la décentralisation des compétences a conduit à une explosion du nombre d'expertises et de contentieux à laquelle la direction n'était pas préparée. Plus fondamentalement cependant, le manque d'autorité des présidents de CSE-E sur l'ensemble des dépôts composant le périmètre de l'instance ne leur permet pas de prendre

d'engagements ou de répondre aux élus. En effet, le niveau retenu pour structurer les CSE-E dans le département Réseau de surface ne correspond à aucune forme organisationnelle à ce jour. Comme l'explique la DRS,

« Aujourd'hui, à la RATP, il faut savoir que l'organisation est finalement très centralisée. C'est finalement le département qui décide de votre budget, le département qui décide de votre niveau d'effectifs, de la politique de recrutement... [...] Sur la consultation obligatoire de la politique sociale où finalement les présidents de CSE se sont retrouvés en difficulté, et avec tous quasiment une expertise systématique tous les ans sur le sujet, pour de toute façon n'avoir aucun levier, puisque de toute façon le niveau d'effectifs, le recrutement, rien n'est piloté par eux directement. »

Le regroupement des dépôts n'est ni le lieu où se prennent les décisions (elles restent déterminées par le département) ni le lieu où se structurent les collectifs de travail (qui demeure le dépôt). Les informations remises aux élus n'avaient donc aucune utilité à leurs yeux. Comme l'explique l'un des directeurs de dépôt, président d'un CSE-E : « Ce qui les [les élus] agace prodigieusement, parce que du coup on leur donne des bilans sociaux à la maille du CSE, au périmètre du CSE, et pas au périmètre ni du Centre, ni du département, ni de l'entreprise ».

Encadré 1 : La LOM et la décentralisation des IRP du département Réseau de surface

En effet, la LOM impose à la RATP d'avoir une filiale dédiée pour chaque futur lot. Chacune de ces futures sociétés comportera donc un CSE-C et autant de CSE-E qu'il y a actuellement de dépôts de bus. Élus et direction s'entendent toutefois pour estimer que la décentralisation complète où chaque dépôt aurait eu son CSE n'était pas possible en 2018 : il aurait manqué de candidats potentiels dans le premier cas, de directeurs qualifiés dans le second. Le choix a donc été fait d'établir le CSE-E à un niveau intermédiaire entre le département et les dépôts, c'est-à-dire à un niveau où il n'existe à ce jour aucune structure hiérarchique.

Six CSE-E ont donc succédé à l'ancien CDEP, quatre regroupant les différents dépôts sur une base géographique et deux pour les services centraux et support. La DRS met en avant une volonté d'éviter l'existence d'un établissement couvrant 20 000 salariés, soit près d'un tiers de l'entreprise, mais aussi la volonté de préparer l'ouverture à la concurrence d'ici 2025 pour l'activité des bus.

Cela entraîne une remontée des questions non traitées au niveau supérieur qui, en l'absence de CSE de département, est directement le CSE-C de l'ensemble de l'entreprise. Il en va de même pour les questions transversales communes à l'ensemble des établissements, comme les conditions de travail ou le plan d'électrification des bus. En l'absence d'une IRP transversale au département, intermédiaire entre les CSE-E et le CSE-C, toutes ces questions ne concernant que le département Réseau de surface finissaient à l'ordre du jour du CSE-C, ce qui a été mal vécu par la direction générale qui a vu les réunions du CSE-C s'allonger et se multiplier du fait du seul département Réseau de surface. En 2021, le CSE-C s'est ainsi réuni 23 fois.

Quoique cette décentralisation partielle n'ait pas fonctionné, elle illustre la manière dont la direction utilise stratégiquement des dispositions des ordonnances pour faire évoluer les périmètres des IRP en fonction des évolutions prévues de sa stratégie et de son organisation. C'est d'ailleurs une des raisons de l'échec de la structuration au niveau du département Réseau de surface : l'organisation anticipée n'a pas eu lieu, de sorte que la structuration des IRP était en décalage avec celle de l'entreprise. La DRS l'explique ainsi :

« En mars dernier, on a revu les périmètres de nos CSE, puisque justement, forts de ces deux années et demie de fonctionnement, on s'est aperçu qu'il y avait des choses qui n'allaient pas. Et aussi parce qu'on avait des transformations qui avaient fait que des organisations de l'entreprise avaient bougé, et donc on n'était plus en phase en termes d'établissements CSE par rapport à l'organisation de l'entreprise, donc on a souhaité revoir l'organisation. »

En outre, si elle est un échec dans le cas des bus, dans un certain nombre de cas l'évolution des périmètres qui a eu lieu à l'occasion de la mise en place du CSE ne semble pas poser problème. L'intégration de l'ingénierie au département Gestion des infrastructures ne fait

pas l'objet de critiques particulières. Il en va de même pour la création d'un établissement Sécurité. Dans les deux cas, il s'agit là aussi d'utiliser l'évolution des périmètres des IRP pour anticiper les effets de l'ouverture à la concurrence sur l'organisation de l'entreprise. Dans le cas de l'ingénierie, il s'agit de la mettre à l'abri de l'ouverture à la concurrence puisque la LOM prévoit l'ouverture à la concurrence de l'exploitation des réseaux mais non de leur gestion qui restera un monopole de la RATP. Dans le cas de la sécurité, sortie des services centraux, la stratégie est inverse : il s'agit de préparer sa filialisation afin de pouvoir vendre ses services aux futurs concurrents de la RATP.

« Donc en fait, ça c'était valable pour les consultations obligatoires, tout ce qui concerne la politique sociale, mais c'est valable aussi dans d'autres domaines. [...] Donc on s'est aperçu finalement que les sujets auxquels, demain, on aurait besoin que nos directeurs de Centre Bus notamment soient formés, aujourd'hui, ils ne les rencontraient pas, et il allait falloir encore quelques années avant qu'ils ne les rencontrent. »

Ainsi, la négociation des périmètres des IRP reflète moins la structure organisationnelle de la RATP qu'elle ne prépare les évolutions souhaitées par la direction. La décentralisation à contre-courant des IRP à la RATP est largement liée à une dynamique propre au secteur induite par la LOM et l'ouverture à concurrence. Ce sont moins les activités concrètes qui déterminent le périmètre des CSE-E que des questions stratégiques (les futurs lots et les activités que l'on veut mettre à l'abri de la concurrence). Cette logique affaiblit « le principe de l'effet utile » dont parlent les juristes¹⁵. Les IRP de la RATP sont tiraillées entre la réalité de l'organisation présente et l'anticipation des évolutions de l'organisation, de sorte que les interlocuteurs des élus ne disposent pas de l'autorité de gestion nécessaire au bon fonctionnement des IRP. Paradoxalement, la décentralisation renforce encore davantage la

¹⁵ Et que l'on trouve notamment à l'article 27 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne qui prévoit que « les travailleurs ou leurs représentants doivent se voir garantir, *aux niveaux appropriés*, une information et une consultation en temps utile ». (Nous soulignons).

tendance à la centralisation des informations et des consultations que l'on observe par ailleurs en entraînant une remontée des questions non traitées à l'échelon supérieur ou transversales aux établissements d'un même département. En l'absence de niveau intermédiaire comme pouvaient l'être les CDEP, le CSE-C apparaît particulièrement sollicité, voire débordé.

2. DU CHSCT À LA CSSCT : UNE AUTONOMIE ENTROMPE-L'ŒIL ?

Comme on a pu le voir, là où seul le CRE demandait des expertises avant les ordonnances de 2017, les CSE-E multiplient désormais les demandes d'expertise pour risques graves et imminents afin de ralentir les procédures. L'usage de la notion de danger grave et imminent (DGI) n'est cependant pas nouveau et les CHSCT dénonçaient fréquemment de

Encadré 2 : les CHSCT, une alternative à la grève

La CGT, longtemps hégémonique, utilisait peu les instances de manière contestataire, construisant le rapport de force autour de la capacité de mobilisation de l'organisation syndicale lors de grèves. La montée de l'UNSA à partir du milieu des années 1990 jusqu'à 2018 a coïncidé avec un fort investissement dans les CHSCT et une utilisation de ceux-ci de manière très offensive, multipliant les réunions extraordinaires (jusqu'à 148 en une année) et les DGI allant jusqu'à faire fermer le terminus des bus de la gare du Nord*.

Quoique très contestataire, cet usage du CHSCT par l'UNSA correspondait alors aux intérêts de la direction, y voyant une alternative préférable à la stratégie de multiplication des grèves de la CGT qui pouvait déposer plus de 600 préavis de grève sur une année. Et, en effet, la Cour des comptes relève dans son rapport de 2021 que le nombre de jours de grève était contenu à la RATP et que les CHSCT jouent un rôle dans cette maîtrise de la conflictualité en agissant sur les causes de celle-ci dans un certain nombre de cas. Ainsi, la Cour rapporte une baisse continue du nombre de préavis de grève, corrélée à une hausse des alarmes sociales dont l'effet positif est souligné**.

Si le passage au CSE a permis à la direction de limiter la capacité des OS à utiliser de manière contestataire les CSSCT, il a aussi affaibli le rôle régulateur de l'instance. Sans développer ce point, car sa période de contrôle s'arrête en 2018, la Cour des comptes note une remontée de la conflictualité en fin de période, ce qui correspond au passage au CSE, avec le développement de deux pratiques : les préavis de grève à durée illimitée et les préavis de très courte durée (moins d'une heure), ce qui dans les deux cas permet aux salariés de débrayer sans devoir l'annoncer à l'avance, ne permettant pas à l'entreprise de réorganiser son plan de transport.

* Cette montée en puissance du CHSCT et son usage contestataire ne sont propres ni à l'UNSA ni à la RATP, quoiqu'ils y soient particulièrement marqués. Bien qu'il n'y ait à notre connaissance pas d'étude scientifique à ce sujet, plusieurs auteurs évoquent une telle tendance en passant. Voir par exemple : B. Dugué, J. Petit, C. Pinatel, *Le CHSCT entre dispositifs et pratiques*, rapport remis à l'ANACT en janvier 2012 ; P. Thobois, *Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail : une place à part dans le système de relations professionnelles ?*, rapport remis à l'agence d'objectif IRES-CFDT en mars 2011 ; P.-Y. Verkindt, *Les C.H.S.C.T. au milieu du gué*, rapport remis au ministre du Travail le 19 février 2014.

** Cour des comptes, *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social*, op. cit., p. 82.

tels DGI auprès de l'inspection du travail. Ce report du CHSCT sur le CSE est largement lié au net affaiblissement des CSSCT par rapport aux anciens CHSCT. Cette instance était en effet utilisée de manière très contestataire, notamment par l'UNSA (voir encadré 2).

2.1. Des CSSCT dépendantes des CSE pour certaines prérogatives, indépendantes pour d'autres

Formellement, les CSSCT de la RATP ressemblent beaucoup aux CHSCT. Ainsi, les CHSCT qui étaient établis à des niveaux inférieurs aux CDEP¹⁶ n'ont pas tous été fusionnés et plusieurs CSE comportent plusieurs commissions SSCT. Ainsi le métro a deux CSSCT, les services centraux en ont trois. En fait, seul le département infrastructures a vu fusionner ses deux CHSCT.

Selon l'accord, les CSSCT sont seules responsables des questions de SSCT, comme l'étaient les anciens CHSCT. De fait, ce principe dénie aux autres élus du CSE des droits et notamment le droit de déclencher un DGI en limitant ce droit aux seuls élus de la CSSCT alors que selon la loi il appartient à tous les élus. Comme l'explique le directeur d'un des établissements du département bus,

« Les DGI sont faits par la CSSCT. Puisque, dans notre accord RATP sur le droit syndical, seuls les membres de la CSSCT ont le droit de faire des DGI. [...] Normalement, dans la loi, c'est chaque élu [du CSE]. Notre accord est moins... favorable que la loi¹⁷. »

Cette conception de l'indépendance des CSSCT est particulière : elle empêche le fonctionnement habituel de cette instance. En effet, si seuls les élus de la CSSCT ont le droit de déclencher un DGI, ceux-ci ne peuvent fixer librement leur ordre du jour

et ne peuvent discuter que sur des points à l'ordre du jour du CSE qu'ils sont censés préparer. De même, les CSSCT ne peuvent voter d'expertise.

Cette dégradation du rôle de l'instance consacrée aux questions de SSCT s'est en outre accompagnée d'une volonté de la direction d'empêcher les élus de la commission d'exercer leurs prérogatives, en refusant de communiquer des informations non obligatoires jusque-là fournies, comme le nombre d'agressions par jour, mais aussi en multipliant les procédures disciplinaires contre les élus. Ainsi, comme l'explique l'un des secrétaires de CSSCT (UNSA) :

« Dans un des CSE de l'entreprise, ils ont estimé devoir un matin vérifier le matériel roulant des bus avant leur sortie. [...] Ils se sont aperçus qu'à chaque fois, il manquait quelque chose de sécurité, un organe de sécurité, sur énormément de bus. Donc ils ont fait rentrer, ça a fait tout un foin dans l'entreprise parce que ça a fait perdre de l'argent à l'entreprise [...] Et il y a eu une campagne de sanction des élus SSCT. [...] Le secrétaire (de la CSSCT) est passé en disciplinaire. Toutes les personnes, oui, toutes les personnes qui ont aidé à ce contrôle des bus ont eu des ennuis [...] quand je vous dis que l'entreprise s'est un peu radicalisée, s'est crispée sur ces questions, c'est de se dire "maintenant avec le CSE il ne faut jamais qu'on revienne à ce qu'on a connu avant. Quitte à mettre la pression, à sanctionner, à intimider les élus". »

Ainsi, les CSSCT à la RATP apparaissent hybrides. À la fois instance autonome et commission du CSE, elles héritent du pire des deux mondes : absence de transversalité et d'implication des élus non-membres de la CSSCT sur les questions de SSCT d'un côté, absence de moyens et de pouvoir institutionnel de l'autre. Il s'agit très ostensiblement d'affaiblir le pouvoir des élus pour la direction. Le prix de cette désinstitutionnalisation des conflits est cependant une tendance des OS à reprendre la main sur ces questions, ce qui

¹⁶ L'EPIC comptait 17 CHSCT pour 11 CDEP.

¹⁷ De ce point de vue, la direction de la RATP a su se saisir des possibilités ouvertes par les ordonnances d'avoir des accords moins disants par rapport aux mesures supplétives.

pourrait nourrir une résurgence de la grève comme principal outil du rapport de force dans ces conflits.

2.2. Un investissement des OS et du CSE dans la CSSCT pour compenser l'affaiblissement de l'instance

Les élus tentent de compenser cet affaiblissement en choisissant des personnes particulièrement expérimentées pour siéger dans les CSSCT. Les CSE concèdent aussi d'importants moyens aux élus de la CSSCT. Le nombre d'heures de délégation dévolues aux élus de la CSSCT étant relativement faible, les CSE transfèrent une partie de leurs heures ou plutôt, puisque tel est le système à la RATP, rachètent des heures à la direction avec son budget pour l'achat d'heures de relève. Celui-ci est certes globalement resté au niveau antérieur à la réforme¹⁸, mais les missions de la CSSCT constituent une charge nouvelle sur ce budget puisque dans l'ancien système, les CHSCT n'entraient pas dans le système de relèves conventionnelles monétisées. Leurs élus étaient déchargés en fonction des besoins de manière automatique, comme l'explique le délégué syndical central (DSC) CGT : « Le CHSCT, bon, je vais le dire comme ça, c'était open bar. C'est-à-dire qu'il n'y avait pas de... Il n'y avait pas de limite au niveau financier, c'était la direction qui prenait tout en charge ».

Néanmoins, malgré l'investissement des CSE, la forte réduction du nombre d'élus consacrés aux questions de SSCT et la difficulté pour ce faible nombre d'élus à couvrir les très grands périmètres géographiques des établissements qui, pour certains, embrassent la moitié de la petite couronne, entraînent le renoncement à certaines missions. Ainsi, l'un des secrétaires de CSE-E (CGT) explique :

« On a renoncé à..., sur certains accidents, nous, on avait une pratique qu'on appelait les arbres des causes, pour savoir d'où pouvait venir l'accident. Et donc il y avait une réunion avec l'accidenté, enfin il y avait tout un... un cursus à faire. Ils faisaient une réunion avec l'accidenté, et puis il y a une méthode. Ça, ils en font moins. Ce qu'ils font moins aussi, c'est les inspections régulières. Je ne sais pas si c'est le bon terme, (c'est le nôtre), ce sont les visites sur site des élus. »

Cet affaiblissement très fort de la CSSCT par rapport au CHSCT, voulu par la direction générale, n'est pas sans poser de problèmes aussi pour certaines directions locales. Si certains directeurs d'établissement saluent le fait de ne plus être gênés par les CHSCT, d'autres concèdent à leur CSSCT de manière informelle des moyens supplémentaires sans en référer à la direction générale, notamment en cas d'accident. Comme l'explique le secrétaire d'un CHSCT (CGT), les élus de la CSSCT étaient tellement sollicités par la direction de l'établissement voulant se prémunir face au risque juridique lié à un accident qu'il a été possible de négocier avec la direction que les élus soient relevés par la direction quand un accident a lieu, sans avoir à utiliser leurs heures ou celles du CSE :

« On avait un certain nombre d'heures, on n'a presque plus rien. [...] Par exemple aujourd'hui, pour une enquête, quand il y a des accidents graves ou des choses comme ça, il y a deux élus qui sont pris en charge par la direction. Mais je dirais, ce n'est pas la règle. [...] Ça, ça a été accepté par la direction, mais c'est pareil, c'est... Ce sont des discussions après coup. Qui sont *off*. »

Ainsi, dans une entreprise comme la RATP où le risque d'accident est élevé, les élus continuent d'investir l'instance. Pour affaiblir son rôle contestataire, la direction a cherché à lui enlever ses moyens et à l'enserrer dans le carcan du CSE puisque la CSSCT ne peut fixer son ordre du jour indépendamment du CSE comme nous l'avons vu plus haut. Pour préserver

¹⁸ De mémoire, le DSC CGT évoque une somme de 27 millions d'euros, une somme cohérente avec les données de l'audit interne de 2010 qui évoque un montant de 37 millions d'euros en y incluant les 6 millions de subventions pour le fonctionnement.

son utilité technique, les organisations syndicales nomment dans ces commissions des élus expérimentés et spécialisés et leur transfèrent d'importants moyens, normalement alloués au CSE. Pour la direction, le gain à long terme est toutefois incertain. En effet, si les CHSCT s'avéraient des institutions puissantes, elles concouraient aussi à une certaine pacification des relations sociales ainsi qu'à la compétitivité de l'entreprise. Comme le note la Cour des comptes, alors que les conducteurs de bus de la RATP travaillent théoriquement 1 331 heures par an, contre 1 540 heures en moyenne dans les réseaux des grandes métropoles de province, la durée réelle est sensiblement identique en raison de moindres absences à la RATP¹⁹ qui sont en partie liées au travail qu'effectuaient les CHSCT pour limiter l'accidentologie et le turn-over en améliorant les conditions de travail.

3. LA QUESTION DU MAILLAGE DE PROXIMITÉ

Face à la réduction des moyens des IRP et notamment des CSSCT par rapport aux CHSCT, les questions de SSCT sont prises en charge de manière croissante par les organisations syndicales. Elles le sont tant bien que mal, vu leurs moyens limités et l'ampleur des tâches des différents DS. Néanmoins elles ont aussi négocié la mise en place d'interlocuteurs de proximité (IP). Si ceux-ci peuvent apparaître comme une variation sémantique pour désigner les représentants de proximité, ils en sont néanmoins très différents. En termes de prérogatives, ils apparaissent plus proches des anciens DP que des représentants de proximité aux contours très flous mis en place par ailleurs²⁰, mais surtout ils sont intégrés au sein du canal syndical, comme des DS de proximité et non au sein des IRP dont ils constitueraient le premier échelon.

3.1. IRP et DS : arbitrage ou concentration de moyens décroissants ?

La syndicalisation accrue des relations professionnelles au sein de la RATP à travers cette figure des IP nommés par les OS et non plus élus comme les DP a rendu la question des moyens syndicaux d'autant plus cruciale. Or la direction a tenu à lier la négociation de la mise en place du CSE à la renégociation de l'accord de droit syndical (qui datait de 2011), estimant que si les deux accords étaient dissociés les OS ne signeraient pas celui sur le droit syndical. L'objectif était en effet bien une réduction des « coûts » du dialogue social, moyens et heures de délégation mis à disposition des DS et des élus. La direction avait ainsi un objectif de réduction de 17 % de ce coût, un pourcentage équivalent à la réduction en cours des coûts des services support (formation, régulation, achat et atelier central de maintenance), ce qui en creux indique de quelle manière la direction conçoit le dialogue social.

En 2018, le pilier syndical, c'est-à-dire les heures attribuées aux DS et aux IP en propre ainsi que celles attribuées aux OS, à charge pour elles de les distribuer comme elle l'entend entre ces figures syndicales, leurs élus voire leurs membres dépourvus de mandat, représente 31 % de l'ensemble des moyens consacrés au dialogue social en termes d'heures²¹. Il y avait donc des marges de manœuvre entre moyens dévolus aux OS et moyens dévolus aux IRP au moment de la négociation. Or en termes d'heures, les organisations syndicales ont vu leurs moyens augmenter. Les moyens consacrés au dialogue social ayant diminué de 15 % au final²², cela indique que les moyens horaires des IRP ont diminué de plus de 22 %. De fait, les organisations syndicales ont tellement privilégié

¹⁹ Cour des Comptes, *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social*, op. cit.

²⁰ Voir par exemple J. Péliisse et C. Wolmark, *Le représentant de proximité*, op. cit.

²¹ Selon le rapport de la Cour des comptes, *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social*, op. cit., p. 78-79.

²² *Ibid.*, p. 80.

le canal syndical que les moyens des IRP sont souvent inférieurs à ce que prévoient les normes supplétives, qui s'appliqueraient en l'absence d'accord.

Pour les organisations syndicales, il s'agissait de privilégier la préservation voire le renforcement de leur pouvoir d'organisation sur leur pouvoir institutionnel, en estimant que dans le contexte de syndicalisation relativement forte de la RATP la mobilisation par le syndicat permet d'obtenir davantage que des avis dans les instances. Comme l'explique le DSC UNSA : « S'il y a à choisir, c'est l'organisation syndicale qui est plus utile que l'instance. Parce qu'une fois qu'on a voté un avis négatif, l'employeur, il sort, il s'en contrefout ». Accessoirement, il s'agissait aussi d'éviter que les sans-étiquettes, de plus en plus nombreux, aient accès à des moyens importants. Les organisations syndicales ont choisi de concentrer les moyens, quitte à les redistribuer à leurs élus si besoin.

Les moyens ne se limitent cependant pas uniquement aux heures de délégation. L'un des grands enjeux de la négociation sur la mise en place du CSE portait sur le périmètre des établissements de droit syndical et les locaux afférents. Ces établissements, au nombre de 80 avant la mise en place du CSE, correspondaient peu ou prou aux différents sites. Chacun comportait un DS par OS. Le passage de 17 CDEP à 15 établissements CSE s'est donc accompagné d'une fusion des établissements de droit syndical. Ainsi, dans l'établissement Matériel Roulant Ferroviaire, réalisant l'entretien des trains et tramway, on passe d'un DS par OS dans chaque atelier à deux DS pour l'ensemble de l'établissement, avec un seul local en plein centre de Paris.

Cette très forte réduction du nombre d'établissements de droit syndical a conduit à une très forte réduction du nombre de DS, permettant d'atteindre les 15 % de réduction du « coût » du dialogue social qu'évoque la Cour des comptes²³. Cette réduction, très

proche de l'objectif initial de la direction, ne semble pas être ressentie de manière douloureuse par les DSC rencontrés. En effet, chaque organisation syndicale a conservé l'essentiel de ses moyens, mais concentrés sur un nombre de personnes plus limité, et la réduction s'est faite par la non-redistribution des moyens jusque-là alloués à SUD quand cette organisation a cessé d'être représentative. La perte de la plupart des DS et des locaux syndicaux affaiblit toutefois la capacité des organisations syndicales à être sur le terrain, ce qui est d'autant plus dommageable que les DS jouent un rôle croissant notamment dans la prise en charge des questions SSCT. Cet affaiblissement du canal syndical est un objectif affirmé de la direction. En effet, la DRS explique : « Qui dit moins de délégués dit moins de crédit d'heures dit donc moins de moyens pour les organisations syndicales pour être sur le terrain ».

Ainsi, les organisations syndicales ont réussi à contenir la diminution du nombre de DS liée à la suppression des établissements de droit syndical en négociant un nombre de DS par établissement supérieur au minimum légal et en redéployant une partie des heures des anciens DS des établissements-sites aux DS des établissements-CSE. La capacité de maillage des DS est cependant très affaiblie, ce qui correspond à un objectif affirmé de la direction, désireuse d'affaiblir autant le pouvoir organisationnel que le pouvoir institutionnel des représentants du personnel.

3.2. Les interlocuteurs de proximité : maintien des DP ou un autre nom pour les représentants de proximité ?

À côté de cette concentration des moyens sur un nombre réduit de DS, les organisations syndicales ont aussi négocié la mise en place d'IP, structurés au niveau des anciens

²³ *Ibid.*

établissements de droit syndical, c'est-à-dire, globalement, des différents sites.

En ce qui concerne leurs prérogatives, ils ressemblent largement aux DP. Contrairement à ce qui a pu être observé dans la plupart des entreprises ayant mis en place des représentants de proximité, l'accord prévoit des réunions régulières entre les directions locales et ces IP²⁴. Le rythme des réunions n'est pas fixé par l'accord de mise en place du CSE, mais l'est au niveau de chaque établissement. Là où les OS sont les plus fortes, elles ont réussi à négocier des réunions mensuelles. On observe toutefois des établissements où elles ont lieu de manière trimestrielle.

L'accord prévoit aussi que ces réunions fassent l'objet d'un compte rendu établi par la direction, ce qui l'engage et permet aux CSSCT de disposer de remontées du terrain pour préparer leurs actions. On retrouve donc ici le registre des questions DP dont la disparition apparaît si problématique aux élus de nombreuses entreprises étudiées par ailleurs²⁵. Bien que ce compte rendu soit prévu par l'accord, on relève néanmoins des cas où des directeurs prennent des libertés avec ce principe et conçoivent ces réunions comme des moments d'échange informel servant à désarmer de potentiels conflits sans engager la direction.

Si elles ressemblent à celles des anciens DP, leurs prérogatives ne vont cependant pas au-delà pour aussi inclure les questions de SSCT, comme les ordonnances y invitaient²⁶. Quand des questions relatives aux enjeux de SSCT émergent, les directions refusent d'y répondre si celles-ci dépassent le périmètre du seul site. Or, pour les IP, il est difficile d'expliquer aux salariés ayant soulevé la question qu'ils ne peuvent leur apporter de réponse, car celle-ci a été transmise au CSSCT

dont il faut attendre la réunion. Même quand l'enjeu ne concerne que le site qui constitue leur périmètre, ceux-ci ne disposent pas de la réactivité que pouvaient avoir les anciens DP qui pouvaient faire des droits d'alerte ou déclencher une procédure de DGI. En effet, quoiqu'elle reconnaisse que les interlocuteurs de proximité sont compétents sur le champ des questions de SSCT, la DRS a refusé qu'ils disposent de ces droits, qu'elle décrit comme « le nerf de la guerre ».

Même si leurs prérogatives ressemblent à celles des DP quand l'accord est respecté, leur mode de nomination implique un rôle assez différent. Ils sont en effet nommés par les OS représentatives au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire par les trois grandes (CGT, UNSA, CFE-CGC) qui disposent chacune de deux interlocuteurs par site. Cette disposition négociée par ces trois OS représentatives a pour effet d'exclure les petites OS qui ne sont représentatives qu'au niveau d'un ou de plusieurs établissements, même quand ceux-ci contiennent plusieurs sites. Pour les grandes OS, cela compense en grande partie les DS perdus mais pas les DP. En outre, cela affaiblit le principe de représentation puisque les DP étaient généralement élus par type d'activité dans un site alors que désormais chaque OS nomme deux interlocuteurs par site sans devoir veiller à ce que toutes les activités soient bien représentées.

Les IP apparaissent de fait bien comme des outils aux mains des OS qu'ils représentent, davantage qu'ils ne représentent les collectifs de travail concret. Cela est encore accru par la manière dont sont distribuées les ressources, notamment en heures de délégation. En effet, les OS qui ont la main sur les moyens de ces IP les distribuent en fonction de leurs stratégies et non des besoins de ceux-ci pour assurer la

²⁴ F. Lerais et K. Guillas-Cavan (dir.), *Quel dialogue social en entreprise après les ordonnances de 2017*, op. cit.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ L'article L. 2313-7 du Code du travail, issu de l'ordonnance du 22 septembre 2017, prévoit en effet que « L'accord d'entreprise défini à l'article L. 2313-2 [qui] peut mettre en place des représentants de proximité [...] définit également [...] les attributions des représentants de proximité, notamment en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail. »

représentation des salariés de leur site. Cela peut s'avérer frustrant pour les interlocuteurs de proximité qui se sentent tiraillés entre les demandes des OS qui les nomment et les accréditent en heures et celles des salariés qui viennent les voir.

Ainsi, pour compenser la perte de leur capacité de maillage, les OS ont négocié la mise en place d'IP qu'elles nomment et qu'elles dotent en heures de délégation. À cela s'ajoute le droit pour les OS d'accréditer ponctuellement des syndiqués sans mandat. Néanmoins, si cela permet d'éviter un trop net

affaiblissement du pouvoir organisationnel des OS lié à la réduction du nombre de DS, ces IP (et *a fortiori* des salariés accrédités) n'ont pas hérité du pouvoir institutionnel des DP. Dans le cas de l'accréditation, cela renforce de fait le pouvoir organisationnel des OS en leur permettant de déployer leurs ressources au gré des besoins. Le durcissement des relations sociales à la RATP implique toutefois que les profils des salariés prêts à être accrédités ou être IP sans pour autant avoir le statut de salariés protégés en fait un outil difficilement maîtrisable (voir encadré 3).

Encadré 3. Les interlocuteurs de proximité, un outil syndical difficile à maîtriser

Les OS ont le droit d'utiliser les heures à leur disposition pour accréditer des militants, que ceux-ci disposent d'un mandat ou non. Dans ce dernier cas, la tension ressentie par les interlocuteurs de proximité entre leurs missions conventionnelles qui rappellent celles des DP et l'utilisation qu'en font les OS qui en fait davantage des DS est évitée : le militant accrédité est explicitement le représentant de l'OS bénéficiant de moyens pour une tâche précise. L'UNSA recourt particulièrement à cette stratégie pour s'implanter dans tous les sites, gagner en notoriété, faire de nouvelles adhésions et utiliser les relations interpersonnelles de leurs militants pour renforcer leur poids électoral.

Les moyens accordés par les OS ne suffisent cependant pas, ou suffisent tout juste pour « représenter l'organisation » mais sans faire le travail de représentation du personnel, cela impose aux IP d'effectuer l'essentiel des tâches qui leur incombent sur leur temps personnel. Si cela peut faire écho au caractère « sacrificiel » du syndicalisme français souvent mis en avant*, dans le contexte contemporain cela sélectionne *de facto* le profil des interlocuteurs de proximité qui apparaissent carriéristes et prêts à donner beaucoup de leur temps dans l'espoir explicitement exprimé de monter dans la hiérarchie syndicale et d'avoir à l'avenir des postes plus intéressants. Dans cette optique, les sacrifices à faire en tant qu'interlocuteur de proximité, sont vus comme un nouveau mal temporaire, dans l'espoir de bénéficier ensuite de mandats plus épanouissants et ouvrant le droit à davantage d'heures de relève. Cela favorise les stratégies carriéristes et donc de conformisme par rapport aux lignes fixées par la direction syndicale, mais, dans le même temps, favorise aussi l'investissement d'éléments plus radicaux car estimant n'avoir plus rien à perdre, ce qui n'est pas sans poser des difficultés aux OS dont ils sont censés porter la voix.

* Pour une discussion récente de cette tendance, voir par exemple C. Guillaume et S. Pochic, « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, n° 85, 2009, p. 31-56 ou J.-M. Denis et M. Thibault, « Des organisations syndicales en quête de renouvellement. Trajectoires militantes et expériences syndicales de jeunes militants de l'Union Syndicale Solidaires », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 18, 2014, p. 117-133.

CONCLUSION

Deux conclusions peuvent être tirées des développements précédents : l'une sur la spécificité des nouvelles instances de la RATP ; l'autre sur la rationalisation du dialogue qui résulte des nouvelles instances.

Au total, certaines spécificités observées dans la mise en place et le fonctionnement des IRP à la RATP sont liées à une forme de dépendance au sentier par rapport aux droits et pratiques propres à l'entreprise publique. En fait, deux autres éléments contribuent à la spécificité de la RATP. D'une part, des dynamiques sectorielles communes aux entreprises publiques et privées et notamment liées à la loi d'orientation des mobilités et à la mise en place de l'allotissement pour la future mise en concurrence ont conduit à une forme de décentralisation des instances, à rebours de tendances observées dans d'autres secteurs. D'autre part, les droits et pratiques nouvelles sont liés à une dynamique propre à la RATP, autonome à la fois de l'héritage du droit spécifique à l'entreprise publique, de dynamiques sectorielles et de son intégration dans le droit commun. Plus spécifiquement, la forte densité syndicale de l'entreprise et l'éclatement du champ syndical²⁷ semblent entraîner des formes d'organisation spécifiques. De manière générale, le canal électif semble prendre le pas sur le canal électif pour former un ensemble particulier, dans lequel le pouvoir organisationnel, toujours central pour les OS de la RATP,

apparaît d'autant plus crucial que la direction a cherché à limiter leur pouvoir institutionnel et notamment celui de déclencher des DGI.

Les ordonnances ont entraîné une forte rationalisation des moyens alloués aux IRP, entendue au sens de réduction des moyens. En termes de répartition des prérogatives et du processus d'information et de consultation, le gain pour la direction et pour les élus est moins net. D'abord certaines responsabilités sont mal établies avec la multiplication des « établissements » à des niveaux non-utiles (pour reprendre les termes des juristes). Ensuite le passage au droit commun a entraîné la multiplication des redondances, qu'illustre le fait que les CSE-E et le CSE-C aient les mêmes commissions. Enfin les demandes d'expertise se sont multipliées. Les CSE-E usent très fortement de ce nouveau droit pour ralentir la direction mais aussi au service de leur autre droit dont étaient dépourvus les CDEP : celui d'ester en justice. En termes de rationalisation « procédurale », entendue comme le fait d'améliorer l'effectivité du dialogue social, la mise en place des nouvelles instances semble contre-productive : outre les doublons, la perte de capacité d'action des instances, et notamment de la CSSCT, entraîne le passage d'une conflictualité institutionnalisée à une multiplication des grèves et des débrayages imprévisibles. Il n'est pas sûr que les directions y aient beaucoup gagné dans un contexte où les arrêts du travail se multiplient, les accidents deviennent plus fréquents et l'absentéisme augmente.

²⁷ Il y a douze organisations syndicales représentatives dans au moins un établissement.

PAR-DELÀ LE CLIVAGE PRIVÉ-PUBLIC, UNE REPRÉSENTATION SYNDICALE DÉSTABILISÉE PAR LE PASSAGE AU CSE

par **Sophie BÉROUD**

Professeure de science politique
Université Lyon 2
TRIANGLE

et **Cristina NIZZOLI**

Chercheuse en sociologie
IRES

À travers l'exemple de deux entreprises de transport urbain de voyageurs, l'une de statut public et l'autre de statut privé mais assurant une délégation de service public, cet article interroge le passage au comité social et économique, les difficultés dans l'appropriation des nouvelles instances par les élus et les implications de celles-ci sur le maintien d'une relation de proximité avec les salariés.

Cet article propose une comparaison du processus de mise en place du Comité Social et Économique (CSE) et de ses implications sur les pratiques syndicales dans deux entreprises de transport urbain de voyageurs. De taille proche, ces entreprises sont toutes deux situées dans de grandes métropoles (Marseille et Lyon) et gèrent un réseau étendu et diversifié, comprenant des lignes de bus, de métros et de tramways. La principale différence entre elles est que l'une est une régie municipale et l'autre une entreprise privée bénéficiant d'une délégation de service public. Dans quelle mesure cette différence de statut juridique

a-t-elle joué dans le passage du Comité d'Entreprise (CE) au CSE ?

Les recherches menées à la suite des ordonnances Macron de septembre 2017 ont déjà permis d'éclairer un certain nombre d'implications de la nouvelle architecture institutionnelle, avec la fusion des anciennes instances, sur les relations professionnelles et les pratiques des élus. Plusieurs phénomènes ont ainsi été soulignés à partir d'études de cas diversifiées portant principalement sur de grandes entreprises¹ : une centralisation accrue dans la prise de décision (avec le plus

¹ Voir en particulier : R. Bourguignon (dir.), P. Becdelièvre, E. Béthoux, H. Connolly, A. Mias, P. Tainturier, *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social : étude longitudinale de sept grandes entreprises*, rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances Travail, France Stratégie, décembre 2021 ; IRES, *Quel dialogue social dans*

souvent une reconfiguration des périmètres de la représentation), une perte de proximité des élus par rapport aux salariés et des injonctions renforcées à la professionnalisation des premiers. Mais qu'en est-il des éventuelles différences entre entreprises publiques et entreprises privées ? L'enquête de terrain que nous avons menée sur ces deux entreprises de transport urbain de voyageurs, en bien des points comparables, permet justement de creuser davantage cette dimension : le statut de régie publique et municipale a-t-il conféré davantage de ressources et de points d'appui aux syndicats pour mettre en place, *via* le CSE, une représentation institutionnelle adaptée aux spécificités du secteur ? ou bien, au contraire, cette différence de statut n'a-t-elle exercé qu'une influence limitée au regard d'un profond désajustement entre la nouvelle instance fusionnée et les enjeux d'une représentation de proximité, lesquels sont très présents dans un secteur comme celui des transports, caractérisé par la diversité des métiers mais aussi par l'éclatement géographique de l'activité ?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes intéressées aux négociations relatives aux accords CSE, aux conditions de leur mise en œuvre et plus largement aux perceptions des élus du personnel quant à la façon dont ils exercent leur nouveau mandat. L'enquête repose sur l'analyse des accords collectifs, de documents syndicaux et sur le recueil de vingt entretiens réalisés entre novembre 2021 et octobre 2022 avec des délégués syndicaux et des élus CSE de la CGT, de la CGT-FO et de la CFDT à Marseille et à Lyon².

Afin de comprendre les changements introduits par le passage au CSE, nous inscrivons tout d'abord celui-ci dans une histoire plus longue des relations professionnelles dans ces deux entreprises, avec l'idée de

repérer d'éventuelles différences liées à leur statut public ou privé dans les évolutions managériales qu'elles ont connues (I). Nous nous intéresserons ensuite à la façon dont la mise en place du CSE, mais aussi de la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) et des Représentants de proximité (RDP) engendre dans les deux cas une déstabilisation des pratiques de représentation antérieures, malgré des moyens un peu plus avantageux dans la régie municipale (II). Nous montrerons enfin qu'en rendant plus difficile le maintien d'une relation de proximité entre élus et salariés, les nouvelles instances apparaissent comme encore plus éloignées que les précédentes des problèmes structurels des salariés (III).

1. DES ACCORDS CSE QUI S'INSCRIVENT DANS DEUX ENTREPRISES EN PROFONDE TRANSFORMATION

1.1. Quelques repères historiques : des changements managériaux précurseurs à la RTM, plus importants aux TCL

Les Transports en Commun Lyonnais (TCL) comme la Régie des Transports Métropolitains (RTM) sont deux opérateurs de transports urbains de voyageurs qui constituent à la fois des acteurs historiques sur leurs territoires respectifs et des employeurs de premier plan.

À Marseille, les premiers transports en commun ont été lancés en 1840, avec tout

l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?, rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances Travail, France Stratégie, décembre 2021.

² Cette étude a reçu le financement d'une Agence d'Objectifs IRES-CGT. Nous avons pris les contacts via les syndicats des deux entreprises – ou parfois la fédération professionnelle – et nous sommes concentrées sur l'étude des représentations et des pratiques des élus et mandatés. En raison d'un manque de disponibilité des élus, il a parfois été difficile d'obtenir des rendez-vous. Nous n'avons pas réalisé d'entretiens du côté des directions.

d'abord des tramways puis des trolleybus. Dans les années 1950, la municipalité gérée par Gaston Defferre a fait le choix de créer une Régie Autonome des Transports Marseillais, établissement public à caractère industriel et commercial qui bénéficie d'une autonomie financière. La régie se dote de deux lignes de métro dans les années 1980. Au cours des années 1990, la direction de ce qui est devenu la RTM met en place une politique décentralisée, avec une forte autonomie donnée aux différents dépôts. Le fait que la métropole se soit substituée à la municipalité en tant que donneuse d'ordre ne semble pas avoir modifié en profondeur l'organisation de la RTM dans la mesure où celle-ci a connu assez tôt, bien en amont d'autres réseaux de transports urbains, de profonds changements internes visant à remettre en cause le statut des salariés et les acquis sociaux obtenus dans les années 1970³.

À Lyon, le réseau de transports s'est également constitué dès le milieu du XIX^e siècle, avec en particulier l'exploitation des lignes de funiculaires pour les collines de la Croix-Rousse et de Fourvière. Placé sous l'égide de la municipalité, le réseau s'est ensuite diversifié avec des trolleybus, des autobus et progressivement quatre lignes de métro construites entre 1978 et 1991. Le Syndicat Mixte des Transports pour le Rhône et l'agglomération du Rhône (Sytral) devient au milieu des années 1980 l'autorité organisatrice et accorde une délégation de service public à l'entreprise Kéolis Lyon, filiale du groupe Kéolis (dont l'actionnaire principal est la SNCF). Le réseau dit des TCL s'étend aujourd'hui sur soixante-treize communes de la Métropole de Lyon et du département du Rhône, ce qui en fait le plus important sur le plan de la couverture géographique et du trafic des voyageurs en dehors de l'Île-de-France. Bien qu'il s'agisse d'une entreprise privée, la politique de « modernisation » menée par la direction y est lancée plus tardivement qu'à

la RTM et se déploie surtout à partir de la fin des années 2000.

Quatrième employeur dans la région Auvergne-Rhône Alpes, Kéolis Lyon regroupe 4600 salariés quand la RTM en compte 3600 de son côté. Près de 50 % des salariés sont des conducteurs au sein des TCL, principalement des conducteurs de bus⁴. On retrouve des proportions équivalentes à la RTM, avec dans les deux cas et par-delà cette prédominance des conducteurs et dans une moindre mesure des contrôleurs, une diversité des métiers (jusqu'à quatre-vingts), depuis ceux de la maintenance mécanique jusqu'aux postes d'employés dans les agences commerciales et au siège social.

Ces deux entreprises ont longtemps bénéficié d'une réputation plutôt positive au sein du salariat populaire des deux villes, en raison de la stabilité des emplois, mais aussi d'accords d'entreprises avantageux sur le plan de la protection sociale (mutuelles) et des avantages matériels liés aux activités sociales et économiques des comités d'entreprise (accès à des locations de vacances, colonies de vacances pour les enfants, etc.).

« Alors, on a toujours la référence, "avant", bien sûr... on rentrait aux TCL, on y faisait sa carrière. On se disait tiens, qu'est-ce que t'as fait, toi ? "J'étais aux TCL". Très bien. Comme quand on rentrait à La Poste. On rentrait à la Poste, on faisait sa carrière à la Poste. Ce n'est plus vrai [...]. Les jeunes, ils rentrent, ils font deux ans de bus, au bout de deux ans ils disent "c'est bon... Je me tire" [...]. Très difficile en ce moment de recruter du personnel » (Membre CGT syndicat d'exécution, TCL)

Cette perception positive de l'embauche dans ces deux entreprises a longtemps été liée à l'existence d'un statut qui permettait de dépasser l'hétérogénéité des métiers et qui, en étant associé à un certain nombre d'acquis sociaux, apparaissait comme une contrepartie à l'exigence de continuité du service, de

³ G. Gallenga, *Le feu aux poudres. Une ethnologie de la « modernisation » du service public*, Paris, Éditions du CTHS, 2011.

⁴ Rapport RSE Kéolis Lyon 2021.

disponibilité des agents et de sécurité⁵. Elle semble aujourd'hui remise en cause en raison de la disparition d'une partie des avantages liés au statut et de l'affaiblissement relatif des salaires. Cela se traduit aussi bien à la RTM qu'aux TCL par des difficultés à fidéliser les nouveaux entrants et en particulier les nouveaux conducteurs. Les deux entreprises continuent à embaucher chaque année, mais avec un turn-over qui est devenu plus important. Les données sociales produites par Kéolis Lyon attestent une ancienneté moyenne de treize ans et un taux de féminisation de 15 %, lequel est en progression depuis quelques années. Cette prédominance des emplois masculins est également très marquée à la RTM.

Sur le plan des relations professionnelles, la RTM comme les TCL sont des entités où les syndicats sont bien implantés, avec un taux de syndicalisation supérieur à la moyenne nationale et une prédominance de la CGT plus ou moins accentuée selon les périodes (cf. Encadré n° 1). Un pluralisme existe néanmoins, en partie entretenu par la direction, avec les implantations anciennes de FO, de la CFDT et de syndicats autonomes⁶. Comme d'autres établissements du secteur du transport, ces deux entreprises ont une histoire marquée par d'importants conflits sociaux. C'est le cas à la RTM en particulier lors de l'automne 1995 avec une grève de cinquante jours, alimentée à la fois par le mouvement social national contre le plan Juppé et par un motif local, le refus d'un nouveau statut, moins avantageux, pour les nouveaux embauchés. Onze ans plus tard, les agents de la RTM et en particulier les conducteurs ont de nouveau mené une grève longue contre la décision prise par la communauté urbaine d'établir une

délégation de service public pour l'exploitation de nouvelles lignes de tramway. La mairie de Marseille a mené à l'époque une offensive juridique contre le motif de la grève, qualifiée de « politique », mais a fini par perdre devant la justice administrative. La gestion du réseau est finalement demeurée publique.

Du côté des TCL, la conflictualité s'avère forte depuis la fin des années 2000, la direction de Kéolis Lyon ayant lancé en 2008 un vaste plan de « refondation sociale » qui s'est traduit par la dénonciation de tous les accords d'entreprise⁷. Depuis lors, l'activité de négociation est très réduite au sein de l'entreprise, avec une direction qui applique le minimum légal prévu par l'accord de branche et le Code du travail, en particulier en ce qui concerne l'organisation du travail (le temps de travail, les jours de récupération, etc.). Cette politique très offensive de Kéolis Lyon a conduit à entamer très fortement le droit syndical. Jusqu'alors les organisations syndicales disposaient de quatre heures de délégation supplémentaires par voix recueillie aux élections professionnelles, ce qui leur permettait de mettre en place des postes de permanents mais aussi de distribuer des heures aux agents pour que ceux-ci participent à des réunions organisées de façon régulière dans les dépôts. Il est intéressant de noter qu'un dispositif semblable existait à la RTM avant d'être là encore remis en cause par la direction au cours des années 1990, lorsque celle-ci a tenté de développer une autre culture d'entreprise fondée non plus sur la référence au service public mais au « service du public »⁸.

Le statut de régie publique n'a ainsi pas davantage protégé les agents de la RTM, par rapport à ceux des TCL, de politiques

⁵ F. Montagnon, *Les transports publics urbains lyonnais (OTL-TCL) et leurs salariés, 1897-1970*, mémoire de DEA d'histoire contemporaine, Université Lyon 2, 2002 ; Id., *Construire le stable et l'instable : la gestion du personnel d'exécution des transports publics urbains lyonnais (1894-1948)*, thèse de doctorat d'histoire, Université Lyon 2, 2009 ; M. Cartier, J.-N. Retière, Y. Siblot (dir.), *Le salariat à statut. Genèses et cultures*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010.

⁶ La CSL (Confédération des Syndicats Libres), réputée pour sa violence contre les militants CGT, a notamment été introduite à la RTM. Cf. G. Gallenga, *Le feu aux poudres*, op. cit.

⁷ S. Béroud et B. Giraud, « Restriction du droit de grève et stratégies syndicales dans les transports publics », *Savoir / Agir*, n° 12, juin 2010, p. 9-18.

⁸ G. Gallenga, *Le feu aux poudres*, op. cit.

managériales visant à transformer en profondeur l'organisation du travail, mais aussi la conception de celui-ci et des missions de l'entreprise⁹. Ces changements managériaux ont cependant été freinés à la RTM par l'importance des luttes sociales déployées dans les décennies 1990-2000. Ils ont en revanche été imposés de façon brutale au sein de Kéolis Lyon à la fin des années 2000, créant un climat de très grande tension sociale dans l'entreprise.

1.2. Un accord CSE plus favorable au sein de la régie municipale

Au regard de ces éléments et du sentiment partagé du côté des interlocuteurs syndicaux d'un affaiblissement depuis plusieurs années de leur capacité d'action, il n'est pas étonnant que les enjeux liés à la mise en place du CSE se soient principalement cristallisés sur les moyens donnés pour assurer la représentation des salariés. Les militants syndicaux mettent en avant, en effet, la nécessité de pouvoir circuler sur les différentes lignes, dans des dépôts parfois très éloignés sur le plan géographique et d'y avoir des relais, en particulier des représentants élus. Cette situation est encore plus marquée à Marseille où la direction a conféré depuis plusieurs années une autonomie de décision à chaque responsable de dépôt, créant parfois des différences – en termes d'organisation du travail – entre eux. Alors même que l'assise de la représentation syndicale a déjà été déstabilisée dans les décennies précédentes, aussi bien dans la régie publique (à Marseille) que dans l'entreprise privée (à Lyon), l'instauration d'une nouvelle instance fait craindre aux syndicats un nouveau recul en termes de moyens (mandats et heures) mis à leur disposition. À l'instar de ce qui s'est passé dans d'autres entreprises¹⁰,

les principaux points de négociation ont ainsi porté sur le nombre d'élus au CSE et sur la création de représentants de proximité.

Les deux accords s'avèrent cependant très différents, ce qui semble attester une attention un peu plus forte du côté de la direction de la RTM aux demandes des syndicats que du côté de Kéolis Lyon. Les négociations au sein de cette entité commencent très tôt, dès fin 2017, pour aboutir au premier accord CSE conclu au sein du groupe Kéolis et plus largement dans la branche du transport urbain de voyageurs. Signé le 29 mars 2018 par la CFDT, la CGT-FO, la CGT et l'Unsa, l'accord contient très peu de dispositions extralégales. Il établit un CSE avec 27 titulaires et 27 suppléants – ce qui est le nombre prévu par la loi – et met en place 24 représentants de proximité (RDP), répartis selon quatre secteurs et qui doivent être des élus CSE. Les heures de délégation attribuées aux titulaires et suppléants du CSE relèvent là encore du minimum légal. Le fait d'avoir en plus un mandat de RDP ne donne pas lieu à des heures de délégation supplémentaires, sinon au droit d'être relevé de son travail une journée par mois pour assister à une réunion spécifique par secteur. La seule amélioration obtenue par les syndicats, outre le fait qu'il y ait des RDP, est un nombre un peu supérieur au maximum légal de membres de la CSSCT (cinq sièges en plus). La réduction du nombre de mandats et du volume d'heures de délégation est donc très marquée, estimée à 50 %, dans la mesure où il existait auparavant des délégués du personnel dans chaque dépôt (avec 9 dépôts de bus et 2 dépôts de tramways). Si l'accord ne se traduit pas par une centralisation accrue de la représentation (on passe d'un CE unique à un CSE), il acte un fort affaiblissement de la capacité de représentation sur le terrain avec notamment un périmètre de représentation plus large pour les représentants de proximité que celui qui

⁹ Pour un constat comparable à la RATP : M. Thibault, « "On n'est pas si loin du privé". Des ouvriers de la maintenance des trains à la RATP aux prises avec les contraintes managériales du secteur privé », in R. Bouchareb et M. Thibault (dir.), *Des restructurations du travail à l'accompagnement vers l'emploi. Individualisation et responsabilisation*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2015, p. 37-50.

¹⁰ R. Bourguignon (dir.) *et alii*, *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social*, op. cit., p. 12-13.

Encadré n° 1 : La composition actuelle du CSE dans les deux entreprises

La CGT demeure l'organisation dominante dans les deux entreprises. Au sein des TCL (Kéolis Lyon), elle a remporté 48 % des voix dans le 1^{er} collège lors des élections CSE de juin 2021 et 41 % dans le 2^e collège (avec une présence très active de l'Ugict-CGT). FO est la 2^e organisation (25 % dans le 1^{er} collège, 34 % dans le 2^e). La CFDT occupe la 3^e position (avec de meilleurs résultats dans le 2^e collège) et l'Unsa la 4^e. La CGT compte au total 12 élus, FO 8 élus, la CFDT 4 et l'Unsa 3.

Au sein de la RTM, la CGT se détache également des autres organisations, avec une base électorale quasi-majoritaire au sein des catégories de production. Son influence au sein du 2^e collège est cependant beaucoup plus limitée qu'aux TCL, avec un poids plus fort de la CFDT mais aussi de la CFE-CGC. La CFDT qui a géré le CE entre 2014 et 2017 a ensuite connu un déclin, en partie lié à la révélation de malversations financières réalisées par le trésorier de cette instance. La CGT a alors pris la direction du CE en réalisant une alliance avec l'Unsa, alliance maintenue pour les élections professionnelles de 2020. La répartition des sièges au CSE est la suivante : CG-/Unsa 12 élus, FO 6 élus, CFDT 5 élus, CFE-CGC 3 élus. Malgré la première place de la CGT, la gestion du CSE est revenue à FO et à la CFE-CGC.

incombait aux délégués du personnel. On retrouve ici des éléments pointés dans d'autres entreprises comme la SNCF où la mise en place des CSE a fortement réduit la possibilité d'une représentation au plus près des agents¹¹. L'entrée dans un deuxième cycle pour le CSE, en 2021, n'a pas apporté de changements quant à cette architecture institutionnelle, la direction de Kéolis Lyon refusant de revoir l'accord initial alors même que les syndicats demandaient des RDP désignés en dehors des élus CSE.

L'accord CSE signé en 2019 à la RTM se révèle, pour sa part, beaucoup plus avantageux. Les syndicats ont en effet obtenu de pouvoir désigner 26 représentants de proximité en dehors des élus au CSE (lequel compte 26 titulaires et 26 suppléants). Le nombre total de mandats est ainsi plus élevé qu'aux TCL, alors que ces derniers emploient en outre 1000 salariés de plus. L'accord prévoit également des crédits d'heures supplémentaires pour les membres de différentes commissions, à commencer par la CSSCT.

Le statut de l'entreprise semble ainsi avoir en partie pesé sur les conditions de négociation et sur le contenu des accords CSE. Les syndicats de Kéolis Lyon se sont heurtés à une direction très combative, et ce depuis plus d'une décennie, qui cherche de toute évidence à réduire leur assise et en particulier celle de la CGT hégémonique (cf. Encadré n° 1). Le fait que l'accord ait été négocié très tôt a privé les syndicats de points de comparaison, y compris au sein du groupe Kéolis, les maintenant dans un rapport de force très tendu avec la direction. Ce climat social s'est encore détérioré au cours de l'année 2022 avec l'annonce par la Métropole de Lyon et par le Sytral d'un projet d'allotissement du réseau : ce dernier sera découpé en plusieurs lots, avec une entité devenant entièrement publique (relations aux usagers) et deux autres entités (le métro et le tramway d'un côté, le bus de l'autre) bénéficiant d'une délégation de service public mais pouvant être attribuées à des entreprises privées différentes. Cette décision qui aura en 2024 de fortes implications pour les salariés, mais aussi pour la configuration des relations

¹¹ J. Pélisse et E. Peskine, « Proximité et nouvelles règles de représentation du personnel à la SNCF : chronique d'un bouleversement », *Droit Social*, n° 3, 2022, p. 232-238.

professionnelles – avec la nécessité de mettre en place plusieurs CSE –, relève entièrement d'un choix politique du nouveau pouvoir métropolitain élu en 2020. Elle montre la forte dépendance, dans le secteur des transports et y compris pour des entreprises privées, par rapport à des décisions externes relevant d'acteurs politiques.

Du côté de la RTM où le lien au politique est encore plus direct, il semblerait que la direction de la régie ait moins tenté d'utiliser le passage au CSE pour déstabiliser la représentation syndicale. Si le territoire que couvre la RTM ne cesse de s'élargir, avec l'absorption de petits réseaux locaux de bus dans des communes de la métropole, ni son statut de régie publique ni son unicité ne semblent mis en cause. Les changements – en particulier dans les règles de gestion et dans les politiques d'emploi – sont en partie camouflés, avec un recours accru à la sous-traitance et la multiplication des licenciements pour fautes professionnelles. La direction de la régie cherche ainsi à réduire les effectifs sans pour autant mettre en avant pour le moment un projet de réorganisation du réseau.

2. ENTRE UNE PROFESSIONNALISATION ACCRUE ET DE NOUVELLES INSTANCES PARTIELLEMENT VIDÉES DE SENS

Bien que les deux accords aient un contenu différent, avec un nombre d'élus et des moyens plus conséquents du côté de la RTM à Marseille, le fonctionnement des nouvelles instances au cours du premier mandat s'est révélé problématique pour l'ensemble de nos interlocuteurs. Il semble que ce soit moins la qualité intrinsèque de l'accord qui ait compté

que les désajustements engendrés par le CSE comme instance de représentation désormais unique ainsi que par la disparition des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et des délégués du personnel. De fait, les résultats de notre enquête diffèrent peu de ceux déjà pointés par d'autres études. Ils montrent cependant que dans la séquence de mise en œuvre de la nouvelle institution, la différence entre public et privé n'a pas eu d'importance décisive : bien que disposant de ressources un peu plus importantes et étant moins exposés à une moindre incertitude quant au devenir du réseau (pas de projet d'allotissement), les élus de la RTM éprouvent autant de difficultés que ceux des TCL à faire face à une forme de professionnalisation accrue du mandat et au remplacement des anciens CHSCT par la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT).

2.1. Des mandats perçus comme plus exigeants dans les deux entreprises

Le phénomène de spécialisation et de professionnalisation associé au mandat d' élu n'est pas nouveau et des études antérieures sur les CE ont bien montré les difficultés à concilier ce type de mandat avec une implication dans la vie militante du syndicat¹². Pris par les exigences et la temporalité propre de l'instance, les élus ont tendance à s'autonomiser de celles et ceux qui les ont mandatés, mais aussi des logiques internes de leurs syndicats. Toutefois ce phénomène semble avoir pris encore plus d'ampleur avec la mise en place du CSE. Le mandat d' élu au CSE est à la fois très général puisqu'il résulte de l'agglomération des trois anciens mandats (Délégué du Personnel, CHSCT et CE) et très exigeant puisqu'il oblige à mobiliser des compétences diversifiées¹³ :

¹² C. Dufour et A. Hege, « Comités d'entreprise et syndicats : quelles relations ? », *La Revue de l'IREs*, n° 59, 2008.

¹³ Pour un constat comparable : R. Bourguignon (dir.) *et alii*, *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social*, op. cit., p. 63-64.

« Avant il y avait des rôles qui étaient très définis dans le CE. Il y avait les DP. Il y avait le CE. Il y avait le CHSCT. Ces gens-là avaient une connaissance très pointue de ce qu'ils faisaient, aussi bien les DP que les CHSCT, c'étaient des gens qui étaient vraiment pointus. Aujourd'hui, un élu CSE doit tout faire. Et quand on fait tout... on ne fait pas tout très bien. Donc oui, pour répondre à votre question, on devrait être plus... plus professionnel entre guillemets, mais c'est très difficile... Et le problème, il faut acquérir toutes ces connaissances en un laps de temps très court, puisqu'on n'a le droit d'être élu que trois fois, après, c'est fini. Donc du moment où, j'allais dire, la personne est... est au point, quasiment, il faut qu'elle laisse sa place » (Secrétaire syndicat CGT exécution, TCL)

La maîtrise des différents sujets peut s'avérer problématique en raison de la variété et de l'étendue des thématiques abordées lors des réunions CSE, lesquelles sont souvent très longues, mais aussi du langage employé par la direction. La difficulté étant, pour ces élus, de faire reposer leurs avis sur des connaissances concrètes, appuyées sur des retours venant du « terrain », des sujets abordés en CSE. Beaucoup pointent le fait que le travail de recueil des réclamations et d'identification des problèmes auparavant effectués par les délégués du personnel fait défaut, eux-mêmes n'ayant pas la possibilité de le réaliser.

Les responsables syndicaux rencontrés parlent d'un besoin accru de formation syndicale, en particulier pour des élus qui n'ont pas d'expérience antérieure – comme dans d'autres entreprises, la mise en place du CSE s'est traduit à la RTM et aux TCL par un important renouvellement des élus – et qui se sentent démunis face à la technicité des sujets abordés, mais aussi leur variété. Ces formations sont assurées en interne dans les syndicats ou réalisées auprès des Instituts du travail régionaux. Mais un manque de disponibilité pour y assister est

également pointé, alors que la participation au CSE apparaît comme très chronophage. Déjà affectée par la baisse des heures de délégation, la qualité du travail syndical se trouve aussi fortement impactée dans la régie municipale que dans l'entreprise privée, par le manque de temps à disposition pour se former, pour préparer les dossiers et, de manière plus générale, pour essayer de maintenir un lien de proximité avec les représentés :

« Vu le nombre d'heures, c'est souvent qu'on travaille sur notre repos, nos RTT... Déjà ça. Après, vous avez déjà la vie de famille qui rentre en compte. Et puis après, vous avez toutes les formations, et puis... Et puis c'est usant. C'est usant. » (Délégué syndical FO, TCL)

Une partie du travail de représentation est alors accomplie sur du temps bénévole dans les deux entreprises, dans un contexte où les élus sont confrontés à une situation qui peut paraître paradoxale. En effet, si le mandat d'élu CSE implique des niveaux de formation et de compétences considérés comme très importants, le contenu de leurs missions n'apparaît pas toujours clair. Les frontières entre les mandats – ceux de RDP et ceux d'élus CSE – se révèlent parfois poreuses, et ce en particulier aux TCL où les élus cumulent les deux mandats. N'obtenant pas de réponse en tant que RDP sur leur lieu de travail, des élus tentent de les obtenir en séance plénière au CSE, alors même que le sujet qu'ils défendent peut y apparaître comme marginal et purement local¹⁴.

De plus, en raison des spécificités du secteur d'activité, la sectorisation introduite pour définir les périmètres de représentation des RDP (réseau de bus, tramway, métro ou encore par dépôts) est aussi perçue comme une entrave au travail syndical. Comme nous l'explique le secrétaire adjoint du CSE des TCL qui souligne comment, en tant qu'ancien DP, il pouvait « entendre toutes les problématiques de tous les corps de métier » là où aujourd'hui avec la sectorisation, « il n'y a plus d'échange

¹⁴ Ces difficultés à stabiliser le périmètre des sujets traités en CSE sont également pointées en C. Giraudet et C. Nicod (dir.), *Le dialogue social dans les entreprises de la région Rhône-Alpes*, rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances Travail, France Stratégie, 2022.

entre les RDP ». Dans ce contexte, avec la disparition des anciens délégués du personnel il n'est plus possible d'obtenir des réponses écrites par rapport aux questions posées et donc de relayer ces réponses auprès des agents. Le CSE devient alors la seule instance qui produit un procès-verbal, d'où la nécessité d'y faire remonter tous les problèmes pour en avoir une trace. Néanmoins il n'est pas rare que la direction refuse d'y inscrire certains points, ce qui crée des situations où parfois des questions identiques sont sans cesse posées, ce processus alimentant un sentiment d'impuissance chez les élus concernés.

On pourrait de ce point de vue parler d'un travail syndical fortement entravé par l'impossibilité d'établir, comme cela a pu être le cas auparavant dans ces deux entreprises de transport, une relation de proximité, quotidienne, entre représentants et représentés. Les représentations syndicales à la RTM comme aux TCL continuent en effet à être irriguées par les pratiques anciennes qui ont permis de construire des syndicats fortement implantés dans certaines catégories de personnel, avec l'idée que les élus doivent être au contact des agents dans les espaces de travail pour à la fois relayer leurs revendications et faire un travail d'information et parfois de mobilisation. Or l'ampleur de ce travail de représentation qui permet de dépasser des situations individuelles et de produire du collectif s'appuyait beaucoup sur la présence des délégués du personnel. La référence aux missions que prenaient en charge ces derniers demeure ainsi structurante dans la façon de penser les enjeux de représentation dans les deux entreprises, ce qui conduit à la RTM comme aux TCL les responsables syndicaux à déplorer la trop faible institutionnalisation des représentants de proximité¹⁵. En dépit de leurs différences de statut, les deux entreprises ont connu des pratiques et des cultures syndicales très comparables, avec des syndicats qui s'appuyaient auparavant sur un dense réseau d'élus capables

d'organiser très régulièrement des réunions dans les dépôts. Or cette proximité, et encore plus quand elle est pensée comme devant être également au service de l'activité syndicale, devient aujourd'hui beaucoup plus difficile à entretenir. Cela donne l'impression à certains élus d'évoluer dans une instance, le CSE, très éloignée des réalités de terrain et de se « heurter à un mur », c'est-à-dire à l'absence de réponses concrètes de la part de la direction.

Un autre écueil provient de la difficile conciliation entre travail professionnel et engagement syndical, sans qu'il y ait là encore de fortes différences entre les deux cas, le fait d'évoluer dans une régie municipale ne se traduisant pas par des conditions plus favorables pour les agents ayant choisi de s'engager. C'est par exemple le cas de Julie à la RTM qui, après un premier mandat de quatre ans en tant que DP, est depuis trois ans élue au CSE et coordinatrice de la CSSCT. Elle évoque le moment où elle a été nommée coordinatrice de cette instance, « le matin même des élections », tout en mettant en avant le fait qu'elle se sentait prête pour occuper ce poste. Néanmoins elle mesure assez vite le décalage entre l'ampleur du travail syndical à accomplir et la faiblesse des ressources dont elle dispose : « Et puis en étant technique j'ai une construction assez logique, les analyses et tout ça, donc j'ai accepté, sans savoir les moyens qui étaient associés au poste. Et après j'ai déchanté ». Elle raconte avoir traversé une période compliquée où elle devait « mener de front » ses activités professionnelles en tant que conductrice de travail au sein d'un chantier tout en assurant en même temps son mandat de coordinatrice de la CSCCT, sans qu'il y ait en particulier de secrétariat dédié à celle-ci. Julie accomplit ces missions sur du temps bénévole comme lorsqu'elle est en congé et qu'elle traite les cas d'accidents de travail qui lui sont signalés par SMS. Lors de l'entretien, elle se montre dubitative quant au fait de poursuivre dans ce mandat lors des prochaines élections, même

¹⁵ Sur ces enjeux : J. Péliasse et C. Wolmark, *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salariés*, rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances Travail, France Stratégie, novembre 2021.

si elle est consciente que son expérience lui a permis de se former : « Des fois, je me dis que c'est dommage, parce que maintenant je sais bien faire, mais... ».

2.2. Dans les deux cas, des CSSCT qui ne remplacent pas les CHSCT

Dans ces deux entreprises de transport où les problèmes d'insécurité sont nombreux ainsi que les risques d'accidents de travail, les équipes syndicales avaient fortement investi le CHSCT comme un lieu de contre-pouvoir face aux directions, en raison des prérogatives qui étaient les siennes (enquête, expertise, etc.).

« Avant, le CHSCT avait un gros pouvoir... de nuisance envers l'employeur. C'est-à-dire qu'avant, vous aviez le CHSCT qui débarquait dans les unités ou dans les services, on ne va pas dire qu'ils avaient peur, mais ils se disaient : "c'est le CHSCT". Aujourd'hui, avec ce qu'ils ont fait, ils l'ont supprimé et ils ont mis une commission santé qui n'a plus aucun pouvoir... » (Secrétaire adjoint CSE, TCL)

À l'inverse, les CSSCT sont perçues comme relativement inefficaces. Si la question des moyens est toujours au centre des analyses des acteurs, c'est surtout l'impossibilité d'endosser les anciennes prérogatives qui est pointée du doigt par les militants syndicaux dans le cas de cette instance. À la RTM, par exemple, là où auparavant les élus au CHSCT avaient une décharge de cinq jours par mois, en plus des réunions, un seul jour est prévu par le nouvel accord. L'absence d'autonomie de l'instance est aussi soulignée avec une CSSCT qui est considérée comme « sous la coupole du CSE », certains sujets pourtant abordés en commission étant à peine évoqués en plénière. Pour faire face à ces contraintes de manque de temps et de moyens, certains élus s'organisent à la RTM en se répartissant les jours entre titulaires et suppléants, alors qu'un tel arrangement n'est pas possible aux TCL : « Moi je suis élue titulaire, on a

quatre jours pour le titulaire. Et nous chez FO on se partage, deux jours pour le suppléant, deux jours pour le titulaire, ça nous fait plus d'élus sur le terrain, qui sont des relèves et qui peuvent travailler. [...] » (Coordinatrice CSCCT, RTM).

La suppression des CHSCT a aussi des répercussions directes sur des enjeux clefs liés à la sécurité. Par exemple, là où les élus du CHSCT se relayaient pour établir les plans de prévention, ce n'est plus le cas dans le contexte actuel, ce qui est jugé comme dangereux par David, ancien élu CHSCT à la RTM aujourd'hui membre de la CSCCT, qui souligne la réduction des marges d'intervention. En raison d'heures de délégation insuffisantes, les élus sont contraints d'opérer des choix, de privilégier tel ou tel sujet. Autrement dit, la réduction des moyens à disposition pour les nouvelles CSSCT – y compris lorsque ceux-ci dépassent les minima légaux – oblige les équipes syndicales à revoir leurs stratégies d'intervention. Parfois les sujets « tombent », avec par exemple des accidents de travail qui requièrent des enquêtes CSSCT pour évaluer si des améliorations peuvent être apportées afin qu'ils ne se reproduisent plus. D'autres fois, il s'agit de convaincre la direction sur des points précis, comme lorsque les conducteurs du métro trouvent que dans les loges de celui-ci la température est trop élevée, alors que la direction soutient que les rafraîchisseurs marchent et qu'il n'y a pas de problème. Néanmoins l'analyse des récits des différents acteurs montre que cette hiérarchisation des priorités, faute de moyens, n'est pas le résultat d'une réflexion menée collectivement par les élus au sein de l'instance, ni au sein de leur organisation syndicale. Ainsi, et en dépit d'un contexte organisationnel plus stable et de ressources un peu plus importantes, les élus et responsables syndicaux au sein de la régie publique à Marseille ne parviennent pas plus que ceux qui agissent au sein de Kéolis à Lyon à réinvestir de façon offensive, au moins

durant ce premier mandat, les questions de sécurité et santé au travail¹⁶.

3. DANS LE PUBLIC COMME DANS LE PRIVÉ, UN MALAISE DANS LA REPRÉSENTATION

Dans la régie publique comme dans l'entreprise privée, dans la mesure où les syndicats y ont historiquement construit leur influence via une présence active sur le terrain, le fonctionnement des nouvelles instances entraîne d'importantes répercussions sur la relation aux salariés. Les syndicats s'appuyaient fortement sur les mandats électifs et sur les ressources institutionnelles pour assurer une couverture à la fois géographique et professionnelle des différentes catégories de métier. À l'instar de ce que note Julian Mischi à propos des permanents syndicaux d'un atelier de la SNCF en milieu rural, « la coupure avec le travail ouvrier introduite par les contraintes liées à l'acquisition d'un mandat se voit ainsi compensée par des moments de réassurance collective, en particulier lors des conflits sociaux mais aussi, de façon plus routinière, lors des réunions avec la direction de l'entreprise »¹⁷. On peut se demander, au regard de nos deux cas d'étude, si les mandats désormais associés à l'architecture du CSE sont susceptibles d'apporter ce type de ressources. Plusieurs éléments semblent au contraire alimenter un processus de distanciation accrue entre représentants et représentés dans des contextes où les enjeux autour des conditions de travail, du temps de travail, voire, dans le cas des TCL, le devenir du réseau, sont forts et trouvent peu de réponses du côté des directions. Si des arrangements sont recherchés au sein des équipes syndicales pour tenter de maintenir

malgré tout des contacts fréquents avec les salariés, un phénomène d'usure rapide des élus semble aussi se produire.

Un premier facteur alimentant l'augmentation de la distance entre les titulaires de mandats et les salariés provient de la méconnaissance, chez ces derniers, des prérogatives propres aux différentes fonctions des élus.

« Quand il y a un agent qui vient nous interpeller et nous dire quelque chose, des renseignements, on n'attend pas d'avoir notre journée ! Moi, des fois, j'ai les chauffeurs jusqu'à minuit. J'étais déléguée du personnel avant. Le chauffeur, pour lui, CSE ou DP, c'est la même chose. Il ne sait pas ce que c'est ! » (Élue CSE, CFDT).

Pour faire face à des demandes nombreuses et très diverses, la plupart des élus se voient ainsi obligés de prendre sur leur temps personnel, néanmoins cela n'est pas suffisant pour que les salariés soient au fait du contenu des missions de leurs représentants. À la RTM, cette confusion est aussi entretenue dans la mesure où certaines organisations syndicales, pour remédier à l'absence de représentants de proximité dans certains dépôts, font en sorte qu'une partie des élus CSE continuent d'assurer *de facto* un rôle de représentants du personnel. Ces élus sont souvent des anciens délégués du personnel, ce qui leur permet de s'appuyer sur des ressources et des réseaux préexistants à leur mandat d'élus au CSE.

Il est indéniable que la présence des RDP permet aux organisations syndicales de maintenir un lien avec le lieu de travail et, par conséquence, les salariés¹⁸. Néanmoins le fait de représenter différents métiers avec des problématiques et des profils différents en termes de contenu du travail, de rapport à la clientèle, d'horaires de travail, sur des périmètres donc plus étendus qu'auparavant, constitue une difficulté supplémentaire dans

¹⁶ F. Brugière, S. Fortino, L. Goussard, G. Tiffon, « De la prévention des risques professionnels. Le pouvoir d'agir syndical à l'épreuve des CSE », *Les mondes du travail*, n° 30, septembre 2023, p. 71-87.

¹⁷ J. Mischi, « Gérer la distance à la "base". Les permanents CGT d'un atelier SNCF », *Sociétés contemporaines*, n° 84, 2011, p. 67.

¹⁸ J. Pélisse et C. Wolmark, « Proximité et nouvelles règles de représentation du personnel à la SNCF », *art. cit.*

l'entretien de la relation de proximité. Ainsi, pour pouvoir rencontrer les mécaniciens, Marc, qui est conducteur et représentant de proximité à la RTM, est obligé de se rendre dans d'autres dépôts, ce qui le conduit à rationaliser le temps de ses déplacements : « Quand on fait un truc, on essaie d'aller voir untel, untel, le même jour, au mieux on essaie de tout réunir en même temps, ce qui est compliqué. Et quand ils [les agents] nous voient, il y a tout le monde qui vient nous voir ».

Pour faire face à ces situations d'éloignement, les organisations syndicales cherchent différents points d'appui. Ces arrangements pratiques semblent d'ailleurs plus présents au sein de la RTM qu'aux TCL, ce qui a peut-être moins à voir avec le statut de l'entreprise qu'avec le fait que les équipes syndicales ont été moins accaparées depuis la mise en place du CSE par le projet d'allotissement. À titre d'exemple, dans le cadre de sa gestion des Activités Sociales et Culturelles (ASC) du CSE, le syndicat FO demande aux RDP de faire connaître aux agents les offres dans ce domaine et de recueillir les demandes. Ils agissent ainsi comme des relais sur le terrain pour le compte de la petite équipe de permanents qui s'occupent des ASC. Si cette activité peut apparaître comme technique et peu politisée, elle permet néanmoins d'être en contact direct avec les salariés et d'assurer un lien avec les représentants du personnel. Il est à noter d'ailleurs que le domaine des ASC est celui qui est resté le plus stable du CE au CSE – dans le sens où le budget est resté constant ainsi que les modalités de fonctionnement – aussi bien à la RTM qu'aux TCL.

Cependant ces arrangements sont loin de compenser cette impression d'éloignement accru des instances du côté des salariés. Dans les deux entreprises, et sans que le statut public soit ici plus protecteur que le statut privé, les enquêtés pointent tous la question des conditions de travail et en particulier de l'organisation du temps de travail comme

l'un des sujets majeurs de préoccupations des agents. Les changements fréquents de plannings, liés au manque de conducteurs, ainsi que la réduction des temps de pause font partie des problèmes les plus souvent évoqués. Les risques psychosociaux, notamment liés aux agressions mais aussi aux accidents de voyageurs, sont également beaucoup mentionnés en entretien comme l'une des problématiques les plus répandues parmi les salariés du secteur.

Or ces différents problèmes qui ressortent des expériences de travail au quotidien s'avèrent aujourd'hui faiblement relayés dans les espaces institués de la représentation, alors qu'ils l'étaient davantage auparavant via les délégués du personnel et au sein du CHSCT. L'une des causes de cette faible visibilité provient, comme évoqué plus haut, du rôle encore mal défini des représentants de proximité et de la faiblesse structurelle de la CSSCT. Ce décalage entre les difficultés vécues au travail par les salariés et une instance comme le CSE qui apparaît dans les deux entreprises comme très décalée par rapport à ces enjeux peut être à l'origine d'une forme de désenchantement chez les nouveaux élus CSE.

« Aujourd'hui, quand je regarde la liste, que ce soit de tous les syndicats, s'il reste la moitié des élus, c'est le bout du monde. [...] Aujourd'hui, le CSE a trois ans, il y a plus de suppléants qui sont aujourd'hui au CSE que de titulaires. La majorité des titulaires ont démissionné. » (Secrétaire CFDT, RTM).

Cette usure rapide de certains élus – constatée sur d'autres terrains¹⁹ – se retrouve là encore aussi bien dans la régie publique que dans l'entreprise privée et ce quelles que soient les étiquettes syndicales. Elle interroge sur les conditions d'exercice du mandat CSE, d'autant plus que le fait de prendre des mandats de représentation du personnel a pu être valorisé par le passé dans ce type d'univers professionnel (avec, rappelons-le, un taux de syndicalisation plus élevé que la moyenne nationale et des équipes militantes

¹⁹ En particulier dans le secteur sanitaire et social : C. Giraudet et C. Nicod (dir.), *Le dialogue social dans les entreprises de la région Rhône-Alpes*, op. cit., p. 30.

assez étoffées). Assumer un mandat pouvait être aussi une façon d'échapper un peu à des contraintes horaires lourdes. Il nous semble dès lors qu'il faut chercher du côté du ressenti de cette distance accrue entre représentés et représentants, mais aussi du côté du décalage entre les sujets traités en CSE et la réalité des expériences de travail une des sources de ce malaise dans la représentation.

CONCLUSION

Se pencher sur les pratiques et le ressenti des élus dans les nouveaux CSE dans deux entreprises de transport urbain de voyageurs nous permet de proposer plusieurs pistes de réflexion. La distinction entre les statuts de ces deux entreprises n'apporte pas ici une clef de lecture heuristique. Certes, l'accord CSE obtenu dans la régie municipale de transports à Marseille s'avère un peu plus avantageux que dans le cas des TCL, entreprise privée à Lyon, aujourd'hui soumise à une forte incertitude en raison d'un projet d'allotissement du réseau. Pour autant, les moyens supplémentaires obtenus à la RTM ne compensent pas plus qu'aux TCL ce qui a été perdu avec la disparition des délégués du personnel et des CHSCT, en particulier en ce qui concerne le maintien d'une représentation de proximité. Pour comprendre cette situation, il s'avère

nécessaire de remonter en amont de la mise en place des CSE afin de saisir combien les réorganisations managériales antérieures ont déjà fragilisé les équipes syndicales et réduit les points d'appui sur lesquels elles s'adossaient. Dans ce contexte, la mise en place du CSE ne constitue pas une rupture, mais s'inscrit plutôt dans un continuum. Alors que dans ces deux entreprises, les syndicats ont construit leur capacité de représentation, durant la deuxième moitié du XX^e siècle, en utilisant des ressources institutionnelles importantes, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Au contraire même, leur présence dans les institutions tend davantage à entraver leur action de terrain auprès des salariés qu'à la renforcer. Une part de ces limites semble inhérente à la nature même du CSE, en raison de l'étendue des champs couverts par cette seule instance et de son mode de fonctionnement. Les bonnes conditions afin de réaliser un travail syndical de qualité sont loin d'être réunies dans les contextes observés où, au contraire, les élus ne disposent pas du temps ni des formations nécessaires tout en voyant le contenu de leurs mandats progressivement vidé de sens car trop éloigné des réalités de terrain. Si cette situation entraîne des effets (comme les démissions en cours de mandats notamment), on peut avancer l'hypothèse qu'elle en aura aussi sur les travailleurs représentés qui, se sentant davantage isolés et moins écoutés au sein des instances, pourraient chercher d'autres formes de collectifs et d'action²⁰.

²⁰ On pense ici à la grève menée à la SNCF par un collectif autonome de conducteurs en 2022, Cf. K. Zerouali, « Grève à la SNCF : la mobilisation de la base des contrôleurs bouscule les syndicats », *Mediapart*, 7 décembre 2022.

LA CRÉATION DES CSE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PRIVÉES : RUPTURES, CONTINUITÉS ET COMPARAISONS

Avec

Élodie BÉTHOUX

Professeure de sociologie, ENS de Lyon, Centre Max Weber

Kevin GUILLAS-CAVAN

Chercheur à l'Ires

Jean-Pierre LE CROM

Directeur de recherche émérite au CNRS
Laboratoire Droit et changement social (CNRS-Nantes Université)

Marie MEIXNER

Consultante chez Syndex

Jean-François PILLIARD

Ancien vice-président du Medef en charge du social
et co-président du comité d'évaluation des ordonnances de 2017

Udo REHFELDT

Chercheur associé à l'Ires

Catherine VINCENT

Chercheuse à l'Ires

Débat¹ organisé et animé par

Odile JOIN-LAMBERT

Professeure de sociologie, Université Paris-Saclay, Laboratoire Printemps

et

Frédéric LERAIS

Économiste, Directeur général de l'Ires

¹ Débat tenu à l'Ires le 22 mai 2023, qui en a assuré la transcription par Odile Steinauer et que nous remercions ici.

Les ordonnances du 22 septembre 2017 réforment en profondeur le cadre du dialogue social et des relations de travail. Afin de coordonner l'évaluation des effets économiques et sociaux des ordonnances, un comité d'évaluation, composé de représentants de différentes administrations, des acteurs sociaux, mais aussi d'experts et de praticiens, a été créé dès la fin 2017. Le débat qui a réuni le co-président du comité d'évaluation, des expert.e.s et chercheur.e.s a pour interrogation centrale la façon dont les ordonnances ont modifié le dialogue social dans les entreprises et les administrations.

Odile Join-Lambert et Frédéric Lerais :
En guise de préambule, pouvez-vous rappeler quelles ont été les origines du système français de relations professionnelles ?

Jean-Pierre Le Crom : Le système français de relations professionnelles a longtemps été pluriel. Les délégués du personnel (DP) ont été institués en premier, en 1936, sur un mode conventionnel. Leur élection était l'une des conditions de l'extension des conventions collectives. En 1938, on passe d'un mode conventionnel à un mode légal : toutes les entreprises de plus de dix salariés doivent mettre en place des DP. En 1939, après la déclaration de guerre, est introduit un dispositif de désignation par les syndicats² mais que peu de firmes ont appliqué avant que les DP soient réintroduits en 1946.

Les CE ont, quant à eux, une double origine : d'une part, le programme du Conseil national de la résistance (CNR) qui avait prévu « la participation des travailleurs à la direction de l'économie » ; d'autre part, la situation économique et sociale pendant et puis après la guerre qui a favorisé le développement des comités sociaux d'entreprise prévus par la Charte du travail de 1941. Ces comités s'occupaient de la gestion des œuvres sociales, et sont intégrés à la Libération dans les CE qui, eux, ont un rôle en matière économique. Ils ont donc une double mission : information et

consultation sur les questions économiques et gestion des œuvres sociales, devenues en 1982 les activités sociales et culturelles. L'ordonnance du 22 février 1945 précise dans son préambule que le CE – et j'insiste – « coopère » avec le chef d'entreprise qui le préside. Je reprends le terme de coopération, même si à cette époque-là, la plupart du temps, les élus des CE sont des syndicalistes.

Le troisième type d'institution représentative du personnel regroupe la section syndicale d'entreprise et les délégués syndicaux (DS), créés après le mouvement de mai-juin 1968. Toutefois le point de savoir si la section syndicale est bien une IRP est discuté, car la section syndicale d'entreprise ne rassemble que ses membres, alors qu'il peut y avoir plusieurs syndicats dans une entreprise. Cependant, dès 1968, une section syndicale d'entreprise peut conclure un accord collectif au bénéfice de l'ensemble du personnel, ce qui justifie donc de la qualifier d'IRP.

Enfin, dernière institution représentative du personnel, le CHSCT, qui est né en 1982, dans une des lois Auroux, de la fusion du Comité d'hygiène et de sécurité avec le Comité chargé de l'amélioration des conditions de travail. Le CHSCT est désormais autonome par rapport au CE, même si ses membres sont élus par un collège formé par les élus CE et les DP³.

² M. Poggioli, « La CGT et la répression antisyndicale (août 1939-décembre 1940). Entre légalisme et apprentissage de la clandestinité », *Vingtième siècle*, n° 130, 2016, p. 149-162.

³ J.-P. Le Crom, « La naissance des comités d'entreprise, une révolution par la loi ? », *Travail et emploi*, n° 63, 1995, p. 58-76 ; Id., *L'introuvable démocratie salariale. Le droit de la représentation dans l'entreprise (1890-2002)*, Paris, Syllepse, 2003.

**Odile Join-Lambert et Frédéric Lerais :
Comment et à partir de quelle période ce
mille-feuille d'instances a-t-il été remis
en place ?**

Jean-Pierre Le Crom : Cette situation a évolué au cours du temps, car la multiplicité des instances a, d'assez longue date, été interrogée. Dès le début des années 1960, la CGT-FO préconisait de confier les missions de DP au délégué syndical (DS). C'est une vision essentialiste⁴ dans laquelle le syndicat est censé représenter l'ensemble des salariés. Le syndicat reprenait ainsi, d'ailleurs, une idée de la philosophe Simone Weil, qui, en mission pour la CGT dans le Nord, avait examiné l'institution des DP avec un point de vue très critique⁵.

Après 1968 et la reconnaissance du droit syndical dans l'entreprise, des voix se font entendre pour simplifier le système, le délégué syndical venant en plus du délégué du personnel et des élus du CE. Ces voix proviennent parfois du monde académique, comme celle par exemple de Michel Despax, juriste spécialiste de la négociation collective. Dans le monde politique, à l'Assemblée nationale, pendant les débats parlementaires de la loi de 1968 sur les délégués syndicaux et la section syndicale d'entreprise, un député centriste, Joseph Fontanet, préconise également une simplification du système. Il ne le fait pas quand lui-même sera ministre du Travail sous le gouvernement Chaban-Delmas quelques années plus tard. Les syndicats y sont opposés, notamment la CGT pour laquelle le pivot du système doit être le syndicat. Ce que dit la CGT à cette époque est un souhait mais ce n'est pas la réalité. La réalité, c'est

que le syndicat ne domine pas le système. « L'introduction officielle de la section syndicale ne conduit pas à un ajustement uniforme des institutions représentatives », écrivaient les sociologues Jean-Paul Bachy, François Dupuis et Dominique Martin au début des années 1970 : « L'équilibre théorique entre institutions internes à l'entreprise et institution à base syndicale externe » – externe puisque la section syndicale d'entreprise est un démembrement du syndicat, syndicat qui justement n'est pas un syndicat d'entreprise –, « doublé du clivage revendication (rôle des DP) et coopération (rôle du CE), n'est pas viable dans la pratique »⁶. Cette citation caractérise bien la situation. En réalité, l'équilibre théorique dont parlaient ces auteurs n'a jamais été trouvé. L'histoire des IRP montre au contraire un déclin progressif des DP et une puissance accrue du CE.

Il y a eu assez peu d'enquêtes sur les DP. On peut mentionner celles de l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires)⁷ et du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST)⁸ dans les années 1990, auxquelles il faut ajouter la belle thèse de Solveig Grimault sur cette institution au sein des Aéroports de Paris⁹. Selon l'enquête du LEST, les DP sont en difficulté et leur nombre baisse. J'ajoute qu'ils sont concurrencés dans l'entreprise par une hiérarchie intermédiaire, les contremaîtres, qu'on dote à partir des années 1980-1990 de fonctions nouvelles dans certaines entreprises comme les Chantiers de l'Atlantique à Saint-Nazaire. Cette enquête pointe également le fait que la périodicité des réunions avec la direction est rarement respectée et que celles-ci sont souvent communes avec celles des CE. Ce qui a constitué

⁴ P. Rosanvallon, *La question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*, Paris, Calmann-Lévy, 1988.

⁵ S. Weil, *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 1951.

⁶ J.-P. Bachy, F. Dupuy, D. Martin, *Représentation et négociation dans l'entreprise*, CRESST-Université Paris-Sud, 1974.

⁷ C. Dufour et A. Hege, *L'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, 2002.

⁸ A. Le Maître et R. Tchobanian, *Les institutions représentatives du personnel dans l'entreprise : pratiques et évolutions*, Aix-en-Provence, LEST, 1991.

⁹ S. Grimault, *Institutions et pratique de la représentation à Aéroports de Paris : contribution à une analyse de la démocratie industrielle*, thèse de doctorat de sociologie, IEP de Paris, 2005.

l'argument principal pour la mise en place de la Délégation unique du personnel (DUP) créée sous le gouvernement Balladur par le ministre Michel Giraud en 1994. C'est aussi la raison pour laquelle la DUP a été élargie par la loi Rebsamen en 2015, et qu'*in fine* on a fusionné les deux institutions en 2017. Déclin des DP, donc, et pouvoir accru des CE, avec les attributions qui leur ont été confiées dans certains cas en matière de négociation collective, alors que ces attributions étaient tout à fait inexistantes dans l'ordonnance de 1945, qui prévoyait que la négociation se fasse dans la branche.

Sur la question de la proximité, l'ordonnance de 1945 et la loi de 1946 pour les CE avaient fait le choix d'une « représentation objective », selon l'expression de l'époque : on répartissait les élus selon le nombre de voix accordées aux organisations syndicales (OS) au niveau de l'établissement ou de l'entreprise tout entière. Conséquence, évidemment, du pluralisme syndical. On a fait ce choix d'une répartition objective plutôt que d'une répartition qu'on qualifierait maladroitement de subjective, c'est-à-dire d'une représentation au niveau des ateliers, des bureaux, en tout cas au plus près du travail concret et de ses conditions d'exercice. Pour compenser la suppression des DP qui étaient censés incarner ce rôle de proximité, l'ordonnance de 2017 a institué le représentant de proximité (RdP). Les sociologue et juriste Jérôme Pélisse et Cyril Wolmark sont assez critiques sur ces représentants¹⁰. Il n'y a pas en effet d'obligation pour les entreprises à en créer, il faut une convention. En 2019, seules un quart des entreprises avaient mis en place des représentants de proximité. On trouve cependant dans certains accords des stratégies alternatives, dans lesquelles, aux élections, les représentants sont élus par secteurs. Toutefois, écrivent-ils, « au moment où la proximité était mise à mal par les différents dispositifs de distanciation

sociale, les représentants de proximité ont, selon nos interlocuteurs, largement disparu des pratiques de représentation du personnel au profit des élus des CSE et plus encore des syndicalistes, et notamment des délégués syndicaux ».

1. LES ORDONNANCES DE 2017 : UN BOULEVERSEMENT ?

Odile Join-Lambert et Frédéric Lerais :
En 2017, les ordonnances Macron mettent fin à l'ancien système de représentation des personnels et créent les CSE, issus de la fusion des CE et des anciens CHSCT. Revendication ancienne du patronat, cette réforme a-t-elle changé en profondeur les modalités de négociation ? En quoi s'inscrit-elle dans une histoire plus longue des réformes de la représentation des personnels ?

Jérôme Pélisse et Cyril Wolmark : Sur le plan de la méthode, du point de vue d'un évaluateur des ordonnances, ces dernières ont trouvé une effectivité, c'est-à-dire que les CSE ont été mis en place là où ils devaient l'être. Ceci dit, le champ d'action des IRP avant et après la création des CSE n'a pas beaucoup changé. Le deuxième point, sur la dimension méthode, c'est que la majorité des CSE ont été mis en place de manière unilatérale. Alors qu'il y avait la possibilité de les mettre en place par voie d'accord, ce n'est pas la voie qui a été choisie par les entreprises¹¹.

Sur le plan du contenu, il y avait une très forte pression pour la mise en place des CSE, en particulier des patrons de PME et de TPE, pour obtenir une simplification des institutions de représentations du personnel.

¹⁰ J. Pélisse et C. Wolmark, « Quelle représentation de proximité après la fusion des IRP ? », *Droit Social*, n° 3, mars 2022, p. 199-207.

¹¹ Sur ce point, voir S. Bérout et C. Nizzoli, « Par-delà le clivage privé-public, une représentation syndicale déstabilisée par le passage au CSE », *Entreprises et Histoire*, n° 113, décembre 2023.

Les acteurs sociaux patronaux et syndicaux, pour des raisons différentes, ont adopté des postures très conservatrices pour déployer la mise en œuvre de la réforme.

Les uns et les autres ont campé dans une approche très institutionnelle du CSE au lieu de se saisir de ce moment pour faire un diagnostic partagé, un état des lieux des enjeux du dialogue social de l'entreprise, puis de partager sur le contenu des ordonnances.

Éld ie Béthu x : Il y a une difficulté à appréhender les changements induits par le passage du CE au CSE, pour au moins trois raisons.

La première, c'est que les ordonnances de 2017 arrivent après une grosse décennie de réformes. En ce sens, la réforme de la représentativité syndicale, en 2008¹², marque un tournant et ouvre une décennie d'accélération de réformes sur le droit du travail et sur le dialogue social. Tout ceci a créé un climat d'instabilité juridique et de transformation profonde du système dans son ensemble. Il est donc difficile d'isoler le passage du CE au CSE pour en mesurer les seuls effets. Évidemment, le passage du CE au CSE avec la fusion des instances marque une rupture, mais les ordonnances de 2017 ne sont ni une réforme isolée ni une réforme qui tombe du ciel. On s'est d'ailleurs focalisé sur les réformes au niveau de l'entreprise, en ce qui concerne les instances représentatives du personnel, et la montée en puissance de la négociation collective en entreprise ces dernières années. Mais sur cette même période, il y a eu aussi une refonte en profondeur des branches, avec la restructuration et la fusion des branches et de leurs conventions collectives. On en parle moins. Pourtant cela fait partie des transformations importantes du

système, notamment pour les entreprises, qui voient leur paysage changer.

La deuxième raison, c'est que l'histoire des DP, des CE et des CHSCT ne disparaît pas avec l'arrivée des CSE. Bien sûr, ce que nous écrivions avec Marie Meixner dans la notice « Institutions représentatives du personnel » du *Dictionnaire du travail* en 2012¹³ est aujourd'hui largement caduc : il faudrait la réécrire ! Mais cette histoire reste très présente à l'esprit des acteurs et actrices du dialogue social, quand ils et elles doivent aujourd'hui investir les CSE. Sur le terrain, la mobilisation des CSE tend donc à se faire en regard de ces anciennes instances : elles restent des références structurantes, qu'on cherche à s'éloigner de leur fonctionnement ou à le faire perdurer, par d'autres moyens.

Enfin, le moment de la mise en place des CSE est aussi particulier en raison de la crise sanitaire. Ce n'est pas complètement étranger à la façon dont les CSE ont été mis en place et dont on peut appréhender leurs effets. Si certaines entreprises avaient mis en place leur instance juste avant, d'autres ont dû le faire lors de la crise sanitaire. Or cela a eu un impact sur la façon de penser le dialogue social. La « philosophie » des ordonnances, c'est de « rationaliser le dialogue social », le « simplifier », le « fluidifier », le « rendre plus efficace ». Mais que met-on derrière ces notions ? Et quel sens prennent-elles alors que le dialogue social, dans ces nouvelles instances, a dû se jouer dans l'urgence au moment de la crise sanitaire ? De notre enquête sur le cas des grandes entreprises¹⁴ ressort l'idée que la période de la crise sanitaire a été vécue, par les acteurs managériaux notamment, comme une sorte d'expérience grandeur nature de ce que pouvait être un dialogue social « partenarial », même s'il faudrait discuter de

¹² S. Bérout, J.-P. Le Crom, K. Yon, « Représentativités syndicales, représentativités patronales. Règles juridiques et pratiques sociales. Introduction », *Travail et emploi*, n° 131, 2012, p. 5-22.

¹³ É. Béthoux et M. Meixner, « Institutions représentatives du personnel », in A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, A. Mias (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 2012, p. 418-424.

¹⁴ R. Bourguignon (dir.), *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social : étude longitudinale de 7 grandes entreprises*, rapport de recherche pour le Comité d'évaluation des ordonnances de 2017, 2021.

tous ces éléments. Le fait en tout cas que ces nouvelles instances se soient mises en place dans ce contexte singulier marque l'acte de naissance des CSE.

Marie Meixner : Du point de vue de l'expertise, ce ne sont pas les ordonnances Macron qui ont le plus fait changer notre contexte d'intervention. C'est plutôt l'ensemble des réformes précédentes qui a modifié sensiblement la façon dont on peut exercer notre métier, avec la refonte des temps d'information-consultation et l'articulation à des temps de négociation. En 2016, le cadre de l'expertise change. Le législateur inscrit le recours à l'expertise récurrente dans le cadre des trois consultations obligatoires annuelles : les orientations stratégiques, la situation économique et financière et la politique sociale. Ce faisant, les expertises récurrentes doivent s'inscrire dans le calendrier des procédures d'information-consultation. Contrairement à ce qui était le cas auparavant, les expertises se déroulent sur un temps de deux à trois mois, alors qu'elles pouvaient se dérouler précédemment sur la durée jugée nécessaire par les différents acteurs de l'information-consultation. Il reste que des délais différents peuvent toujours être définis par accord

Ces trois temps d'information scandent maintenant notre rythme de travail. Et ces temps sont courts. Les informations-consultations et l'expertise sont liées à des délais qu'on dit *prefix*, de deux voire trois mois en fonction de la taille de l'entreprise. Par ailleurs, le recours à l'expertise a été affecté par le cofinancement de certaines d'entre elles, les expertises sur les orientations stratégiques, dans le cadre des droits d'alerte, et aussi dans le champ de l'information-consultation en matière de santé, sécurité et des conditions de travail. Ce sont plutôt ces changements-là qui ont poussé la profession, et le cabinet Syndex plus particulièrement, à revoir certaines méthodes de travail¹⁵.

En quoi en revanche les ordonnances Macron ont-elles modifié nos conditions d'intervention dans la pratique ?

Mon premier élément de réflexion a trait à la perte des ressources des IRP. On travaille aujourd'hui avec des représentants des salariés qui sont fatigués. Dans le secteur de la métallurgie par exemple, la population de représentants des salariés est plutôt âgée. C'est sans doute aussi lié à la disparition des DP sans que les représentants de proximité n'aient pris la relève. Les représentants et membres du CSE ont une difficulté à être sur le terrain. Le temps de réunion prend le pas sur le lien et la prise de température auprès des salariés dans les ateliers. Les représentants des salariés me disent : « Ce qui se passe dans les ateliers ? On ne sait pas ! Parce qu'on passe 80 % de notre temps en réunion ». C'est une alerte sérieuse. Du point de vue de l'expertise, cela entraîne une difficulté à faire remonter les problématiques : quels sont les sujets ? quelle est la demande de l'expertise ?

L'autre aspect de la disparition des DP, c'est l'engorgement des sujets en réunion, des ordres du jour des CSE qui sont aussi les ordres du jour de DP, puisque cela fait partie des prérogatives du CSE. Et donc l'expertise, qui pouvait prendre le temps de développer des sujets en réunion préparatoire, en réunion plénière avec les représentants de la direction, tout cela aujourd'hui est de plus en plus réduit.

Autre problématique : il y a une population récente de représentants des salariés qui ne sait pas ce que c'est que l'information-consultation ni l'expertise. Il y a donc un travail de formation important à mener. En accord avec les organisations syndicales, notre activité de formation s'est développée. C'est assez nouveau puisque la formation syndicale est une prérogative des organisations syndicales (OS). Les OS s'appuient sur les experts pour faire de la formation, parce qu'elles-mêmes n'ont pas toujours les ressources.

¹⁵ Pour une histoire de l'expertise par les anciens membres de l'association Syndex (sous forme de textes courts et d'entretiens), cf. le site : URL <<https://anciensdesyndex.fr/>> consulté le 5 octobre 2023.

Cherine Vincent : Dans beaucoup de grandes entreprises, il y avait déjà une évolution avant les ordonnances vers une centralisation et une homogénéisation des fonctionnements au niveau central de l'entreprise à l'initiative des DRH¹⁶. C'était souvent leur stratégie, dans les grands groupes, d'unifier les statuts des personnels, assumons ce mot même s'il est connoté, à tort, fonction publique. Finalement, les ordonnances ont été un peu le point final d'une évolution qui, en tout cas dans les grandes entreprises, existait déjà.

Udo Rehfeldt : Il faut rappeler que cette question de la transformation du CE en CSE était une revendication patronale. C'est là-dessus qu'a achoppé en 2015 la concertation sur le dialogue social avant la loi Rebsamen, qui a permis la fusion des instances sous certaines conditions et à l'initiative d'un employeur.

Jean-Pierre Le Crom : Sur l'institutionnalisation, une des origines de la difficulté, c'est que quand le système s'est construit après la guerre, il y avait la possibilité pour les acteurs de choisir des modalités différentes. Or cette possibilité a été très peu utilisée. J'avais trouvé dans les archives du bureau DS2-Représentation du personnel du Ministère du Travail un dossier extrêmement intéressant. C'était une société dans le Nord qui faisait des machines agricoles, la société Pouille, les personnels avaient trouvé eux-mêmes leur bonne manière de s'organiser et le patron avait dit « banco ». Sans doute existe-t-il d'autres exemples. Il faut qu'il y ait un employeur qui soit prêt à discuter des meilleures manières de représenter le personnel. Le champ était assez ouvert, en réalité, à la Libération. Il y avait par exemple des discussions sur le fait de savoir s'il pouvait y avoir des élus jeunes, un collège formé de gens de moins de tel ou tel âge.

Odile Join-Lambert et Frédéric Lerais : **Si on cherche dans la réforme les traces d'une évolution plus longue, dans quelle**

mesure peut-on dire qu'elle a été l'occasion d'une réflexion sur une redéfinition du périmètre du dialogue entre acteurs sociaux ? Y avait-il là une opportunité, et peut-on dire, même en cas de recul, qu'elle a été à l'origine de ?

Jean-François Pilliard : Sur la question du dialogue social de proximité, il faut noter que par rapport à l'intention initiale de décentralisation des normes, la mise en place des CSE s'est traduite parfois par une centralisation des rapports sociaux au sein des entreprises à établissements multiples. Cela comporte deux risques importants. Le premier, c'est que, les DP ayant disparu, les ordonnances auraient dû offrir l'occasion aux partenaires sociaux de réfléchir à la mise en place d'un véritable dialogue de proximité, ce qui n'a pas été le cas. Le second, c'est qu'en traitant mal cette question du dialogue social de proximité, il y a des risques de dérégulation sociale. On peut citer par exemple la grève des contrôleurs SNCF de décembre 2022 qui, partie d'une pétition publiée le matin avec quelques signatures, s'est terminée, le soir, par un mouvement qui échappait totalement aux structures syndicales.

Au-delà de cet aspect, le dialogue de proximité avec les managers constitue une opportunité de créer une motivation forte des acteurs de terrain et donc de renforcer l'efficacité opérationnelle. C'est un levier essentiel d'amélioration de la compétitivité hors coût qui me paraît insuffisamment utilisé aujourd'hui.

Élodie Béthoux : La forte attention portée sur les moyens lors des négociations des accords mettant en place les CSE a en effet pu contribuer à reléguer au second plan la discussion sur l'organisation du dialogue social et sur son périmètre. Mais la mise à l'épreuve de ces instances, une fois qu'elles sont en place, ouvre un moment de réflexion collective et peut ramener ces questions au

¹⁶ Voir notamment N. Fleury, K. Guillas-Cavan, F. Lerais, N. Farvaque, M. Kahmann, D. Messaoudi, J.-P. Raillard, A. Rémond, N. Seguin, C. Vincent, « Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives », *La Revue de l'Ires*, n° 94-95, 2018, p. 115-154.

premier plan. Dans certains cas, l'expérience du fonctionnement des instances a conduit par exemple à remettre en cause le schéma centralisateur qui avait été initialement retenu et à s'interroger sur la nécessité de renforcer – voire de construire – le dialogue social de proximité. D'où l'intérêt à l'avenir de regarder les moments de renégociation de ces accords, pour voir si émerge ou non une tendance sur la façon de repenser la représentation du personnel.

Marie Meixner : Voit-on une réflexion sur le dialogue social dans les renégociations ? Nous l'espérons, ce n'est toutefois pas quelque chose que nous voyons. En revanche il y a des embryons de réflexion qui émergent dans la renégociation. La réforme des CSE s'est déroulée en période Covid. Dans la métallurgie, il y a aussi la mise en œuvre de la nouvelle convention collective de la métallurgie, avec la refonte des classifications, avec donc des renégociations de toutes les grilles salariales. Les technologies changent, les process de travail changent, des métiers changent ; de nouveaux sujets apparaissent, le climat s'invite dans toutes les stratégies d'entreprise. Comment faire du dialogue social dans le champ de l'expertise ? Sur l'articulation des prérogatives économiques et des prérogatives sur le travail, la santé, la sécurité, peu de choses se font, mais une réflexion s'engage. Chez Syndex, il y avait deux équipes très distinctes ; aujourd'hui des passerelles se font.

Concrètement, sur la méthode de travail, comment dialogue-t-on dans un contexte incertain ? Je me retrouve totalement dans les travaux de Juliette Fronty¹⁷ sur le sens du dialogue. Une façon de sortir de cette logique institutionnelle est de retravailler le sens du dialogue : est-ce du contrôle ou de la coopération ? C'est sans doute ainsi qu'une

structure institutionnelle adaptée aux enjeux de demain pourrait émerger.

2. LES COMPARAISONS EN EUROPE : QUELLE SPÉCIFICITÉ FRANÇAISE ?

Odile Join-Lambert et Frédéric Lerais : Est-ce que cette réforme représente une certaine convergence avec d'autres institutions qui existent à l'étranger ? Du point de vue de la fusion des institutions représentatives du personnel, quelle serait la spécificité de la France ?

Jean-François Pilliard : La spécificité de la France, et sa grosse différence avec les pays du Nord et l'Allemagne, c'est, d'une part, le rôle de l'État et une histoire sociale de confrontation. D'autre part, c'est que le dialogue social en France renvoie à une conception juridique et formelle, par opposition à une conception d'un dialogue social de solution. En France, la culture de dialogue social reste très « juridico-administrative ». On semble plus préoccupé par la production de normes à tous les étages que par leur effectivité.

Marie Meixner : En Allemagne, la dernière grande réforme de la représentation des salariés date de 1972. Il y a eu quelques évolutions depuis. L'accord de coalition du gouvernement en place a l'ambition de renforcer ce système de codécision. La Confédération allemande des syndicats (le DGB) a élaboré une nouvelle rédaction de cette loi. La notion même de codécision ainsi que le rôle des organisations syndicales et patronales dans la définition des règles qui régissent les relations de travail nourrissent cette représentation. La réputation de dialogue social « orienté solutions », de consensus, de l'Allemagne doit

¹⁷ J. Fronty et C. Havard, « Pour un dialogue social polyphonique et constructif : propos d'acteurs et propositions de chercheurs », in R. Bourguignon et A. Stimec (dir.), *L'analyse organisationnelle du dialogue social. Pratiques et perspectives théoriques*, Caen, EMS Éditions, 2022.

toutefois être nuancée¹⁸. Dans certains endroits ça se passe comme cela, dans d'autres, c'est plus conflictuel, et, surtout, en Allemagne il y a aussi des endroits où il n'y a pas de dialogue. L'ambition de la Confédération allemande des syndicats est ainsi de boucher ces trous. En Allemagne, six millions de salariés ne sont pas représentés par un CE. La réforme viserait, déjà, à faciliter la mise en place de CE.

L'autre axe de cette réforme porte sur l'adaptation des droits aux mutations actuelles. L'exemple que donne la Confédération allemande des syndicats, c'est qu'en 1972, quand la loi a été écrite, la mondialisation ne prenait pas la forme d'aujourd'hui, on ne parlait ni de digitalisation ni de climat. Ce sont pourtant des thèmes qu'on voit dans le droit français. Si on parle des droits d'information-consultation, ils ont été étendus sur les questions climatiques très récemment, là où en Allemagne c'est encore un champ de bataille. Il y a donc un ensemble de revendications des syndicats allemands pour renforcer le droit de codécision notamment dans l'entreprise, en particulier des CE, dans un contexte où la représentation et la participation des salariés aux décisions qui se prennent dans les entreprises sont considérées comme un atout pour la compétitivité. On est moins dans l'idée de démocratie que dans une logique de compétitivité, consistant à chercher à adapter l'entreprise aux transformations en cours et à venir.

Éld ie Béthoux : Derrière le sujet de la comparaison internationale, avec les grandes questions traditionnelles qui ont traversé le

champ des relations professionnelles (convergence ou divergence des systèmes, envisagées à l'échelle européenne ou internationale) revient toujours cette question du modèle français qui serait atypique, vision contre laquelle j'essaie de m'élever. Le modèle français est spécifique, comme le sont tous les modèles nationaux, mais je ne pense pas qu'il soit atypique, voire aberrant, comme on peut le dire parfois.

Quand on compare les systèmes nationaux, on se place en fait rarement au niveau d'une instance, comme peut l'être le CE ou le CSE, mais on va chercher différents faisceaux d'indices à propos des transformations que connaissent ces systèmes. La question de la décentralisation de la négociation collective en fait partie. De ce point de vue, les travaux comparatifs montrent que la France est un des pays qui sont allés le plus loin dans la décentralisation de la négociation collective¹⁹. Le deuxième faisceau d'indices concerne souvent l'évolution des taux de syndicalisation ou de la conflictualité²⁰. La façon de construire et de penser les instances représentatives du personnel est moins mobilisée et elle fait débat²¹. Ce qui est mis en avant dans ces débats est finalement moins la question des formes de ces instances, et d'un hypothétique chemin vers des formes similaires d'un pays à un autre, que la question du pouvoir et des ressources que les différentes catégories d'acteurs ont dans ces instances. Si convergence il y a, c'est qu'on aurait aujourd'hui un pouvoir discrétionnaire accru des employeurs au sein de ces instances, du type des CSE en France.

¹⁸ Voir V. Doellgast et T. Kämpf, « Co-Determination Meets the Digital Economy: Works Councils in the German ICT Services Industry », *Entreprises et Histoire*, n° 113, décembre 2023.

¹⁹ Voir par exemple : S. Leonardi and R. Pedersini (eds.), *Multi-employer bargaining under pressure. Decentralisation trends in five European countries*, Bruxelles, ETUI, 2018.

²⁰ Voir par exemple : C. Batut, U. Lojkine, P. Santini, « “Which side are you on ?” A Historical Study of Union Membership Composition in Seven Western Countries », *Industrial Relations Journal. A Journal of Economy and Society*, August 2023. URL : <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/irel.12342>> consulté le 5 octobre 2023.

²¹ Sur ces débats, voir par exemple : L. Baccaro and C. Howell, *Trajectories of Neoliberal Transformation: European Industrial Relations since the 1970s*, Cambridge, Cambridge University Press, 2017 ; C. Wright, G. J. Bamber, F. L. Cooke, V. Doellgast, « Internationally Comparative Approaches to Studying Employment Relations », in G. J. Bamber, F. L. Cooke, V. Doellgast, C. Wright (eds.), *International and Comparative Employment Relations. Global Crises and Institutional Responses*, 7^e éd., Londres, Sage Publications, 2021, p. 1-27.

Jean-Pierre Le Crom : Sur la question de la comparaison, il faut mettre l'accent sur la spécificité de la France en ce qui concerne les activités sociales et culturelles²². Les comités d'entreprise à l'étranger, ou ce qui s'apparente à des comités d'entreprise européens, n'ont pas d'activités sociales et culturelles. Or le fait que les comités d'entreprise et aujourd'hui les CSE aient cette attribution est important. Dans les années 1950-1960, les nombreuses enquêtes effectuées sur l'institution concluaient toutes au fait que les « œuvres sociales » étaient plutôt une réussite, que les CE et les élus avaient réussi à s'adapter à la demande ou aux besoins des salariés, mais que, par contre, les questions économiques étaient un vrai problème : problème de maîtrise, problème de formation, dans le rapport à l'expertise, à l'expert-comptable, fonctions qui se sont d'ailleurs développées ensuite notamment avec les lois Auroux. Je pense que la place que prennent les activités sociales et culturelles, sans doute encore aujourd'hui, dans le système est un différentiel important avec les structures de même type qui existent dans d'autres pays européens.

Udo Rehfeldt : Jusqu'ici on n'a pas évoqué le comité de groupe, créé en 1982 par les lois Auroux avec des droits limités à l'information économique. La composition et le fonctionnement d'un comité de groupe font fréquemment l'objet de négociations avec les syndicats. Or il a été un modèle qui a ensuite eu une influence très forte sur la construction de la directive de 1994 sur les comités d'entreprise européens (CEE). Un CEE est mis en place à la demande des représentants des salariés sur la base d'une négociation. C'est seulement en cas d'échec de la négociation qu'il est mis en place sur la base des prescriptions subsidiaires de la directive, qui ont initialement limité son rôle à l'information économique. Beaucoup de groupes français ont ensuite fusionné leur comité de groupe avec leur CEE, de nouveau sur la base d'une

négociation avec les organisations syndicales présentes.

Sur le plan comparatif, la fusion des instances n'a rien changé pour faire converger les formes de représentation. En Europe, il y a toujours deux modèles polaires, le modèle du canal unique, où tout est syndical, et le modèle dual allemand, où au niveau de l'entreprise tout est élu. La France a toujours été entre les deux, avec une coexistence de délégués syndicaux et d'instances élues. De ce point de vue, malgré la fusion, rien n'a changé.

Keï n Guilla -C■ : J'entends ce que dit J.-F. Pilliard, en brossant à grands traits les différences entre la France et l'Allemagne. Si on ne regarde que le *Betriebsrat* allemand et le CE ou le CSE français, oui, effectivement, on peut rejoindre son analyse. Mais si on regarde l'ensemble du système, et notamment les fonctions syndicales, l'Allemagne est-elle moins conflictuelle que la France ? A-t-elle une culture moins empreinte de rapports de force ? C'est loin d'être sûr. On le voit dans le cas autrichien, le *Betriebsrat*, avec son pouvoir de co-détermination, est aussi dans une forme de rapport de force, avec une capacité de ralentir considérablement la marche de l'entreprise. On peut dire que ça évite des conflits plus lourds comme en France, parce que la direction a intégré ce risque, mais finalement la culture conflictuelle est là aussi, d'une autre manière.

Par ailleurs, ces dernières années, la DARES et France Stratégie notamment enchaînent les rapports sur les CE, ou les CSE désormais, mais il n'y a jamais une réflexion globale sur l'articulation des deux canaux syndical et représentatif. Pourtant se joue là un certain nombre de choses qui pourraient caractériser la spécificité française. Il y a eu une longue revendication de FO d'un transfert de compétences des DP aux DS. On peut se demander si, *de facto*, on n'est pas aujourd'hui en train d'y assister. Avec la disparition des

²² Sur cette question ailleurs, voir M. Henry, « The Social Welfare Policy of the Nationalised British Coalmining Industry at Work: the Financial Support of Brass Bands, 1947-1960 », *Entreprises et Histoire*, n° 113, décembre 2023.

DP, ce qu'on a observé dans un certain nombre de cas, c'est que les DS tentent, tant bien que mal, de remplacer les DP. Pour autant, ce rôle n'est pas suffisamment analysé.

Odile Join-Lambert et Frédéric Lerais : **En termes de cm pa à sn , que peut nu s apprendre l'expérience des comités d'entreprise européens (CEE) ? Qu'est-ce qui peut les distinguer ou les rapprocher des CSE ?**

J n -Fra çò s Pillia d : Concernant les comités d'entreprise européens, instances transnationales d'information et de consultation des salariés dans les entreprises multinationales de dimension communautaire, l'expérience que j'ai eue chez Schneider Electric en 1993 a été marquante. Pour les DRH de la Fédération européenne de la métallurgie, il s'agissait de « sortir de l'approche Tintin au Congo » consistant à n'accorder que quelques strapontins aux représentants des filiales étrangères au profit d'une véritable représentation des pays constituant le groupe. Les comités européens ont eu un effet positif sur la qualité du dialogue social en démontrant de façon très concrète qu'il est possible de construire ensemble des méthodes de travail, des solutions au profit de l'ensemble des parties prenantes.

Marie Meixner : En ce qui concerne les comités d'entreprise européens (CEE), la directive de 1994 a été révisée en 2009. Les OS et le Parlement européen demandent une nouvelle révision, à laquelle le patronat européen s'oppose. Il y a donc ce sujet sur la table, avec une volonté de renforcer les droits des CEE et d'améliorer la proportion des entreprises dotées d'un CEE, qui est encore assez faible. En effet, contrairement au CSE en France, pour installer un CEE il faut en faire la demande et le temps de négociation est long. Parmi les demandes des OS au niveau européen, figure le raccourcissement de ces délais de négociation, la facilitation des actions en justice pour forcer la mise en œuvre et le renforcement des droits d'information-consultation, très inspirés du système français de relations professionnelles. À part les Français,

personne ne sait très bien dans les CEE ce que sont ces droits d'information-consultation et on ne sait trop quoi en faire.

Les CEE sont des instances très jeunes : les droits ne sont pas assis ; une partie des membres des CEE viennent de pays avec une histoire du dialogue social, de la représentation des salariés, une notion de démocratie sociale, qui est très différente et moins ancrée que celle des membres des pays les plus anciens de l'UE. En 2023, cet écart perdure.

Pour autant, il y a des choses qui me semblent intéressantes, et peut-être à regarder pour les CSE : quand on est jeune, on peut aussi innover, sortir de rôles institués. Côté directions, il y a une liberté d'imagination au niveau d'un CEE que je ne vois pas dans le contexte français, même si parfois ce sont les mêmes personnes. Des directions des relations sociales au niveau d'un CEE vont proposer, répondre, participer à des initiatives, à des enquêtes qui sont menées, un travail qui peut être fait dans le cadre d'une restructuration, en travaillant sur des alternatives, des séminaires de réflexion. Il y a donc là une forme de source d'inspiration, et c'est aussi un laboratoire d'expérimentation pour des formes de dialogue différentes.

Élodie Béthoux : La question du CEE est intéressante, car elle nous renvoie à la question du périmètre du dialogue social dont on parlait précédemment, et plus particulièrement à la façon d'adapter l'architecture représentative dans l'entreprise. Lorsqu'on parle CEE, on parle grandes entreprises. Symétriquement, un des enjeux importants est de regarder du côté des PME et encore plus des TPE. Les CEE ont été une innovation institutionnelle au moment où ils ont été instaurés, en 1994. La mise en place de ce dialogue social transnational dans les entreprises multinationales est alors à mettre en parallèle avec le développement du dialogue social territorial pour essayer de pallier le déficit de représentation dans les plus petites entreprises. On a donc à la fois ce développement du côté des instances transnationales, du type CEE, et la recherche,

avec un succès inégal, de la construction d'une représentation du personnel dans les plus petites entreprises qui passe notamment par des solutions territoriales. Cela souligne la plasticité des institutions.

Je voulais aussi réagir à ce dont parlait Jean-François Pilliard à propos des CEE et de l'expérience qu'il a eue en leur sein. Cette figure qu'il évoque des strapontins pour les délégations étrangères pose la question de savoir comment on construit la représentation au sein d'une telle instance. On peut à cet égard distinguer deux logiques²³ : une logique additive, où on va additionner différentes délégations étrangères ou différents représentants autour de la table, le CEE étant la somme de ses membres, et une logique intégrative, dans laquelle l'enjeu est de faire du CEE un acteur collectif, un acteur européen, qui porte un point de vue européen et pas simplement la somme des points de vue nationaux. Sans doute, c'est dans les quelques exemples où le comité d'entreprise européen a réussi à devenir un acteur collectif en lui-même, et pas simplement en étant la somme d'acteurs nationaux, qu'il peut être un lieu d'expérimentation, un laboratoire d'innovations sociales. Cette distinction peut alors servir à penser aussi la construction de la représentation dans les CSE et à réfléchir aux conditions pour en faire un acteur collectif.

3. ENTREPRISES PUBLIQUES, ENTREPRISES PRIVÉES : QUELLES CONVERGENCES ?

Odile Join-Lambert et Frédéric Lerais :
Dans quelle mesure l'expérience des CSE est-elle différente en fonction du type de

structures – entreprises privées, entreprises publiques ou administrations –, sachant que dans ces différentes organisations, les instances n'ont pas les mêmes caractéristiques ?

Jean-François Pilliard : Je ferai trois remarques. D'abord, la France est un pays où il y a une faiblesse structurelle du dialogue social dans les entreprises publiques et dans les administrations, pire encore que dans le secteur privé. Cette faiblesse contribue à la mauvaise performance du service public en général. Il y a une sorte de cogestion qui s'est instituée dans les entreprises publiques et les administrations, qui consiste à acheter le climat social. Ensuite, la conduite du dialogue social paraît très centralisée. Les managers de terrain semblent avoir peu de marge de manœuvre. Enfin, la mise en œuvre de la réforme constitue une réelle opportunité pour faire évoluer favorablement les pratiques. Le succès de la démarche me paraît passer par un diagnostic partagé des acteurs et surtout par une réflexion sur le lien entre la qualité du dialogue social, la satisfaction des agents et l'impact sur la qualité du service aux usagers.

Élodie Béthoux : La question, même si elle est difficile, est importante. Pourquoi ? Parce qu'elle nous oblige à tenir compte de la diversité des entreprises et des modèles d'entreprise. On a évoqué la question des tailles d'entreprise, on sait bien que c'est une problématique centrale et qu'évidemment, on ne peut pas généraliser outre mesure les évolutions du dialogue social sans tenir compte de ces différences de taille des entreprises. La question de leur statut est aussi importante. On parle ici public-privé, mais on pourrait parler également mutualisme, entreprises coopératives, entreprises de l'économie sociale et solidaire, qui relèvent de modèles bien singuliers²⁴. Il y a un intérêt à enrichir notre

²³ É. Béthoux, « Vers une représentation européenne des salariés. Les comités d'entreprise européens face aux restructurations », *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 4, 2009, p. 478-498.

²⁴ Sur le dialogue social dans l'ESS, cf. notamment S. Cottin-Marx, « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *La Revue de l'Ires*, n° 101-102, 2020, p. 29-48 ; M. Hély, S. Rétif, M. Simonet, « Figures de l'employeur et formes du dialogue social dans les entreprises de l'ESS », *Mouvements*, n° 81, 2015, p. 116-125 ; G. Rivet, « Le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 323, 2012, p. 82-95.

réflexion de cette diversité de modèles d'entreprises, qui inclut aujourd'hui le nouveau statut d'entreprise à mission²⁵, et à regarder les formes de dialogue social qui s'y déploient.

Marie Meixner : Dans l'ensemble du secteur public, ce n'est pas du tout le même recours et droit à l'expertise que pour le secteur privé. L'expertise économique est peu présente dans le public, mais elle existe du côté santé-sécurité et conditions de travail. La SNCF a par exemple lancé une réflexion sur « la bonne façon de faire du dialogue social, dans le cadre de ces réformes ». À la demande de la DRH, une thèse CIFRE est proposée actuellement sur les initiatives de revendication et de mobilisation en dehors des instances existantes. Cela traduit une volonté de s'emparer du sujet.

Jean-Pierre Le Crom : Il faut distinguer les fonctions publiques des entreprises publiques. Certaines entreprises publiques ont des CE comme les entreprises privées. La Régie Renault était une entreprise publique, et l'ordonnance de nationalisation du 16 janvier 1945 stipulait la création d'un comité central d'entreprise et d'un CE pour ses établissements du Mans²⁶. À Nantes, la Société nationale des constructions aéronautiques du Sud-Ouest (SNCASO, désormais l'Aérospatiale) était une entreprise publique, avec un CE. Mais on connaît mal la façon dont ces décisions ont été prises, dans quel cadre, et la manière dont on a distribué les activités économiques, sociales et culturelles.

Quand on pense droit du travail, on pense « Code du travail », c'est-à-dire qu'on pense le droit du travail dans le secteur privé. Mais le droit du travail existe aussi dans le secteur public, bien entendu. On connaît les travaux d'Odile Join-Lambert ou de Marie Cartier, mais chez les juristes et chez les historiens du droit, le secteur public a été négligé²⁷. On connaît très mal l'histoire du droit des relations de travail, pour ne pas dire du droit du travail, dans le secteur public.

Catherine Vincent : C'est intéressant de faire le parallèle entre l'histoire des CE dans le privé, qui ont été très peu développés jusqu'aux années 1970, et la représentation du personnel dans la fonction publique. Elle apparaît dans cette dernière en 1945 dans un cadre juridique différent, mais avec la même idée de coopération et de participation des personnels, non pas à l'économie évidemment, mais à l'organisation des services. À partir des années 1960-1970, dans les ministères où les OS sont fortes, les commissions administratives paritaires (CAP)²⁸ deviennent des instances de codétermination des parcours, des trajectoires, des mutations, des promotions des agents, alors que ce n'est pas du tout ce qui est prévu dans les textes qui instituent les CAP.

La question n'est pas d'avoir un statut différent quand on sert l'État, comme disent les juristes. La question, c'est : qui sert l'État ? Si la question de « qu'est-ce qu'une entreprise » se pose, se pose aussi la question « qu'est-ce qu'une administration ». Qu'est-ce qui doit appartenir au public, au privé ? Cette question traverse toute la construction européenne.

²⁵ Cf. P. Lefebvre (dir.), *L'entreprise comme acteur politique*, *Entreprises et Histoire*, n° 104, 2021, notamment K. Levillain, A. Hatchuel, B. Segrestin, « Comment la loi a instauré l'entreprise comme acteur politique. Analyse historique et théorique de la loi Pacte et de la loi sur le devoir de vigilance », *Entreprises et Histoire*, n° 104, septembre 2021, p. 184-197.

²⁶ P. Fridenson, « Le périple de la nationalisation de Renault », *Renault Histoire*, n° 31, octobre 2014, p. 63-84.

²⁷ Voir cependant : Y. Saint-Jours, *Les relations du travail dans le secteur public*, Paris, LGDJ, 1976 ; Q. Lohou, *L'évolution du droit des relations de travail des agents non-titulaires de la fonction publique d'État (milieu XIX^e-milieu XX^e siècle) : relations individuelles et collectives du travail, protection sociale, emploi*, thèse de doctorat de droit, Université de Nantes, 2020.

²⁸ Jusqu'à la loi Dussopt de 2019, les CAP, instances paritaires spécifiques des fonctions publiques et constituées pour chaque corps de fonctionnaires et de contractuels, devaient, sauf dérogation, être consultées avant tout recrutement, notation, avancement, affectation, mesure disciplinaire, etc. Elles ne sont désormais plus compétentes que pour les décisions individuelles défavorables aux agents en matière de discipline, d'insuffisance professionnelle, etc.

C'est la discussion sur les services d'intérêt général. Qu'est-ce qui doit être un service public ? Qu'est-ce qui ne l'est pas en Europe ? Sachant qu'un service public peut aussi être délivré par le privé.

La fonction publique hospitalière est intéressante²⁹. L'hôpital comprend à la fois des personnels de fonction publique et des personnels qui ont un statut privé. La réforme des institutions de représentation du personnel date de 1991, avec la loi Evin. Il y avait déjà l'équivalent d'un CE, pourrait-on dire, au sein des établissements hospitaliers. Les comités d'entreprise à l'hôpital intervenaient comme les comités techniques paritaires, avec en plus une dimension économique. Et surtout, il y avait une direction du personnel, et le directeur de l'hôpital, qui présidait.

Si on regarde l'hôpital actuel, on peut noter que le dialogue social n'est pas extraordinaire dans les établissements publics hospitaliers, mais il est à peu près inexistant dans les établissements hospitaliers privés³⁰. Les fonctions RH³¹ maintenant sont de plus en plus souvent tenues par des agents, des personnes, des personnels, qui ont eu un parcours soit école de commerce, soit master RH, etc. D'une certaine manière, il y a eu historiquement plus d'innovations et de dialogue dans le secteur public que dans le secteur privé pour ce qui concerne l'hôpital.

Udo Rehfeldt : Il y a au moins deux apports historiques importants des entreprises publiques sur le dialogue social.

Le premier concerne la participation au conseil d'administration. Peu de gens savent que la France a été le premier pays en Europe

à avoir instauré une représentation des salariés au niveau des conseils d'administration, en 1945, avant l'Allemagne. Limitée au secteur public³², cette expérience a néanmoins contribué à réduire l'opposition syndicale française à la « codétermination à l'allemande », qui est devenue pratiquement résiduelle actuellement. Elle a aussi contribué à réduire l'opposition patronale contre ce modèle, puisqu'une majorité des entreprises publiques a volontairement conservé cette participation après leur privatisation. La généralisation obligatoire de cette participation, certes sous une forme très modeste, par les lois de 2013, 2014 et 2019, a finalement été acceptée dans le camp patronal des grandes entreprises. Certains PDG sont même favorables à son extension.

Le second apport historique des entreprises publiques françaises a été de jouer un rôle pionnier dans la constitution volontaire de comités d'entreprise européens (CEE), avant même que la directive de 1994 ne les rende obligatoires. Par la suite aussi, les entreprises publiques privatisées continuent de jouer ce rôle pionnier dans la négociation d'accords d'entreprise transnationale (européens ou mondiaux).

Mme Meiner : Sur les administrateurs salariés, une question était posée sur l'articulation des deux canaux électif et syndical. Je ne sais pas si la figure de l'administrateur salarié est une forme de réponse ni si c'est la bonne. Car les administrateurs sont désignés par des représentants des salariés, mais n'ont pas le droit d'avoir de mandat, alors qu'ils sont en général membres d'une organisation syndicale. Ce qui soulève un grand nombre de difficultés dans l'action revendicative.

²⁹ M. Tallard et C. Vincent, « Entre expertise et partenariat. Les syndicats face aux nouvelles formes de gestion du personnel à l'hôpital », *Économies et Sociétés*, série Socio-économie du travail, n° 32, 2010, p. 1157-1183.

³⁰ Il n'y a pas de recherche en tant que telle sur le dialogue social dans le secteur hospitalier privé. En revanche, les post-enquêtes Réponse de la DARES donnent une idée du positionnement de ce secteur comparé à l'ensemble du secteur privé.

³¹ Voir notamment : C. Desmarais et E. Abord de Chatillon, « Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? », *Revue française d'administration publique*, n° 128, 2008, p.767-783.

³² Avant-guerre, l'Office national interprofessionnel de l'azote, établissement public créé en 1924, et la SNCF, société d'économie mixte née en 1937, ont des conseils d'administration qui comportent des représentants du personnel. P. Fridenson, « Le péripète de la nationalisation... », *art. cit.*

Odile Join-Lambert et Frédéric Lerais : **Quelle importance revêt la trajectoire des entreprises, en particulier dans le cas des entreprises publiques qui entrent dans le droit commun, dans le passage au CSE ? À La Poste par exemple, il y avait un système à trois étages, et en même temps une gestion commune des œuvres sociales avec France Télécom a été maintenue sous la forme d'un Groupement d'intérêt public social (GIP social)³³. Sans s'inscrire précisément quel être social, mais surtout concernant les activités sociales, cela va plutôt dans le sens de constitution de comités d'entreprise. Est-ce la même chose à la RATP et à la SNCF ?**

Élodie Béthoux : Les cas d'entreprises dont la trajectoire est passée du public au privé sont très éclairants, car cela interroge l'évolution des ressources dont ces entreprises disposent pour la représentation du personnel, mais aussi la redéfinition de la place à la fois symbolique et politique que les organisations syndicales et les élus du personnel ont, notamment lorsque leur rôle était historiquement structurant dans la gestion économique et sociale des entreprises.

Nous avons également travaillé avec Camille Dupuy, dans une perspective de comparaison internationale³⁴, sur ces entreprises allant du public vers le privé à propos de la question de la coexistence de salariés aux statuts divers. Alors qu'ils exécutent parfois les mêmes tâches, ils relèvent de règles différentes en fonction de leur statut dans l'entreprise, statut public, contractuel, ou de droit privé : cela vaut pour les règles de représentation du personnel, mais aussi les règles en matière de compensation salariale, en matière d'évolution de carrière, etc. La coexistence de ces statuts met à l'épreuve l'adage « à travail égal, salaire ou traitement égal », avec de potentielles

situations d'inégalités de traitement qui sont liées ici à la trajectoire de l'entreprise.

Kevin Guillas-Cavan : Ce qui est frappant pour la RATP, et cela vaut aussi pour la SNCF, c'est qu'il y avait avant les ordonnances de 2017 une organisation des instances représentatives du personnel autour de deux logiques et deux périmètres. D'une part, l'établissement autour duquel étaient structurés les DS, dans une logique de proximité. À la RATP c'était 97 établissements. À la SNCF on atteignait presque le millier d'établissements (quasiment chaque gare, chaque technocentre était un établissement). D'autre part, le département. Dans les entreprises privées, le département existe mais n'a pas d'instances représentatives. Les instances représentatives de la SNCF et de la RATP étaient structurées au niveau de ces départements. Étant donné que le CSE ne connaît que l'établissement, la question s'est posée de savoir si on gardait les anciens établissements ou si on disait que les départements étaient des établissements en supprimant ce qui existait avant. Souvent, le compromis qui s'est fait, à la SNCF ou à la RATP, a consisté à établir une structure à un niveau intermédiaire, plus proche du département que de l'établissement, mais qui n'a aucune réalité et n'a pas d'interlocuteur de la direction à ce niveau, ce qui est étrange du point de vue juridique. Tout en affirmant que les ordonnances allaient favoriser un dialogue social « taillé sur mesure pour les réalités de l'entreprise », on ne s'est pas interrogé sur l'introduction de ces deux niveaux dans des entreprises publiques qui auparavant fonctionnaient avec trois niveaux et ne fonctionnaient pas si mal dans leur organisation. On aurait pu se demander si ce n'était pas ce modèle-là qu'on aurait pu copier, d'ailleurs, pour des entreprises privées de grande taille qui ont à peu près les mêmes réalités.

³³ Voir R. Trichereau, « Les enjeux du passage au CSE à La Poste : l'action sociale dans une entreprise en transition (1991-2024) », *Entreprises et Histoire*, n° 113, décembre 2023.

³⁴ R. Barton, É. Béthoux, C. Dupuy, A. Ilsøe, P. Jalette, M. Laroche, T. Larsen, S. Navjberg, « Understanding the dynamics of inequity in collective bargaining: evidence from Australia, Canada, Denmark and France », *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 27, n° 1, 2021, p. 113-128.

LE COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE DANS LA BIOLOGIE MÉDICALE : LA CAISSE DE RÉSONANCE D'UN JEU D'ACTEURS QUI DÉBORDE L'ENTREPRISE

par **Samuel ZARKA**

Chercheur contractuel en sociologie
Centre d'économie de l'Université Paris-Nord
Affilié au Centre d'études de l'emploi et du travail-CNAM

La biologie médicale constitue un maillon essentiel du système de santé, en contribuant au diagnostic des pathologies, aussi bien qu'au suivi du traitement des patients. C'est aussi une activité en mutation depuis une dizaine d'années : dans le secteur privé en particulier, le modèle du laboratoire géré de façon paternaliste par un patron-biologiste a cédé la place à des organisations industrialisées, concentrées et financiarisées¹. La biologie française est passée ainsi de 4000 à 400 entreprises entre 2010 et 2022, dont 70 % sont pilotées par une poignée de groupes majeurs, construits par endettement sur les marchés financiers (*leverage buy-out*)². La recherche d'économies d'échelle a conduit à organiser le secteur autour de grands plateaux techniques,

sortes d'usines à résultats, vers lesquelles les prélèvements (sanguins, urinaires, PCR, etc.) sont acheminés plusieurs fois par jour³. Sur ces plateaux remplis d'automates, dont les laboratoires de ville sont les satellites, l'activité des techniciens (qui sont le plus souvent des techniciennes), placés sous la supervision de biologistes, s'apparente à celle de surveillance-contrôle, typique des industries de flux⁴. La pandémie de Covid-19 est venue amplifier cette restructuration sectorielle, que symbolise l'entrée du groupe Eurofins au Cac 40 en septembre 2021.

En parallèle, la création des comités sociaux et économiques (CSE), dans le sillage des réformes du droit du travail de 2016 (loi El

¹ A. Leymarie, *La financiarisation de la biologie médicale. Socio-économie d'un secteur de la santé*, mémoire de sciences économiques et sociales, Université Paris-Dauphine-EHESS-Mines Paris, 2021.

² Académie nationale de Pharmacie, *La biologie médicale en France : évolutions et enjeux*, rapport validé par le Conseil d'administration du 5 octobre 2022.

³ F. Noguera, N. Canes, H. Sbai, « Évolution des technologies et prospective des métiers : les nouveaux défis des organisations hospitalières. Cas d'un groupement de laboratoires de biologie médicale d'un groupement hospitalier de territoire », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 118, 2020, p. 19-37.

⁴ G. Rot et F. Vatin, *Au fil du flux. Le travail de surveillance-contrôle dans les industries chimique et nucléaire*, Paris, Presses des Mines, 2017.

Khomri) et 2017-2018 (ordonnances Macron et loi de ratification), a clarifié l'architecture d'un « dialogue social » pouvant se distribuer à différents niveaux : le groupe, l'entreprise et l'établissement⁵. Les CSE se sont substitués aux institutions de représentations du personnel préexistantes⁶. Par rapport à ces dernières, ils étaient supposés se voir dotés d'« une place beaucoup plus importante dans la définition des règles sociales »⁷.

Cet objectif déclaré invite à porter le regard sur la réalité des échanges qui sont menés dans cette nouvelle instance. À cette fin, notre examen concernera une douzaine de procès-verbaux de réunions de CSE, tenues entre 2021 et 2022 au sein d'une entreprise que nous appellerons BIOLOGIE⁸. À cet égard, de premières études ont permis de montrer que, loin de l'effet escompté, la création des CSE avait sommé les élus de démultiplier leurs compétences, tout en diminuant leur nombre et leurs heures de délégation. Il ressortait de cette contradiction un affaiblissement de la « démocratie sociale »⁹. Les PV qui nous intéressent ici nous permettent d'enrichir cette analyse, le CSE enquêté se manifestant comme une instance profondément hétéronome et faible en matière de production de normes, du fait que la discussion entre employeurs et salariés y est placée sous la dépendance d'une pluralité d'acteurs tiers¹⁰, en particulier dans des domaines aussi cruciaux que la politique des salaires et d'emploi.

CE QUE RÉVÈLE UNE SÉRIE DE PROCÈS-VERBAUX DE CSE

Les réunions dont il est question se sont déroulées en pleine pandémie, sur une période de deux ans, à une fréquence de deux mois d'intervalle. À la fin de cette période, l'un des groupes majeurs du secteur absorbe l'entreprise BIOLOGIE, dans le sillage d'un processus d'intégration horizontale qui avait permis à cette dernière de rassembler une trentaine de laboratoires de ville autour de son plateau technique et environ 400 salarié·es. Le nombre de représentants du personnel au CSE a crû en proportion, passant de huit à douze membres, élus parmi les technicien·nes de plateau, technicien·nes préleveur·ses, infirmier·es et secrétaires de l'entreprise. Le rôle du CSE est rappelé à l'issue de l'une des fusions : c'est un « lien entre les employés et l'employeur », qui permet « de faire remonter les réclamations collectives ou individuelles », « d'assurer un rôle dans les conditions d'hygiène et sécurité sur les lieux de travail » et de faire « preuve d'œuvre sociale ».

L'examen des PV montre que le CSE conserve une fonction d'*information* et *consultation*, souvent désignée comme telle, relative à la structuration du comité lui-même (à travers la mise en place de commissions spécialisées par exemple), ainsi qu'à une vaste gamme de questions organisationnelles, économiques et sociales. Certains PV peuvent ainsi dépasser vingt points mis à l'ordre du

⁵ C. Didry et D. Giordano, « Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ? », *La Revue de l'Ires*, n° 107-108, 2022, p. 41-70.

⁶ Ces institutions étaient le comité d'entreprise, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et les délégués du personnel.

⁷ Exposé des motifs du projet de loi visant à instituer de nouvelles libertés et de nouvelles protections pour les entreprises et les actifs, dit loi El Khomri.

⁸ Nous avons pu prendre connaissance de ces PV dans le cadre d'une recherche post-doctorale sur le travail dans la biologie médicale, menée au Centre d'études de l'emploi et du travail depuis 2021. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons mentionner nommément l'entreprise étudiée.

⁹ E. Chabbert et F. Rey (dir.), *L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise*, agence d'objectifs IRES-CFDT, 2022.

¹⁰ G. Groux, « La notion de « multitude » dans les relations professionnelles. Une notion heuristique mais insaisissable ? », *Négociations*, n° 17, 2012, p. 51-62.

jour, pour aborder par exemple le nombre de CDD liés au « Covid », les modalités d'homogénéisation des niveaux de salaires entre sites fusionnés ou l'amélioration des conditions de travail à l'aide de casques antibruit ou de protections contre les produits toxiques. Les mesures initiées par le ministère de la Santé sur les modalités de travail y sont aussi relayées : ainsi au deuxième semestre 2021, avec l'entrée en vigueur du passe sanitaire, suivi d'une obligation vaccinale pour le personnel considéré comme soignant. Une fois validés, les PV relatant les échanges tenus sont rendus disponibles aux salariés sur leur mail d'entreprise. En cela, le CSE fonctionne comme un révélateur des enjeux internes d'activité, de salaire et d'emploi, à l'échelle de la collectivité de travail.

Enfin, les PV font état de diverses *demandes* des élus (sur la mise en place d'un « forfait mobilité durable »¹¹ par exemple), auxquelles la direction apporte ou non une *réponse*. Ces demandes sont ainsi à distinguer de la négociation collective en tant que telle, revêtant un caractère annuel obligatoire et orientée vers la signature d'un *accord* (mais sans obligation de résultat) sur des thèmes prédéfinis par l'État, comme les salaires, les durées de travail ou les conditions de travail¹². Ce type de négociation se déroule en marge du CSE, en comité restreint, puisqu'elle ne réunit que les délégués syndicaux face à l'employeur. À ce sujet, les entretiens menés avec les élus du CSE investigués (aussi bien que dans d'autres entreprises) convergent tous dans le même sens : sauf cas de grève, les hausses de rémunération durant la pandémie ont été très limitées, gravitant autour de 1 %, tout en s'accompagnant de primes. La modestie de cette hausse des salaires s'explique par un cadrage financier préalable, caractéristique des groupes capitalistiques construits par

endettement et limitant par avance les possibles de la négociation¹³.

DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DÉBORDÉES PAR UN JEU D'ACTEURS EXTERNES

Outre le ministère de la Santé, et les actionnaires et financiers, ces PV nous renseignent sur d'autres acteurs encore, non sans influence sur la marche de l'entreprise. L'un des PV en particulier, relatif à une réunion extraordinaire tenue le 1^{er} novembre 2022 et que nous avons choisi de placer à la suite de ce texte, est révélateur à cet égard : il montre le CSE placé dans une situation de spectateur face à une négociation externe, liant les employeurs de la biologie dans leur ensemble à la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM). Au quatrième trimestre 2022 en effet, le gouvernement présente un projet de loi de financement de la sécurité sociale, qui prévoit de diminuer le tarif de remboursement des actes de biologie médicale, au nom des profits records engendrés durant la pandémie. Ces remboursements constituant la principale source de revenus du secteur, la baisse de tarif est supposée faire l'objet d'un accord avec les organisations patronales.

Cette orientation tarifaire n'est pas neuve, puisqu'elle poursuit une politique chronique de resserrement des dépenses en biologie de la CNAM. Fin 2019, une *grève patronale*, suivie par 90 % des laboratoires, avait ainsi éclaté sur un motif similaire, donnant lieu à la fermeture partielle ou totale des sites de prélèvement durant plusieurs jours, s'ajoutant

¹¹ Les mobilités durables désignent ici le vélo, les transports en commun ou le covoiturage.

¹² A. Mias, C. Guillaume, J.-M. Denis, P. Bouffartigue, « Vers un "dialogue social" administré ? », *La nouvelle revue du travail*, n° 8, 2016.

¹³ A. Conchon, « L'actionnaire, nouvel acteur des relations professionnelles au niveau de l'entreprise ? », *La Revue de l'Ires*, n° 75, 2012, p. 43-65.

à la non-transmission de résultats à la CNAM, forçant le gouvernement à infléchir sa position¹⁴. Le PV de la réunion du 1^{er} novembre 2022 traduit la résurgence de ce conflit. C'est le seul point à l'ordre du jour. La direction de l'entreprise relaie fidèlement l'argumentaire des organisations patronales, unanimes contre la « baisse de nomenclature », avant d'évoquer l'hypothèse d'une nouvelle grève des entreprises. L'intervention de la partie salariée se limite à interroger les conséquences possibles de ce conflit sur l'emploi. À cet égard, non seulement le CSE se manifeste comme *caisse de résonance* d'un jeu d'acteurs qui déborde l'entreprise, mais la progression du dialogue social sur la question de l'emploi apparaît comme *subordonnée* à une négociation externe : les pourparlers des groupes avec l'État, sur lesquels les salariés n'ont aucune prise.

Ce n'est pas le moindre des paradoxes que, le CSE étant maintenu dans une position secondaire, la branche se présente comme un recours pour les salariés, en particulier dans le domaine des rémunérations. En effet, dans un secteur longtemps dominé par une multitude de petites unités, les salaires pratiqués dans les entreprises continuent de s'exprimer en pourcentage au-dessus des minima de branche.

Tandis que le conflit avec la CNAM cause de nouvelles fermetures de sites fin 2022, la négociation de branche permet d'aboutir à un accord de revalorisation des salaires le 14 décembre 2022. Fait exceptionnel, les premiers niveaux de rémunération y dépassent le SMIC (alors qu'ils y sont habituellement rivés).

Il s'avère que le groupe auquel appartient l'entreprise BIOLOGIE avait exprimé son opposition à cet accord, à travers son ancrage dans l'un des principaux syndicats d'employeurs. Il n'empêche, une dynamique patronale majoritaire (avec trois syndicats sur quatre) est passée outre cette position conservatrice, permettant à la branche de faire état, auprès du ministère du Travail, d'une capacité à conclure des accords. Dans un contexte de fusion des branches inactives¹⁵, il s'agissait ainsi de préserver l'autonomie de la branche de la biologie médicale extra-hospitalière. Reste que le fait que la branche vienne ainsi au secours des salaires, dans l'entreprise étudiée comme dans la plupart des entreprises du secteur, constitue une expression supplémentaire de la profonde hétéronomie du dialogue social d'entreprise : le CSE y joue plutôt le rôle de témoin de dynamiques de négociation contrastées, au sein d'un champ large des relations professionnelles.

¹⁴ « Accord triennal avec l'Assurance maladie : le SDB signe l'accord avec le sentiment d'être allé au bout de ce qu'il était possible de négocier aujourd'hui », Syndicat des biologistes, communiqué de presse, 17 avril 2020.

¹⁵ J. Porta, « La branche professionnelle : déconstruction et restructuration », *Le Droit Ouvrier*, n° 842, 2018, p. 570-586.

SELAS¹⁶ BIOLOGIE [adresse, ville]

ORDRE DU JOUR DE LA RÉUNION EXTRAORDINAIRE DU CSE

Le 01 novembre 2022 à 9h25

Présents pour cette réunion :

- Direction : Mme [XYZ] (DRH)
- Membres du CSE : [Suivent 10 noms, 8 femmes et deux hommes]
- Membre du CSE absents excusés : [suivent 2 noms]

La séance est ouverte à 9h25.

Information sur la mobilisation des acteurs de biologie médicale et les actions envisagées dans le cadre de la renégociation de l'accord triennal sur la nomenclature.

Cette information fait suite à la communication du groupe BIOLOGIE en direction des salariés, au sujet du projet gouvernemental de baisse des financements de la biologie médicale : le gouvernement demande de faire un effort de 20 % d'économies sur les dépenses générales de la biologie médicale, alors que celle-ci représente 2 % des dépenses de santé. Le but est d'économiser 250 millions d'euros/an sur trois ans.

Si l'épidémie de Covid-19 a fait augmenter le chiffre d'affaires des laboratoires extrahospitaliers de façon conjoncturelle, cette situation s'est largement résorbée depuis.

En conséquence, les prévisions de chiffre d'affaires pour les années à venir sont revues à la baisse.

Dans ce contexte, les économies supplémentaires demandées par le gouvernement auront forcément des conséquences en termes de qualité de soins, d'implantation locale, de fermeture de sites.

Les syndicats de biologistes refusent de porter cela sur leurs activités. L'absence d'ouverture à la négociation du gouvernement a mené la profession à réagir. Depuis le 27 octobre dernier, la transmission des résultats de dépistage du Covid sur la plateforme SIDEP est arrêtée.

Cette grève de la transmission a mené le gouvernement à rouvrir la négociation avec les syndicats de biologistes et la Caisse primaire d'assurance maladie. La rencontre aura lieu le lundi 7 novembre 2022.

En fonction du résultat de ces pourparlers, une mobilisation collective du secteur de la biologie médicale sera étudiée, pouvant causer une grève des laboratoires : fermeture temporaire des sites, hormis service minimum pour traiter les urgences (chimio, PMA, dialyse...).

En cas de grève, le personnel des laboratoires ne connaîtra pas de perte de salaire. Il sera possible de poser des congés ou des heures de récupération. Le résultat des négociations avec le gouvernement sera communiqué dans les jours suivants.

Question du CSE : un licenciement du personnel est-il envisagé ?

Réponse : Non, pas actuellement. Cependant, si le gouvernement devait faire supporter 250 millions d'euros d'économies aux laboratoires en plus de la baisse du chiffre d'affaires lié à l'épidémie, cela pourrait mener à des réductions d'effectifs.

Tous les points de l'ordre du jour ayant été abordés, la séance est levée à 9h43.

Le secrétaire.

¹⁶ Société d'exercice libérale par actions simplifiées.

NUMÉROS PARUS

- | | | | |
|------------|---|----------|--|
| N° 1 : | Stratégies industrielles : l'éternel retour ? | N° 59 : | Consommer à crédit en Europe |
| N° 2 : | Banque et industrie | N° 60 : | De l'informatique aux systèmes d'information dans les grandes entreprises |
| N° 3 : | Aux sources de la compétitivité française | N° 61 : | La modernisation des télécommunications |
| N° 4 : | Le commerce : révolutions, rénovations | N° 62 : | Occupations militaires et entreprises en Europe occidentale |
| N° 5 : | La compétitivité : entre culture et volonté | N° 63 : | La Grèce et l'histoire des entreprises |
| N° 6 : | L'entreprise Belle Époque | N° 64 : | Distribution et société |
| N° 7 : | Le recours aux sciences sociales | N° 65 : | Institutionnaliser et internationaliser l'enseignement de la gestion |
| N° 8 : | L'implantation internationale | N° 66 : | Les commis voyageurs, acteurs et témoins de la Grande Transformation |
| N° 9 : | Les dynasties d'entrepreneurs | N° 67 : | Les marchés financiers |
| N° 10 : | Grande entreprise : traverser le siècle | N° 68 : | Occupations militaires et entreprises en Europe occidentale II |
| N° 11 : | La communication de la grande entreprise | N° 69 : | Crises et apprentissage(s) ? |
| N° 12 : | Dynasties d'entrepreneurs II | N° 70 : | Régulation et investissement pour les infrastructures |
| N° 13 : | Les outils de gestion | N° 71 : | Les entreprises françaises d'ingénierie face à la compétition internationale |
| N° 14-15 : | Former des gestionnaires | N° 72 : | La concentration dans les assurances |
| N° 16 : | Les entreprises dans les deux Allemagne 1945-1989 | N° 73 : | L'industrie aéronautique mondiale |
| N° 17 : | La sécurité dans l'industrie | N° 74 : | Entreprises et territoires |
| N° 18 : | Mélanges | N° 75 : | La circulation de l'information et des connaissances |
| N° 19 : | Une américanisation des entreprises ? | N° 76 : | Cartels et régulation des crises |
| N° 20 : | Contrôle, management et responsabilité | N° 77 : | Le crédit inter-entreprises |
| N° 21 : | Le gouvernement d'entreprise | N° 78 : | L'imitation |
| N° 22 : | L'autofinancement | N° 79 : | La magie du chiffre |
| N° 23 : | Recherche et innovation | N° 80 : | Relations Europe-Japon |
| N° 24 : | Édition et grand public | N° 81 : | Entreprises et religions |
| N° 25 : | Les consultants | N° 82 : | Le management de la propriété industrielle |
| N° 26 : | Gérer les ressources humaines | N° 83 : | Le tournant fayolien |
| N° 27 : | Les grands naufrages industriels | N° 84 : | 50 ans de sociologie des organisations |
| N° 28 : | Les PME | N° 85 : | Militaires et entreprises |
| N° 29 : | Premiers réseaux de données en France | N° 86 : | Entreprises et changement climatique |
| N° 29 : | Histoire d'entreprises, pourquoi et (Supplément) comment ? Historiens, archivistes et acteurs : regards croisés | N° 87 : | Le patrimoine industriel |
| N° 30 : | Les grands groupes et la ville | N° 88 : | L'entreprise agricole |
| N° 31 : | La concession, outil de développement | N° 89 : | L'aluminium dans l'histoire |
| N° 32 : | Globalization – La mondialisation | N° 90 : | Entreprises et entrepreneurs d'Asie |
| N° 33 : | L'entreprise européenne | N° 91 : | Émotions et entreprises familiales |
| N° 34 : | Henri Fayol | N° 92 : | La prudence |
| N° 35 : | Changements dans les entreprises et SHS | N° 93 : | Sports et tourisme |
| N° 36 : | Industries du médicament et du vivant | N° 94 : | Globalisation et transformations des entreprises |
| N° 37 : | Nationalisations et dénationalisations | N° 95 : | Les directeurs financiers |
| N° 38 : | Concession et optimisation des investissements publics | N° 96 : | Entreprises et science-fiction |
| N° 39 : | Gérer les frontières ? | N° 97 : | Revisiter la décision dans les organisations |
| N° 40 : | Les sociétés de services et d'ingénierie informatiques | N° 98 : | Inconnu et dynamiques de l'expertise |
| N° 41 : | Élites managériales et mondialisation | N° 99 : | Régulation et concurrence au Brésil |
| N° 42 : | Discours | N° 100 : | Numéro 100 |
| N° 43 : | Le déploiement du numérique | N° 101 : | Les scandales financiers |
| N° 44 : | Les images de l'entreprise | N° 102 : | L'industrie spatiale |
| N° 45 : | Entreprises et développement durable | N° 103 : | Les entreprises socialistes |
| N° 46 : | Le luxe | N° 104 : | L'entreprise comme acteur politique |
| N° 47 : | Le tourisme | N° 105 : | L'éclatement des modèles postaux |
| N° 48 : | Les institutions financières comme organisations | N° 106 : | Habillement et équipement sportifs |
| N° 49 : | La propriété | N° 107 : | Le genre de l'entreprise |
| N° 50 : | Gestion de l'eau : conflits ou coopérations ? | N° 108 : | Design et entreprises |
| N° 51 : | Les entrepreneurs de standards | N° 109 : | Les jeux vidéo |
| N° 52 : | Acteurs, institutions et entreprises | N° 110 : | Entreprises et économie circulaire |
| N° 53 : | Les lieux de la concurrence | N° 111 : | Les entreprises de la beauté |
| N° 54 : | Entreprises d'Amérique Latine | N° 112 : | Les transferts de technologie |
| N° 55 : | Tendances de l'histoire des entreprises | | |
| N° 56 : | La gestion des associations à but non lucratif | | |
| N° 57 : | Quelles normes pour l'entreprise ? | | |
| N° 58 : | Les bureaux d'études | | |

CLIN D'ŒIL

RÉFORMER LE DIALOGUE SOCIAL ? UN DÉBAT AMÉRICAIN DANS LES ANNÉES 1980

par **Jean-Christian VINEL**
Professeur d'histoire des États-Unis
Université Paris Cité
LARCA (UMR 8225)

Aux États-Unis s'élabore dans les années 1980 un débat sur la nécessité d'une évolution des modalités de la négociation au sein de l'entreprise. Nombre d'observateurs et acteurs du monde économique s'accordent alors à constater que le droit du travail hérité du New Deal institue un affrontement entre syndicats et managers dont la culture, les pratiques et les assises juridiques correspondraient davantage aux enjeux de l'ère industrielle qu'à ceux d'une économie post-fordiste, dont la régulation devrait tenir compte à la fois de la mondialisation et des nouvelles formes d'organisation du travail. La mise en place du groupe de réflexion *Collective Bargaining Forum* en 1984 témoigne de l'acuité de cette réflexion, mais les dix années de débat qui débutent alors se soldent par un échec.

*Relations System*¹. Décentralisées et organisées autour de la signature d'accords d'entreprise, ces relations essentiellement contractuelles impliquent managers, syndicats et experts en relations professionnelles dans la production de règles et d'engagements régissant, dans le détail, le procès de travail, sa rémunération, ou encore l'avancement et les congés². Si elles n'empêchent pas l'existence de liens étroits entre syndicalisme et politique (notamment entre l'AFL-CIO et le Parti démocrate), ou le recours à la grève, les relations professionnelles se caractérisent néanmoins par un socle idéologique pragmatique, les syndicats se concentrant notamment sur la négociation de prestations sociales telles que la retraite ou l'assurance maladie, essentielles dans l'État-providence semi-privé des États-Unis.

La cohésion des deux groupes sociaux impliqués dans ce travail de négociation repose sur des dispositions juridiques structurant à la fois syndicats et management. Côté syndical, le droit place la barre de la représentativité dans une entreprise à 50 % des suffrages lors d'une élection, le syndicat étant dès lors le seul à pouvoir négocier, mais aussi, une fois le contrat signé, à exiger une cotisation de tous les employés couverts par la négociation.

UN SYSTÈME SOUS TENSION

Héritage des réformes du New Deal, les relations professionnelles correspondent encore au début des années 1980 au schéma qu'en a fait l'économiste du travail John Dunlop dans son célèbre ouvrage *Industrial*

¹ J. Dunlop, *Industrial Relations System*, New York, H. Holt, 1958.

² Sur la mise en place de ce système au milieu des années 1930 et son évolution au XX^e siècle voir N. Lichtenstein, *State of the Union: a Century of American Labor*, Princeton, Princeton University Press, 2002.

Côté managérial, la loi regroupe agents de maîtrise et cadres de direction dans une seule et même catégorie socio-juridique par deux injonctions : l'interdiction d'interférer dans une élection syndicale impliquant les salariés afin de les influencer, d'une part, et, d'autre part, l'impossibilité de s'investir eux-mêmes dans une action collective de type syndical³.

Derrière ces facteurs de continuité, les lignes de forces ont néanmoins profondément évolué des années 1930 aux années 1980. Les syndicats, qui représentaient près de 90 % de la main-d'œuvre dans l'industrie et imposaient des accords de branche dans les principaux secteurs comme l'automobile ou la sidérurgie, voient leur influence fortement diminuer sous l'impact de la désindustrialisation, et du basculement vers une économie plus orientée vers les services et la finance. Son centre de gravité n'est plus l'ancien Nord-Est industriel, mais la *Sunbelt* (des États du Sud et de l'Ouest) où les syndicats sont moins bien implantés. La recomposition de la main-d'œuvre, avec une part croissante de femmes et de travailleurs immigrés, ébranle les définitions traditionnellement genrées et ethnocentrées de la classe ouvrière⁴. Plus encore, c'est la détermination croissante des managers à résister à la négociation qui modifie les relations professionnelles en profondeur. Dans les années 1970, le recours croissant aux cabinets spécialisés dans la lutte antisyndicale, la multiplication des séminaires sur la nécessité d'éviter la négociation, et la forte hausse des violations du droit du travail remettent en cause de manière frontale la logique même de la négociation et l'idée que la démocratie dans l'emploi est un processus important dont les syndicats sont les forces vives⁵.

VERS UNE COOPÉRATION ENTRE MANAGEMENT ET SYNDICATS ?

Paradoxalement ces éléments apparaissent peu dans le débat qui s'élabore au seuil des années 1980. Au contraire, dans un contexte de récession et de concurrence internationale renforcée, alors que la question de la compétitivité des entreprises américaines se pose de manière aiguë, ce sont l'obsolescence du système des relations professionnelles et la nécessité de sa mutation qui sont mises en avant. De nouveaux travaux en sociologie industrielle concourent à cette définition du problème. Dans un ouvrage très influent, *The Second Industrial Divide*, Charles Sabel et Michael Piore expliquent ainsi que l'ère des grandes entreprises bureaucratisées typiques du fordisme est révolue : une « spécialisation flexible » doit remplacer la production de masse, les entreprises devant s'appuyer sur une main-d'œuvre plus qualifiée et des structures plus souples afin de gagner en réactivité⁶. « Notre héritage institutionnel menace notre avenir » avance le politiste (et futur ministre du Travail) Robert Reich en 1983⁷. Selon ce dernier, les États-Unis doivent se doter d'une politique industrielle qui favorise les restructurations, la requalification de la main-d'œuvre, et qui s'appuie sur une nouvelle gestion des ressources humaines afin de promouvoir l'innovation technologique. Dès lors, les accords d'entreprises et les règles qui constituent le cœur des relations professionnelles sont montrés du doigt comme autant d'exemples de rigidité juridique et organisationnelle : fondés sur une logique de classe, ils structurent les acteurs en deux camps adverses, empêchant à

³ J.-C. Vinel, *The Employee: a Political History*, Philadelphie, University of Pennsylvania Press, 2020.

⁴ J. Cowie, *Staying Alive, The 1970s and the Last Days of the Working Class*, New York, The New Press, 2010.

⁵ J. Logan, « The Union Avoidance Industry on the United States », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 4, n° 44, décembre 2006, p. 651-675 ; R. L. Hogler, *The End of American Labor Unions*, New York, Bloomsbury, 2015.

⁶ C. F. Sabel and M. J. Piore, *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books, 1984. Traduction française : *Les chemins de la prospérité : de la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette, 1989.

⁷ R. Reich, *The Next American Frontier*, New York, Times Books, 1983, p. 139.

la fois coopération et adaptation. Plus encore, ils donnent lieu à des accords dont la codification nécessite plusieurs centaines de pages, entraînant une judiciarisation à outrance des relations professionnelles⁸.

Créé en 1984, sous l'égide du ministère du Travail du président Ronald Reagan, le *Collective Bargaining Forum* se donne pour mission de répondre à ces enjeux. Il regroupe pour cela des représentants du patronat et des syndicats conscients de la nécessité de poser les jalons d'un nouveau dialogue social. Il s'agit pour les membres du forum de réfléchir aux modalités d'une coopération accrue entre les acteurs des relations professionnelles mais aussi, par leurs travaux et réflexions, d'incarner véritablement cette coopération. Pour faciliter les échanges, ils peuvent de surcroît compter sur la participation d'économistes comme Thomas Kochan, collègue de Piore et Sabel au MIT, dont l'ambition est de guider et de théoriser cette évolution comme les économistes institutionnalistes l'avaient fait au moment du New Deal⁹.

Au cours de ses dix années d'existence, le forum parvient, à partir d'expériences en cours aux États-Unis ou d'exemples européens, et malgré les désaccords et les points d'achoppement (quel rôle attribuer à la grève ?) à faire émerger les grandes lignes d'une sociologie prospective d'un dialogue social construit dans l'objectif partagé de la compétitivité. Dès le départ, néanmoins le forum élargit sa réflexion au-delà de la question des formes et des pratiques organisationnelles (partage de l'information, élargissement des compétences, diminution des hiérarchies, cercles de qualité, processus d'ajustement et de réactivité face aux contraintes externes) qui effacent en partie la frontière entre le travail de conception et d'exécution pour insister sur les mécanismes

culturels, politiques et juridiques qui doivent être à l'œuvre pour insuffler l'élan coopératif désiré à grande échelle.

En effet, l'instauration de ce dialogue à l'échelle nationale n'est pas qu'un processus d'adaptation fonctionnelle : pour certains membres du groupe, elle relève aussi d'un choix politique en rupture avec la politique menée par le gouvernement Reagan qui, loin de chercher à enrayer le déclin des institutions syndicales, l'a en fait encouragé par ses nominations à la commission chargée de l'arbitrage des relations professionnelles (le National Labor Relations Board) et par ses propres décisions (licenciements des aiguilleurs du ciel en grève en 1981), autant de signes interprétés comme un soutien tacite aux pratiques antisyndicales alors en pleine croissance¹⁰. À rebours de cette tendance, les premières publications officielles du forum, en 1988 et 1990, appellent à l'adoption d'une politique assurant clairement la pérennité des institutions syndicales et définissant la compétitivité comme un objectif économique et social qui comprenne la défense du niveau de vie et la protection de l'emploi. Si la nécessité d'éviter que la quête de la compétitivité ne se traduise par des effets délétères sur les salaires et les conditions de travail fait consensus, les membres du forum expriment néanmoins leurs différences : les représentants du patronat sont moins sensibles à l'impératif de mettre en œuvre une politique fédérale guidant les mutations envisagées. Ils préfèrent, à partir des exemples déjà existants, une approche par le bas laissant toute latitude aux entreprises d'innover.

⁸ P. Weiler, *Governing the Workplace*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1990, p. 187.

⁹ Ces remarques sont fondées sur une première exploration des archives du *Collective Bargaining Forum* qui sont disponibles au Hagley Museum and Library, à Wilmington (Delaware), collection 1411, National Association of Manufacturers records, boîte 719.

¹⁰ J. A. McCartin, *Collision Course, Ronald Reagan, the Air Traffic Controllers, and the Strike that Changed America*, New York, Oxford University Press, 2011.

UNE RÉFORME IMPOSSIBLE ?

L'élection du démocrate Bill Clinton en 1992, puis la nomination de Robert Reich comme ministre du Travail ouvrent la voie à un prolongement politique des travaux encore confidentiels du forum. Créée au mois de mars 1993 et placée sous la figure tutélaire de John Dunlop, la Commission on the Future of Worker Management Relations, à l'instar des commissions d'enquête fédérales créées au début du XX^e siècle, a pour mission de rédiger un rapport sur l'évolution des relations professionnelles et de formuler des recommandations précises. Publiées en mai 1994, celles-ci sont en deçà des espoirs des membres du forum, comme pour Thomas Kochan, qui appelait de ses vœux la mise en œuvre de structures de cogestion inspirées du modèle allemand. La commission Dunlop s'en tient à encourager, au niveau local, une évolution de la loi permettant la participation des salariés à des conseils coopératifs, indiquant un périmètre large de discussion incluant autant les questions de santé et de sécurité que celles de productivité et de compétitivité¹¹.

Sa deuxième préconisation principale reprend l'une des idées principales des publications du forum : la coopération doit se faire sur la base de « nouvelles règles du jeu » à partir d'un processus qui atteste la légitimité de l'institution syndicale en simplifiant sa reconnaissance. Le rapport propose de surcroît la création d'une nouvelle commission de médiation chargée d'intervenir lors de la négociation d'un premier accord afin d'en faciliter la signature.

Dans les semaines et les mois qui suivent, le rejet de cette proposition cimente l'opposition des associations patronales au rapport Dunlop dans son ensemble et révèle que la méfiance des élites économiques à l'égard des organisations syndicales reste entière. Le rôle politique central joué au sein cette opposition par le puissant lobby patronal qu'est la National Association of Manufacturers, qui pourtant participe aux travaux du forum, montre aussi la volonté de ses membres de ne pas fragiliser le rapport de force très favorable que patrons et cadres dirigeants ont imposé à l'usine au cours des vingt années précédentes. Le déclin syndical en témoigne abondamment : en 1994, les adhérents ne représentent plus que 12 % de la main-d'œuvre dans le privé, contre 35 % en 1953¹². Reprenant la théorie de l'obsolescence des relations professionnelles à leur compte, les associations patronales, avec un brin de cynisme, présentent le déclin des syndicats comme une conséquence naturelle de la fin du fordisme. Ils dénoncent les efforts des démocrates en leur faveur avec d'autant plus de force qu'ils connaissent l'important soutien financier apporté par le principal syndicat américain, l'AFL-CIO, aux candidats démocrates. À l'automne 1994, la victoire des républicains, qui reprennent le contrôle des deux chambres du Congrès aux élections de mi-mandat, scelle le sort de la réforme. Les conséquences en sont encore visibles aujourd'hui, comme en témoignent les grèves actuelles ou récentes dans la distribution (chez Amazon par exemple), dans le secteur automobile ou encore dans les hôpitaux.

¹¹ Le rapport est disponible en ligne à l'adresse suivante : <https://ecommons.cornell.edu/items/6c7d431f-1c0f-466e-9ad1-c5817ac2392a> (dernière consultation le 21 septembre 2023).

¹² U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Employment and Earnings, janvier 1995, p. 216. Sur les luttes antisyndicales, voir également L. Windham, *Knocking on Labor's Door, Union Organizing in the 1970s and the Roots of a New Economic Divide*, Raleigh, University of North Carolina Press, 2017.

NOUVELLES DES ARCHIVES LES ARCHIVES DU GROUPE CASINO : REGARD SUR LA POLITIQUE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (1898-ANNÉES 1940)

par **Kevin MACHADO**

Docteur en histoire du droit, Université Côte d'Azur

Le groupe Casino, qui a fait l'actualité ces derniers mois en raison de ses difficultés financières et du suspense autour de son probable rachat, est le fruit d'une longue histoire, remontant à la fin du XIX^e siècle. Société familiale, basée dans la région de Saint-Étienne, Casino est l'une des pionnières du succursalisme en France¹. Son fondateur, Geoffroy Guichard, lance le premier magasin en 1898. Le succès est rapide, puisque six ans plus tard, le centième établissement ouvre ses portes. L'entreprise est novatrice dans de nombreux domaines : la production, le réseau de distribution ou encore les programmes de fidélité à destination des consommateurs. Casino déploie également de manière précoce une politique sociale volontariste à destination de sa main-d'œuvre, qu'elle prend en charge de la naissance (avec des primes pour les familles) à la mort (avec une assurance décès) et à laquelle elle propose de

nombreuses activités sociales et sportives au début du XX^e siècle. Des années 1920 aux années 1970, l'entreprise ne cesse de croître et de se moderniser, avec la mise en place du libre-service, de tournées dans les espaces ruraux, le développement de supermarchés puis d'hypermarchés et l'internationalisation d'une partie de ses opérations². Dans les années 1990, le caractère familial de l'entreprise est remis en cause, et le groupe passe sous le contrôle d'un actionnaire extérieur.

Les archives de l'entreprise sont récemment devenues plus accessibles, puisque le 21 octobre 2016, la municipalité de Saint-Étienne et le groupe Casino ont signé une convention de dépôt des archives historiques du groupe, jusque-là conservées au siège social stéphanois de l'entreprise³. Cet accord permet de rendre disponible un fonds d'une richesse exceptionnelle, de plus de 200 mètres

¹ M. Zancarini-Fournel, « À l'origine de la grande distribution, le succursalisme : Casino, Saint-Étienne (1898-1948) », *Entreprises et Histoire*, n° 4, décembre 1993, p. 27-39 ; J.-C. Daumas, *La révolution matérielle*, Paris, Fayard, 2018, p. 197-200.

² O. Londeix, *Du client au consommateur : Casino, une chaîne succursaliste française (1898-1960)*, Aubervilliers, Éditions du CTHS, 2021.

³ Sur la convention : URL : <<https://archives.saint-etienne.fr/actualites-1/anciennes-actualites/depot-des-archives-historiques-du-groupe-casino>> (consulté le 03.09.2023).

linéaires, couvrant la période 1841 à 2011⁴. Ce fonds demeure aujourd'hui encore assez méconnu, dans la mesure où, jusqu'en 2019, une autorisation spéciale du directeur des Archives municipales de Saint-Étienne ainsi que du groupe Casino était requise afin de pouvoir le consulter. Cela explique en partie pourquoi, en dépit de travaux scientifiques importants consacrés à l'entreprise depuis les années 1990 – en particulier à sa politique commerciale⁵, à son volet social⁶, ou encore à son investissement dans le sport à travers l'étude de l'Association sportive de Saint-Étienne⁷ –, de nombreux aspects de l'histoire de Casino restent aujourd'hui à explorer.

UN FONDS D'UNE GRANDE RICHESSE

Le fonds Casino dispose d'un instrument de recherche, très commode pour le chercheur, dans la mesure où il couvre l'essentiel des pans de la société. Tous les documents présents

dans le fonds proviennent du siège social du groupe et ont été versés avec l'accord de la direction générale. Les documents relatifs aux problèmes stratégiques et organisationnels de l'entreprise occupent une grande place dans la documentation, par exemple par rapport aux questions liées aux ressources humaines ou au fonctionnement des entrepôts et des usines⁸.

Le fonds est divisé en dix parties thématiques. La première, ayant trait à la constitution de la société en 1898, comporte les statuts originaux, des notes et correspondances diverses, en particulier à destination d'avocats, mais aussi des procès-verbaux d'assemblée générale⁹. La section concernant l'administration du groupe contient essentiellement des dossiers d'assemblées générales et de conseils d'administration et les rapports particulièrement complets et précieux du conseil de surveillance qui permettent d'avoir un regard croisé, chiffré et comparatif, année par année (entre 1926 et 1971), sur plusieurs aspects organisationnels, administratifs ou techniques du groupe, ainsi que sur les ressources humaines¹⁰. La partie consacrée à la

⁴ Archives municipales de Saint-Étienne (désormais A.M. Saint-Étienne), 102S 1-3216. Des documents iconographiques sont aussi présents dans la série 5 FI. Une partie du fonds est en cours de numérisation, avec un accès limité mais une mise en ligne envisagée à moyen terme.

⁵ O. Londeix, *Du client au consommateur, op. cit.* ; Id., « Du comptoir au libre-service, les transformations de la vente chez Casino (1898-1960) », in J.-C. Dumas (dir.), *Les révolutions du commerce : France, XVIII^e-XXI^e siècle*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2020. Signalons également le colloque « Les métamorphoses de la distribution de la fin du XIX^e siècle à nos jours. L'entreprise Casino au miroir de la branche à l'échelle internationale », tenu à Saint-Étienne en octobre 2021.

⁶ M. Zancarini-Fournel, « Casino Saint-Étienne, une entreprise à main-d'œuvre stabilisée (1898-1960) », *Bulletin du Centre Pierre Léon d'histoire économique et sociale*, n° 2-3, 1994, p. 65-77 ; Id., « La famille Casino. Saint-Étienne (Loire) 1920-1960 », in Y. Lequin et S. Vandecasteele (dir.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise (XIX^e et XX^e siècles)*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1990 ; M. Montchal, *Les œuvres sociales de la société des magasins du Casino à Saint-Étienne, 1898-1948*, mémoire de maîtrise d'histoire, Université de Saint-Étienne, 1996 ; K. Machado, *Les politiques sociales des entreprises : l'exemple du Sud-Est de la France sous la Troisième République et le régime de Vichy (1870-1944)*, thèse de doctorat d'histoire du droit, Université Côte d'Azur, 2020.

⁷ F. Parmentier, *ASSE. Histoire d'une légende*, Saint-Étienne, Éditions des cahiers intempestifs, 2004 ; P. Charroin, « Casino : mécène et sponsor de l'ASSE », in M.-C. Janand (dir.), *Vendre de tout, être partout. Casino*, Cinisello Balsamo, Silvana editoriale, Saint-Etienne, Musée d'Art et d'Industrie, 2019, p. 40-41. Pour des comparaisons, cf. J. Pierre et L. Pichot (dir.), *Le sport au travail. Bien-être & management*, Toulouse, Octarès, 2020.

⁸ Instrument de recherche méthodique téléchargeable au format PDF à cette adresse : URL : <<https://bit.ly/3Nr7xp>> consulté le 13.09.2023. Les cotes présentées dans les notes *infra* le sont à titre indicatif et non exhaustif, car certaines cotes ne se suivent pas numériquement. Nous faisons le choix de renvoyer le lecteur à l'instrument de recherche méthodique pour ne pas alourdir la lecture. L'inventaire présente les documents les plus anciens, des années 1890 aux années 1970, le reste du fonds étant encore en phase de récolement au dernier état du document en novembre 2019.

⁹ A.M. Saint-Étienne, 102S 1-8.

¹⁰ A.M. Saint-Étienne, 102S 9-212.

direction générale¹¹ est très fournie et présente les décisions du comité de direction (1944-1990), des notes d'information adressées aux différents services de l'entreprise, ainsi que des dossiers thématiques très nombreux. La plupart de ces derniers concernent les produits vendus par le groupe, mais certains touchent plus directement à la vie de l'entreprise et de ses employés : il y est ainsi question des foires, des fêtes de fin d'année, des médailles remises aux dirigeants de magasins ou des orphelins de guerre. La section suivante touche à la comptabilité générale du groupe. Sont ainsi consignées principalement les recettes et dépenses de la société entre 1898 et 1975¹². Une partie conséquente concerne le patrimoine immobilier de la société, y compris des informations sur les succursales, usines et entrepôts¹³. L'ensemble consacré à la politique commerciale du fonds est particulièrement riche, notamment car il rassemble des circulaires à l'attention des gérants et des catalogues¹⁴. La section relative aux dossiers patrimoniaux a été constituée par le groupe lui-même, soucieux de mettre en valeur certains documents considérés importants, et n'a pas été modifiée par le service d'archives¹⁵. Enfin, il faut ajouter l'ensemble consacré aux partenaires commerciaux qui propose des matériaux relatifs aux entreprises liées à Casino¹⁶.

LA POLITIQUE SOCIALE DE CASINO À TRAVERS SES ARCHIVES (1898- ANNÉES 1940)

Pour les chercheurs s'intéressant à la politique sociale du groupe Casino, de nombreux matériaux se trouvent, outre les documents déjà présentés, dans les deux sections du fonds non encore mentionnées – celle consacrée aux ressources humaines et celle dédiée à la communication interne à l'entreprise¹⁷. Nous présentons ici les matériaux disponibles pour la période s'étendant de la fondation de l'entreprise à la Seconde Guerre mondiale, dans la mesure où la documentation la plus récente (à partir des années 1960-1970) est encore en phase de traitement et puisque c'est la période que nous avons étudiée personnellement dans le cadre de notre thèse¹⁸.

La section Ressources humaines

Il s'agit de la partie la plus importante quantitativement. On y trouve de nombreux documents concernant l'état des salaires, des retraites, ou des cotisations sociales ainsi que de nombreuses informations pertinentes quant à la gestion de la main-d'œuvre du groupe sous un prisme social. On peut citer, à cet égard, les documents relatifs aux différentes associations d'employés à partir des années 1910, le groupement amical, ou bien le cercle du personnel, regroupement de salariés permettant

¹¹ A.M. Saint-Étienne, 102S 213-700.

¹² A.M. Saint-Étienne, 102S 971-701.

¹³ A.M. Saint-Étienne, 102S 972-1003.

¹⁴ A.M. Saint-Étienne, 102S 1155-1771.

¹⁵ A.M. Saint-Étienne, 102S 1839-2392.

¹⁶ A.M. Saint-Étienne, 102S 2686-2867.

¹⁷ A.M. Saint-Étienne, 102S 1004-1154 et 102S 1172-1778.

¹⁸ K. Machado, *Les politiques sociales des entreprises*, op. cit. Pour la période suivante, l'inventaire en ligne signale la création d'un comité d'entreprise en 1944.

à ses membres de se retrouver dans un lieu mis à disposition par Casino et d'organiser des activités diverses, toutes validées par la direction¹⁹.

Enfin, la partie la plus intéressante en ce qui concerne la politique sociale demeure les procès-verbaux du conseil d'administration de la société de secours mutuels entre 1917 et 1949²⁰. À la lecture de ces documents, deux aspects particulièrement forts peuvent être mis en évidence : d'une part, cette société mutualiste reste soumise au pouvoir de la direction, notamment par sa dépendance financière, mais, d'autre part, elle bénéficie d'un espace de liberté important pour la défense des idées mutualistes prônée par son président, Albert Jacquet, personnage emblématique de Casino et véritable bras droit de Geoffroy Guichard, tant sur le plan de la politique commerciale que sur celui de la propagande interne d'entreprise.

Le magazine d'entreprise : un formidable outil de propagande interne

Une grande partie de la section « Communication interne » du fonds est constituée par la collection entière des numéros du magazine mensuel interne à l'entreprise, *Casino Magazine*, à partir de 1925, qui devient *Notre magazine* à partir de 1939²¹. L'ensemble représente 237 numéros couvrant la période de janvier 1925 à août 1944. Ils nous renseignent sur presque tous les aspects de la vie interne de l'entreprise, notamment les actualités mensuelles à destination des employés, à travers les notes diverses de la direction. On y aperçoit les activités des

nombreux cercles d'employés (activités musicales, sportives, jardins ouvriers, formations professionnelles), mais aussi les œuvres sociales (principalement destinées à la famille, le groupe exaltant le modèle de la famille traditionnelle). Les naissances sont également mises à l'honneur : les photos des nourrissons apparaissent dans le magazine à partir du numéro de septembre 1931. En règle générale, une politique sociale très importante est réservée aux enfants du personnel. L'organisation du travail enfin, avec l'exaltation des valeurs d'effort, d'économie et d'exemplarité, et les positions politiques ou idéologiques défendues tiennent également une place importante dans la publication. À cet égard, l'étude du traitement fait par le magazine du gouvernement du Front Populaire montre que la direction minimise grandement l'importance des événements de juin 1936. À l'inverse, le régime de Vichy et surtout la personne du maréchal Pétain sont traités avec admiration sur toute la période de la guerre. Le ton employé est toujours familier, les salariés sont nommés par leur prénom et une volonté de proximité entre la direction et les employés est manifeste. Le magazine s'attache par exemple à présenter les aspects personnels voire intimes de la vie des membres de la direction, parfois à l'aide de mises en scène grossières. Les grands événements tels que les décès et les mariages de ses membres sont renseignés, et les membres de la famille font l'objet de longs articles biographiques. Lors de la mort de Geoffroy Guichard en 1940, tout le numéro du mois de mai lui est consacré, et le papier utilisé est de bien meilleure qualité²².

¹⁹ Sur le groupement amical, A.M. Saint-Étienne, 102S 1085 et 1086. Sur le cercle du personnel, A.M. Saint-Étienne, 102 1097.

²⁰ A.M. Saint-Étienne, 102S 1078-1081.

²¹ Pour des comparaisons, cf. C. Malaval, *La presse d'entreprise française au XX^e siècle*, Paris, Belin, 2001.

²² À ce sujet, voir par exemple : A.M. Saint-Étienne, 102S 1772 : *Casino Magazine*, n° 20, septembre 1926 ; *Casino Magazine*, n° 22, novembre 1926. 102S 1774 : *Casino Magazine*, n° 91, novembre 1932 ; 102S 1775 : *Casino Magazine*, n° 109, mai 1934. Pour le numéro consacré à la mort de Geoffroy Guichard : 102S 1777 : *Casino Magazine*, n° 185, mai 1940.

Les rapports du gérant au conseil de surveillance

Couvrant la période entre 1927 et 1971, ces rapports établis à l'attention de l'ensemble des actionnaires sont d'une grande richesse. Chaque volume présente, de manière ordonnée, thématique et similaire d'une année à l'autre un très grand nombre d'aspects de la vie du groupe. Il est ainsi question du nombre de salariés, de leur ancienneté, des primes allouées et sous quelles conditions, des indemnités, des formations proposées aux employés – des formations professionnelles, mais pas uniquement, Casino propose par exemple des cours de mercerie pour les épouses des salariés –, des actions sociales à destination des familles et des enfants, des notes confidentielles au sujet d'employés, etc.

La plupart de ces données sont chiffrées et il est possible d'en tirer une étude comparative chronologique. En outre, les différents commentaires et notes d'intention permettent de percevoir une idéologie patronale marquée par le catholicisme social et par un idéal familial tout en mettant en avant le respect de l'autorité patronale au sein de l'ordre usinier établi²³.

Le carnet regroupant les notes et souvenirs de Geoffroy Guichard²⁴

Une autre source d'importance concernant la politique sociale de Casino est le

carnet personnel, d'un peu plus de quatre-vingts pages, tenu par le fondateur du groupe Geoffroy Guichard entre mars 1927 et avril 1940. Ces écrits permettent de percevoir finement l'idéologie qu'il entend infuser au groupe Casino. Il y est question à la fois de sa vie personnelle, de ses opinions politiques et des événements qui marquent la vie de l'entreprise. Y apparaît également l'importance des membres de la famille Guichard au sein des organes de direction du groupe²⁵. Geoffroy Guichard consacre aussi de longs développements à la grève de 1936 dans plusieurs de ses entrepôts, un événement qui l'a profondément marqué.

CONCLUSIONS

Le fonds d'archives de Casino est donc d'une grande richesse, en particulier en ce qui concerne la politique sociale de l'entreprise et son mode de gestion de la main-d'œuvre²⁶. Les documents conservés permettent de mettre en évidence, au moins avant la Seconde Guerre mondiale, une volonté de la part de la direction d'imprimer aux employés un comportement particulier, en adéquation avec les valeurs de l'entreprise, aussi bien au sein de la sphère professionnelle que personnelle²⁷. Certaines questions, comme celle de l'adhésion du personnel à cet ordre interne imposé par la direction, ne peuvent être traitées directement à partir de ces documents, mais ce fonds ouvre certainement de nombreuses pistes pour les chercheurs en histoire des entreprises.

²³ K. Machado, *Les politiques sociales des entreprises*, op. cit.

²⁴ A.M. Saint-Étienne, 102 2565.

²⁵ Sur les rapports entre entreprise et famille, voir L. Cailluet (dir.), *Émotions et entreprises familiales*, *Entreprises et Histoire*, n° 91, juin 2018.

²⁶ Pour des comparaisons, cf. J. Fombonne, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction « Personnel » dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001.

²⁷ Par exemple, pour l'étude d'une entreprise iséroise fonctionnant sur un modèle similaire : G. Rey, *Le seigneur de la Romanche : Charles Albert Keller, 1874-1940, industriel et inventeur : métallurgie et ferro-alliages*, Vizille, Éditions Les amis de l'histoire du pays vizillois, 2015.

EN LISANT LES THÈSES ET LES HDR

Martin GIRAUDEAU

**SCRIPTED ENTERPRISE:
THE TEXTUAL FOUNDATION OF THE DUPONT CORPORATION**

Mémoire inédit pour l'habilitation à diriger des recherches en sociologie,
garant : Alain Pottage
Soutenu à l'Institut d'Études Politiques de Paris le 21 avril 2022, 301 p.

Le mémoire inédit de Martin Giraudeau est une monographie d'entreprise. Dans ce mémoire, l'auteur suit le parcours et les activités de deux entrepreneurs, Pierre Samuel et Irénée Dupont de Nemours, entre 1797 et 1804, depuis leur idée d'émigrer aux États-Unis jusqu'au démarrage de la manufacture de poudre à canon qu'ils ont finalement fondée près de Wilmington, dans le Delaware. Cette manufacture, qui est un exemple précoce d'entreprise industrielle en Amérique, est à l'origine d'une des plus grandes entreprises chimiques du monde. Ce manuscrit original aurait pu s'intituler aussi « Portrait of the entrepreneur as a bureaucrat », car, à rebours des travaux qui mettent l'accent sur les qualités individuelles et cognitives des entrepreneurs, leur inventivité, leurs fulgurances, Martin Giraudeau avance que l'entrepreneur est avant tout un bureaucrate. « Pour l'entrepreneur, la forme est la norme » (p. 8). En effet, il montre que créer des entreprises passe avant tout par l'écriture et la réécriture de documents (la production de scripts), à commencer par les *business plans* sur lesquels il faut sans cesse remettre son ouvrage et qui évoluent en circulant entre les différentes parties prenantes à la constitution de l'entreprise. En ce sens, le

futur n'est pas qu'une projection mentale, il est matérialisé sur le papier. On reconnaît ici la tradition de la sociologie des sciences et des techniques qui, à la suite de Bruno Latour entre autres, met au cœur de son analyse la matérialité de l'activité et des découvertes¹. Ces documents écrits sont importants pour convaincre les acteurs extérieurs du soutien desquels les entrepreneurs ont besoin – la famille, les associés, les financeurs... – mais aussi, et c'est un aspect peut-être plus original encore de l'analyse, pour les entrepreneurs eux-mêmes. En effet, le *travail* d'écriture participe de manière centrale à la conception de leur projet, à la formation de leurs idées... et à la confiance qu'ils acquièrent peu à peu quant à la viabilité de leur propre projet.

L'auteur défend aussi l'idée que les scripts ne sont pas produits *ex nihilo* ; au contraire, ces scripts, comme les *business plans*, sont des documents qui, d'une part, sont en lien avec d'autres documents ou textes circulants (qualifiés de *sidescripts*) et qui, d'autre part, respectent certains modèles influents ou dominants au moment ils sont constitués et que l'auteur qualifie de *superscripts*. Pour le montrer, le manuscrit se concentre sur l'étude méticuleuse et comparative de deux plans (ou projets) produits à trois ans d'intervalle.

¹ B. Latour and S. Woolgar, *Laboratory Life: The Social Construction of Scientific Facts*, Beverly Hills, Sage, 1979 (traduction : *La vie de laboratoire: la production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte, 1988) ; B. Latour, « The 'Pedofil' of Boa Vista: a photo-philosophical montage », *Common Knowledge*, vol. 4, n° 1, 1995, p. 145-187.

Le premier a été produit par Pierre Samuel Dupont de Nemours en 1797 et vise la création d'un établissement commercial dans un environnement rural aux États-Unis. Le second, œuvre de son fils, Irénée Dupont de Nemours, prévoit la création d'une manufacture de poudre à canon pour les activités de chasse et de guerre. Il montre que la forme et le format des deux documents, mais aussi l'argumentation et les éléments de conviction qu'ils mobilisent diffèrent profondément. Ils diffèrent en raison de la trajectoire des deux personnages et des réseaux relationnels dans lesquels ils sont inscrits, mais ils diffèrent aussi et surtout car ils sont influencés par d'autres scripts de différentes natures : des cartes géographiques, des projets d'autres usines, des doctrines politiques (la physiocratie comme façon de penser, pour le projet porté par Samuel, par exemple), des « genres » de documents existants et circulants (le « devis », dans le cas du projet porté par Irénée), des modèles de démonstration scientifique etc. Bref, ils témoignent d'un contexte scientifique, économique, politique profondément changeant entre la fin du XVIII^e et le début du XIX^e siècle, et Martin Giraudeau le suit « à la trace », pourrait-on dire. Ainsi, loin de l'image d'Épinal de la « liberté d'entreprise » ou de la « liberté d'entreprendre », l'entrepreneuriat doit être appréhendé comme une activité normalisée et collective.

Le manuscrit est d'une portée interdisciplinaire, comme en témoigne la composition du jury au sein duquel les disciplines du droit, de la littérature, de l'histoire et de la

sociologie étaient représentées. Il est une contribution à l'histoire des affaires et du capitalisme, mais aussi à la théorie de l'entrepreneuriat et, plus largement, de l'action et du changement.

Enfin, bien que l'auteur ne le revendique pas, le manuscrit est une contribution aux études de la décision (le terme et le verbe apparaissent chacun une quinzaine de fois dans le texte). La décision est de fait un thème qui est présent dans d'autres productions de Martin Giraudeau, notamment celles sur les projets avec Frédéric Graber². Ce travail démontre à nouveau, à la suite d'une longue tradition de sciences sociales, qu'on peut s'intéresser à la décision sans tomber dans la fétichisation ou l'héroïsation des décideurs, mais en l'analysant comme un processus collectif et processuel³. Martin Giraudeau décrit précisément les efforts que fournissent les entrepreneurs pour rassembler des informations qu'ils jugent pertinentes et le processus par lequel peu à peu les projets se dessinent. Sans que ces auteurs soient cités, ce sont des processus qui évoquent à plusieurs reprises le modèle de la rationalité limitée de la Carnegie School⁴. On voit aussi que les préférences d'Irénée évoluent au fur et à mesure du processus, ce qui renvoie aux analyses de James March qui insiste sur l'instabilité des préférences⁵ et y voit là un facteur d'innovation que l'on doit cultiver à travers ce qu'il appelle une « technologie de la folie » et qui renvoie à des processus de recherche non rationnels (mais pas irrationnels)⁶. Enfin, la façon dont les Dupont de Nemours, père et fils, répondent aux objections (formulées ou par anticipation) et

² M. Giraudeau et F. Graber, « Le seuil de l'action. La décision préalable dans l'histoire des projets », *Entreprises et Histoire*, n° 97, décembre 2019, p. 40-57.

³ P. Castel et M.-E. Chessel (dir.), « Revisiter la décision dans les organisations », *Entreprises et Histoire*, n° 97, décembre 2019 ; P. Castel et M.-E. Chessel (dir.), *À la recherche de la décision. Études de cas en sciences sociales*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, à paraître en 2024.

⁴ J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 1958 (traduction : *Les organisations, problèmes psychosociologiques*, Paris, Dunod, 1964).

⁵ J. G. March, "Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice", *The Bell Journal of Economics*, vol. 9, n° 2, 1978, p. 587-608.

⁶ J. G. March, "The Technology of Foolishness", in J. G. March and J. P. Olsen (eds.), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Universitetsforlaget, 1976, p. 69-81.

poursuivent leur entreprise pourrait donner lieu à des discussions théoriques intéressantes avec celles promues par les « nouvelles » sciences comportementales, puisque, pour analyser ce type de phénomènes, ces dernières insistent sur des mécanismes principalement individuels et cognitifs⁷, alors que la perspective de Martin Giraudeau consiste à dépasser une telle lecture individuelle et cognitive de l'action.

Ajoutons que ce manuscrit, original par les données qu'il mobilise et ambitieux par les analyses qu'il élabore, est destiné à une publication sous forme de livre.

Pt rickC ASTEL

*Directeur de recherche au CNRS
Centre de Sociologie des Organisations
CNRS-Sciences Po Paris*

Sophie CHAPDELAIN de MONTVALON

***PRISUNIC, LA MODE ET LE DESIGN :
UNE ENTREPRISE FACE AU STYLE, 1945-1972***

thèse de doctorat d'histoire, sous la direction de Nancy Green,
soutenue à l'EHESS lundi 9 octobre 2023, 450 p.

La thèse proposée par Sophie Chapdelaine de Montvalon porte sur une enseigne pas encore étudiée dans l'histoire de la distribution : Prisunic, chaîne de magasins populaires créée par Le Printemps. Les magasins à prix uniques, nés dans les années 1920, ont suscité d'importantes oppositions dans les années 1930. L'historiographie existante insiste sur la nouveauté de ce modèle de distribution destiné aux classes populaires, et sur les oppositions qu'elle a provoquées⁸. Mais ces magasins sont finalement peu connus, surtout dans les Trente Glorieuses, alors que d'autres enseignes ont été étudiées en profondeur (les Galeries Lafayette, Leclerc et Casino en France, Gonset en Suisse, pour ne prendre que quelques exemples récents étudiés respectivement par Florence

Brachet-Champsaur, Anaïs Legendre, Olivier Londeix et Joël Jornod⁹).

L'originalité du propos de la thèse ne tient pas seulement au choix de l'objet, mais à une entrée particulière. Dans la lignée d'un précédent ouvrage, qui est ici à la fois illustré et dépassé (*Le beau pour tous. Maïmé Arnodin et Denise Fayolle, l'aventure de deux femmes de style : mode, graphisme, design*, Paris, L'iconoclaste, 2009), il s'agit en effet de centrer le propos sur la créativité de l'enseigne en matière de mode, comparable à celle qui a été mise en évidence dans la thèse de Florence Brachet-Champsaur sur les Galeries Lafayette. Ici cette créativité a ceci d'original qu'elle est destinée au plus grand nombre - on pourra d'ailleurs s'interroger sur le sens concret de ce plus grand nombre. À

⁷ D. Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, New York, Farrar, Straus & Giroux, 2011 (traduction : *Système 1/Système 2. Les deux vitesses de la pensée*, Paris, Flammarion, 2011) ; D. Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions*, New York, Harper Collins, 2008 (traduction : *C'est (vraiment ?) moi qui décide. Les raisons cachées de nos choix*, Paris, Flammarion, 2008).

⁸ E. Furlough, « Selling the American Way in Inter-War France: Prix Uniques and the Salon des Arts Ménagers », *Journal of Social History*, vol. 26, n° 3, 1993, p. 491-519.

⁹ F. Brachet Champsaur, « *Créer c'est avoir vu le premier* ». *Les Galeries Lafayette et la mode (1893-1969)*, thèse de doctorat d'histoire, EHESS, 2018 ; A. Legendre, *Du premier centre distributeur au Mouvement E. Leclerc : invention d'un modèle original de distribution (1949-2003)*, thèse de doctorat d'histoire, Université Paris Sorbonne, 2017 ; O. Londeix, *Du client au consommateur. Casino, une chaîne succursaliste française (1898-1960)*, Paris, Éditions du CTHS, 2021 ; J. Jornod, *La conquête des clients. Les magasins Gonset et la Suisse occidentale (1920-1960)*, Neuchâtel, Alphil, 2019. Toutes ces thèses ont été recensées dans *Entreprises et Histoire*.

cet égard, la thèse contribue à une réflexion sur la démocratisation (relative) de certaines pratiques de vente et de consommation, à la manière d'Anaïs Albert dans son travail sur les magasins Dufayel¹⁰.

Ce choix incite à se concentrer, dans deux parties sur trois, sur les années 1950 et 1960, années de créativité dans le graphisme, le design et la mode. Le choix de centrer la focale sur une « expérience » – dite encore « aventure créative » –, qui correspond à une stratégie, à une politique de ressources humaines (l'embauche de stylistes) et de marketing, ayant des limites organisationnelles, est particulièrement fécond. Cela permet de montrer que l'enseigne n'est pas un simple « intermédiaire » mais un véritable acteur dans la construction du marché, comme le montrent aussi les sociologues économiques¹¹. En son sein la figure de la « styliste » joue un rôle essentiel. Denise Fayolle, figure centrale, est au cœur d'un réseau qu'elle a constitué, en collaboration avec Maïmé Arnodin : fabricants de vêtements ou de meubles, photographes, journalistes participent ainsi à la création de valeur.

Dès lors, la thèse contribue à l'histoire de la distribution mais aussi à l'histoire de la mode et du design, qui a été renouvelée récemment par des travaux menés en Europe et aux États-Unis (Regina Blaszczyk, Véronique Pouillard, Sarah Teasley pour n'en citer que quelques-unes¹²). Elle s'appuie aussi sur des travaux en histoire des entreprises. La bibliographie est importante dans ces domaines, en anglais et en français.

Pour mener à bien sa compréhension de Prisunic, Sophie Chapdelaine de Montvalon a constitué un corpus original de sources publiques et privées et de sources orales. Elle a étudié les archives du Printemps et de Prisunic, et notamment la presse d'entreprise. Elle a surtout mené presque une centaine d'entretiens avec des anciens collaborateurs des deux stylistes centrales dans l'histoire étudiée, ce qui lui a permis d'avoir accès à des archives inédites. Elle complète en faisant appel aux sources de l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle), de la CCIP (Chambre de commerce et d'industrie de Paris), du Crédit Lyonnais, des archives de police, ainsi que de l'INA (Institut national de l'audiovisuel).

La thèse est construite en trois parties équilibrées, selon un plan à la fois chronologique et thématique.

La première partie, allant des années 1930 aux années 1950, s'intéresse aux origines des magasins à prix uniques, dans lesquels s'inscrit l'enseigne Prisunic (« Les origines du style et du design dans le commerce populaire »). Le système des Prix Uniques y est décrit, ainsi que les éléments propres au Printemps-Prisunic qui auront des conséquences plus tard, comme les « arrangements avec la concurrence » (dont Monoprix). Insistance est mise sur la circulation transnationale qui est à l'origine de l'innovation, avec l'embauche d'Allemands pour lancer les magasins. Point étonnant et inédit, la direction de Prisunic fait appel aux clients pour défendre le magasin par le biais de pétitions (p. 64-65). La période de la Deuxième Guerre mondiale, qui continue d'être un objet en soi, n'est volontairement pas

¹⁰ A. Albert, *La vie à crédit : la consommation des classes populaires à Paris (années 1880-1920)*, Paris, Éditions de la Sorbonne, 2021.

¹¹ K. Mellet, *Sociologie du marketing*, Paris, La Découverte, 2023.

¹² R. L. Blaszczyk and V. Pouillard (eds.), *European Fashion. The Creation of a Global Industry*, Manchester, Manchester University Press, 2018 ; V. Pouillard, *Paris to New York. The Transatlantic Fashion Industry in the Twentieth Century*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2021 et P.-Y. Donzé, V. Pouillard, J. Roberts (eds.), *The Oxford handbook of luxury business, Oxford handbooks online*, New York, Oxford University Press, 2022 ; S. Teasley, *Designing Modern Japan*, Londres, Reaktion Books, 2022.

traîtée directement¹³. Cela dit, cette période est évoquée en filigrane via les héritages (par exemple des personnalités toujours en place des années 1930 aux années 1950) ou au contraire les ruptures des années 1950. Dans cette première partie, l'usage de la presse interne est particulièrement utile. Le rôle de la Fenacomult (Fédération des entreprises à commerces multiples) dans la normalisation des tailles de vêtements féminins après-guerre est aussi mis en évidence. Une enquête de mensurations des tailles féminines, en 1956, y est étudiée de manière passionnante. Elle s'inscrit dans le contexte renouvelé des enquêtes publiques et privées sur les consommateurs et les marchés.

La deuxième partie, centrée sur les années 1950 et 1960, porte sur « les acteurs et les pratiques », autour de figures de stylistes et de la création du « style » Prisunic, dans les vêtements et les objets. Le chapitre 3 est consacré au métier de styliste, complétant en cela le travail de Thierry Maillot et montrant le rôle pionnier de Prisunic dans l'embauche de Denise Fayolle en 1953 par la Sapac, centrale d'achat de Prisunic¹⁴. L'analyse de « cahiers de coloris » permet de mettre en évidence le travail de normalisation effectué par les stylistes. Surtout, le travail concret de la styliste et de ses collaborateurs y est décrit, tout comme ses liens avec les industriels. Dans le chapitre 4, un corpus iconographique provenant de la grange d'un ancien cadre de Prisunic sert de point de départ à l'analyse, de manière très inventive, avant un travail sur l'innovation à partir des sources de l'INPI. Enfin le chapitre 5 est consacré au design d'objets, initiative très originale prise à partir de 1960. Ce travail complète entre autres celui de Claire Leymonerie sur l'histoire du design ainsi que le récent numéro d'*Entreprises et Histoire* « Design

et Entreprises » (n° 108, 2022), dirigé par Sarah Teasley. Il propose des réflexions sur les emballages, la bouteille d'huile Forza, ainsi que des collections de meubles, commercialisées de 1968 à 1976¹⁵. Ce chapitre insiste sur les liens esthétiques, muséographiques et institutionnels de l'entreprise avec le Musée des arts décoratifs. Toute cette partie montre la créativité mise en pratique pour construire de nouveaux marchés, y compris en promouvant de nouveaux matériaux comme le plastique.

La troisième partie s'interroge sur les difficultés générées par la stratégie choisie, autrement dit les conséquences organisationnelles du « style », qui aboutit à la vente du groupe Printemps-Prisunic au groupe Maus en 1972. Elle met en évidence les nouvelles concurrences, notamment celles de Carrefour et Leclerc, et les nouvelles stratégies mises en œuvre pour y répondre. Le départ de Denise Fayolle en 1967 est expliqué par divers facteurs, en particulier l'espace d'autonomie et de pouvoir qu'elle avait réussi à se construire dans l'entreprise. Une nouvelle expérience, autour de gravures contemporaines, est malgré tout mise en œuvre, qui fonctionne bien dans certaines villes possédant une scène culturelle dynamique.

Ainsi, Sophie Chapdelaine de Montvalon propose une thèse centrée sur l'expérience créative des années 1950 et 1960 et le rôle de deux stylistes (dont une au sein de Prisunic) qui ont transformé le style des assortiments proposés. Mais elle va au-delà en tentant de comprendre aussi les spécificités de l'entreprise Printemps-Prisunic, ainsi que les contraintes qui vont limiter le travail des deux femmes. Cette thèse décrit aussi le travail en réseau de collaborateurs et de collaboratrices : créatifs, graphistes, illustrateurs, stylistes, photographes et artistes.

¹³ Voir par exemple K. Mouré, *Marché noir: The Economy of Survival in Second World War France*, Cambridge, Cambridge University Press, 2023.

¹⁴ T. Maillot, *Histoire de la médiation entre textile et mode en France : des échantillonneurs aux bureaux de style (1825-1975)*, thèse de doctorat d'histoire, EHESS, 2013.

¹⁵ C. Leymonerie, *Le temps des objets. Une histoire du design industriel en France, 1950-1970*, Saint-Étienne, Cité du Design, 2016.

Cette thèse tourne ainsi autour d'un paradoxe intéressant : le succès de l'expérience – ce qui fait la renommée de Prisunic, l'a fait entrer dans les musées grâce à la création d'un « style » – est aussi un échec, puisque l'entreprise n'a pas réussi à transformer cette « expérimentation » en modèle durable. La thèse explore les deux facettes de ce paradoxe avec brio. Mais est-ce véritablement un échec si l'entreprise Monoprix, qui a racheté Prisunic, récupère pour ainsi dire l'héritage créatif quelques décennies plus tard¹⁶ ?

Finalement, la thèse contribue à l'histoire des expérimentations commerciales, à l'histoire de la société de consommation dans les

Trente Glorieuses et à l'histoire d'une organisation assez souple, qui pourrait être comparée à l'un de ses concurrents, Leclerc. En racontant l'histoire de deux femmes de pouvoir ayant joué un rôle central dans l'entreprise avant d'en être écartées, Sophie Chapdelaine de Montvalon contribue aussi à l'histoire du « genre de l'entreprise »¹⁷. Pour toutes ces raisons, nous espérons qu'elle pourra bientôt donner lieu à publication.

Ma ie-Emma uelleC HESSEL

*Directrice de recherche au CNRS
Centre de Sociologie des Organisations
CNRS-Sciences Po Paris*

Franck MAZUET

**LE CINÉMA DE L'ÉVÉNEMENT. HISTOIRE DE LA SOCIÉTÉ DE PRESSE
FILMÉE LES ACTUALITÉS FRANÇAISES (1945-1969)**

thèse de doctorat d'histoire, sous la direction de Pascale Goetschel
soutenue le mercredi 19 avril 2023 à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, 340 p.

Aux organes d'actualité cinématographique de propagande de la période de l'Occupation, les Actualités mondiales des autorités allemandes et France-Actualités de Pathé que contrôle le régime de Vichy, succède en 1945 une société anonyme contrôlée par l'État, Les Actualités françaises. Le Gouvernement provisoire de la République française qui dispose à partir de 1944 de France Libre Actualités fait en effet le choix de conserver un organe d'actualités cinématographiques dans le contexte de la reconfiguration générale de la presse et de la pression concurrentielle et politique des opérateurs militaires et privés nord-américains. Les Actualités françaises prennent place sur le marché concurrentiel des informations filmées proposées en première partie des séances de cinéma. Leur activité perdure, en parallèle de

l'activité de la RDF puis de l'ORTF, jusqu'à sa vente à Pathé-Cinéma en 1969. Durant un quart de siècle, Les Actualités françaises produisent 210 heures de films pour 1 264 journaux et traitent 10 783 sujets dans une approche plus ou moins liée aux autorités politiques. Ce volume conséquent d'archives filmées vient de faire l'objet d'un programme de traitement et d'indexation, visant à l'automatisation, au sein du programme ANTRACT (Analyse transdisciplinaire des actualités cinématographiques). Dans la perspective d'un usage plus analytique, la recherche de Franck Mazuet, lui-même monteur et réalisateur de documentaires historiques, qui en relève, vise à préciser les conditions de production de ce corpus en s'attachant plus particulièrement à

¹⁶ V. Charrière-Grillon et G. Garel, « L'histoire des Marques De Distributeurs (MDD) haut de gamme à Monoprix : Genèse de Monoprix Gourmet », 19^e Journées d'Histoire du Management et des Organisations (JHMO), Association pour l'Histoire du Management et des Organisations, mars 2014 (Hal-04022997).

¹⁷ I. Boni-Le Goff et M. Rabier (dir.), Le genre de l'entreprise, *Entreprises et Histoire*, n° 107, juin 2022.

retracer l'histoire institutionnelle, politique et en partie technique de cette entreprise.

La production de cette histoire repose sur les multiples fonds des Archives nationales relatifs à la politique audiovisuelle de la IV^e et de la V^e République ainsi que sur ceux du ministère des Affaires étrangères, pour lequel ces actualités sont un outil de soft power dans la guerre froide et dans la transition postcoloniale, et enfin sur les archives de la Fondation Jérôme Seydoux-Pathé. Le prisme des tutelles et des partenaires et concurrents est donc premier. Trois témoignages d'anciens opérateurs permettent néanmoins d'approcher l'activité concrète de la fabrication de ces actualités sans pour autant que la recherche puisse proposer une étude approfondie de ces personnels et de leurs métiers. On notera enfin que les corpus de films ne font pas ici l'objet d'une étude thématique. Il faudra donc attendre d'autres travaux pour en savoir plus sur les productions des Actualités françaises.

La thèse fait le choix de proposer une étude chronologique et thématique en quatre parties.

Dans la première, Franck Mazuet retrace la naissance des Actualités françaises sous le ministère de Pierre-Henri Teitgen. Analysées avec un certain détail, les conditions de création de la société s'inscrivent pleinement dans les rapports de forces alors à l'œuvre entre gaullistes et communistes pour le contrôle de certains médias. Le choix du sympathisant communiste Roger Mercanton pour diriger la société tient à ces équilibres ainsi qu'au choix d'un technicien reconnu pour porter une activité qui n'est pas sans défis techniques. L'entreprise, d'abord sous-dotée, est rapidement adossée à l'Union générale cinématographique (UGC), créée en 1946, qui prend 45 % de son capital et apporte le réseau des 25 salles de la SOGEC qu'elle contrôle. Entreprise à capitaux publics, Les Actualités françaises sont actives sur un marché concurrentiel et doivent compter avec Éclair, Pathé, Gaumont et Fox Movietone pour placer leurs films à la location dans des salles libres de choisir leurs fournisseurs lorsqu'elles ne sont pas membres

d'un réseau. Il faut non seulement produire, convaincre mais aussi assurer la logistique complexe de la circulation des bobines qui peuvent tourner jusqu'à huit semaines selon le statut et le potentiel commercial des salles. C'est une activité onéreuse et risquée qui ne peut exister sans aides publiques qui passent par la réglementation des salles, tenues de proposer une première séance en amont des films, et par des dotations et subventions qui contribuent à en aiguiller si ce n'est à piloter le contenu. Franck Mazuet souligne que le contrôle de l'État est sans doute efficace, mais en partie indirect, par incitation et autocensure, du moins jusqu'à la V^e République. Le contrôle se renforce avec Michel Debré, Premier ministre, qui exige le remplacement de Roger Mercanton, tâche que prend en charge Alain Peyrefitte depuis le ministère de l'Information. L'opération apparaît cependant malaisée en l'absence de motifs autres que politiques pour le remplacer. Son successeur en 1963, Georges Rebattet, qui n'a aucune expérience du secteur, ne parvient à se maintenir en poste qu'à l'arraché. Sans aborder le contenu de la production, qu'il aurait été vraiment intéressant d'analyser, cette partie apporte un exemple frappant des enjeux et des modes de gestion politiques des institutions d'information sur la période.

La seconde partie analyse les conditions de fonctionnement de l'entreprise. Les entretiens avec d'anciens preneurs de vues permettent de reconstituer une partie de l'ambiance de travail. Jusqu'au tournant des années 1950, les Actualités françaises reposent sur des opérateurs formés sur le tas et habitués à travailler avec peu de moyens. Cette souplesse relative vient compenser la complexité des opérations de diffusion. Alors que s'annonce la concurrence de la publicité, la bande d'actualités innove afin de conserver son attractivité et de compenser le différé qui lui est inhérent. C'est l'introduction de la couleur, du CinémaScope. La société tente de proposer deux journaux hebdomadaires pour répondre à la télévision, mais ce pari risqué échoue. Pour faire face à cette nouvelle concurrence, on passe au début

des années 1960 à une logique de scénarisation des informations, avec des mises en scène et des reconstitutions et en faisant appel à des opérateurs issus des écoles de cinéma. La bande d'actualités tend ainsi à se faire complémentaire de la télévision mais elle apparaît menacée par le souhait de certains diffuseurs de s'en débarrasser. La sortie, en 1962, de Ben Hur, film en deux parties avec entracte, est l'occasion de contester la diffusion préalable d'actualités. Le contentieux qui en résulte se traduit par une compensation sans diffusion mais il ouvre la voie à une remise en cause généralisée, d'autant que les jeunes générations, habituées à la télévision n'y trouvent plus forcément d'intérêt.

Dans une troisième partie, Franck Mazuet rend compte du rôle international des Actualités françaises, support pour partie de la voix de la France, en particulier après les indépendances, dans l'environnement de

concurrence des images dans la guerre froide. Il montre l'importance des collaborations avec le ministère des Affaires étrangères mais aussi via la création, en 1961, du Consortium audiovisuel international, à la formation et à l'emploi de techniciens audiovisuels dans l'Afrique subsaharienne. Cette partie constitue sans doute un des aspects les plus originaux de la thèse.

La dernière partie est consacrée à la fin des années 1960. Elle retrace le fonctionnement de la société autour de mai 1968, sans entrer pour autant dans le traitement qu'elle propose de la période, puis les conditions de sa vente en 1969 à Pathé Cinéma.

Pierre-Antò neD ESSAUX

*Maître de conférences d'histoire
contemporaine
Université François-Rabelais*

ACTUALITÉS

LE PRIX CRÉDIT AGRICOLE D'HISTOIRE DES ENTREPRISES POUR 2023

Pour sa XVII^e édition, le Prix Crédit Agricole d'histoire des entreprises a été décerné à Louis Bissières pour sa thèse de doctorat d'histoire dirigée par Anne Conchon et Pierre Gervais et soutenue le 9 décembre 2022 à l'Université Paris I *Les ressources économiques du réseau au défi de la mesure : les commerces de Levi Hollingsworth (Philadelphie, fin du XVIII^e siècle)*. Le compte rendu de cette thèse par Catherine Comet a été publié dans *Entreprises et Histoire* n° 110, avril 2023, p. 156-158. Ce Prix est porté par la Fondation Maison de Salins, en partenariat avec la revue *Entreprises et Histoire*.

DEUX EXPOSITIONS SUR LES GRANDS MAGASINS

À Paris, la Cité de l'architecture et du patrimoine et le musée des Arts décoratifs s'associent pour présenter successivement deux expositions consacrées aux grands magasins. Le premier volet présenté au musée des Arts décoratifs, du 10 avril au 13 octobre 2024, se consacre à la naissance des grands magasins dans le contexte historique, politique et social du Second Empire ; à leur développement, à leur âge d'or et enfin à leur consécration lors de l'Exposition internationale des arts décoratifs et industriels modernes de 1925. Le second volet présenté à la Cité de l'architecture et du patrimoine, du 16 octobre 2024 au 16 mars 2025, replace l'émergence des grands magasins parisiens dans une échelle plus large, s'intéressant à l'histoire de ces institutions sur

le temps long et dans un contexte international et territorial. Les évolutions des grands magasins européens, du milieu du XIX^e siècle à nos jours, traduisent les grandes métamorphoses de nos sociétés, auxquelles ils offrent un cadre architectural à la fois éblouissant et fonctionnel. À visiter en consultant au moins quatre numéros d'*Entreprises et Histoire* : le commerce : révolutions, rénovations (n° 4), consommer à crédit en Europe (n° 59), distribution et société (n° 64), design et entreprises (n° 108).

LES MUSÉES DU TÉLÉPHONE PORTABLE

Les musées du téléphone portable prennent leur essor dans le monde, et ils sont en ligne. Le plus grand (virtuellement) est le Mobile Phone Museum de Londres, fondé en 2021, qui montre 2700 appareils. Mais on en trouve aussi à Dobšiná (Slovaquie), à Bydgoszcz (Pologne), à Dublin (Irlande), à Dubai. À Washington le Smithsonian National Museum of Natural History a ouvert en juillet 2023 une exposition sur les téléphones cellulaires qui durera jusqu'en 2026.

UN MUSÉE DU DESIGN AVEC LES PLASTIQUES

À Bournemouth (Angleterre) un Museum of Design in Plastics (MoDIP) a vu le jour sur un étage de la bibliothèque universitaire de l'Arts University Bournemouth, sur le campus de Wallisdown, Poole, BH12 5HH. Contact : modip@aub.ac.uk. Le site Internet présente 12 443 objets légendés. Une exposition temporaire au 1^{er} semestre 2024 portera sur la visibilité et l'invisibilité des plastiques.

LIVRES REÇUS

-
- Sonia Bellit, *L'innovation de rupture, terrain de jeu exclusif des start-up ? L'industrie française face aux technologies-clés*, Paris, Presses des Mines, 2023, 144 p. « La Fabrique de l'industrie ».
-
- Jennifer M. Black, *Branding Trust: Advertising and Trademarks in Nineteenth-Century America*, Philadelphie, University of Pennsylvania Press, 2023, 320 p. « American Business, Politics, and Society ».
-
- Hubert Bonin, *Balguerie, l'esprit d'entreprise dans l'économie maritime*, Paris, Les Indes savantes, 2023, 328 p. « Aquitaine ».
-
- James W. Cortada, *Inside IBM. Lessons of a Corporate Culture in Action*, New York, Columbia University Press, 2023, 480 p. « Columbia Business School Publishing ».
-
- Karel Davids and Joost Schokkenbroek (eds.), *The Transformation of Maritime Professions. Old and New Jobs in European Shipping Industries, 1850-2000*, Cham, Palgrave Macmillan, 2023, XVIII-288 p. « Palgrave Studies in Economic History ».
-
- Xaq Frohlich, *From Label to Table. Regulating Food in America in the Information Age*, Berkeley, University of California Press, 2023, 312 p. « California Studies in Food and Culture ».
-
- François Gèze, *La double nature du livre. Quatre décennies de mutations dans la « chaîne du livre »*, Paris, Les Belles Lettres, 2023, 312 p. « Le goût des idées ».
-
- Delia Guijarro Arribas, Charles Mercier, Yann Raison du Cleuziou (dir.), *De la Bonne Presse à Bayard, 150 ans d'histoire*, Montrouge-Lyon, Bayard-LARHRA, 2023, 448 p. « Chrétiens et société ».
-
- Vilja Hulden, *The Bosses' Union. How Employers Organized to Fight Labor before the New Deal*, Urbana, University of Illinois Press, 2023, 348 p.
-
- Lionel Jacquot, Brice Monier, Martine Paindorge, Simon Paye (dir.), *Bataville (1931-2001). Ville-usine de la chaussure*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2023, 384 p. « La pierre et l'écrit ».
-
- Michaël Llopart, *Aux origines d'AZF. Le problème de l'azote en France 1919-1940*, Tours, Presses Universitaires François-Rabelais, 2023, 398 p. « Perspectives historiques, série Entreprises ».
-
- Naoya Takayanagi, *Welcome to Corporate Museums*, Tokyo, PR Consulting Dentsu Inc., 2023, 141 p. (en japonais).
-

UN BUREAU À BRUXELLES : LE LOBBYING DES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES DANS LES ANNÉES 1990

par Alice MILOR

Maîtresse de conférences d'histoire contemporaine
Sorbonne Université
SIRICE

Quel intérêt les grandes entreprises françaises trouvent-elles à être directement représentées à Bruxelles ? Dans les années 1990, un certain nombre d'entre elles font le choix de bureaux permanents dans la capitale européenne, là où elles n'étaient jusqu'ici représentées que par des envoyés de passage ou des associations professionnelles. Cet article étudie les logiques de cette forme spécifique de lobbying, notamment à travers le cas d'un groupe particulièrement informel et très exclusif, le Club des Grandes entreprises françaises.

Au début des années 1990, alors que la Commission européenne estime qu'il existe 10 000 lobbyistes dans le secteur industriel à Bruxelles¹, plusieurs observateurs affirment que les entreprises françaises sont à la traîne : « Les groupes de pression étrangers rient sous cape quand ils voient le manque de professionnalisme de leurs homologues français. Quand il s'agit d'aller à Bruxelles plaider leurs dossiers, nos chefs d'entreprise se font tirer les oreilles »², note un journaliste en 1989. Si dans les années 1980 la plupart des entreprises françaises sont actives à Bruxelles depuis Paris, au tournant des années 1990 cela leur paraît insuffisant pour exercer une influence sur le processus de décision européen, c'est-à-dire pour défendre

leurs intérêts. Le traité de Maastricht en 1992 entend accélérer l'harmonisation des législations pour faciliter les échanges et renforcer le poids du Parlement européen par la codécision. Si Sylvain Laurens et Hélène Michel ont bien montré qu'il n'y a pas de relation de cause à effet mécanique entre intégration européenne et organisation patronale à Bruxelles, ils rappellent toutefois que celle-ci est souvent liée à des poussées de l'intégration européenne, que ce soit en 1957, en 1986, ou 1992³.

Au tournant des années 1990, un grand nombre d'entreprises installent un représentant permanent à Bruxelles, louant quelques mètres carrés de bureaux près des institutions – une stratégie qui n'a rien de nouveau mais

¹ A. M. McLaughlin and J. Greenwood, « The Management of Interest Representation in the European Union », *Journal of Common Market Studies*, vol. 33, n° 1, 1995, p. 149.

² J. Lafaye, « Ce qui se passe en coulisse », *Informations Entreprise*, juin 1989 (numéro *Europe : le règne du lobbying*).

³ S. Laurens et H. Michel, « Socio-histoire d'un espace de représentation européenne des intérêts patronaux (1960-2004) », in H. Michel (dir.), *Représenter le patronat européen : formes d'organisation patronale et modes d'action européenne*, Bruxelles, Peter Lang, 2013, p. 23-45.

qui devient beaucoup plus massive. D'après un rapport de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) (rapport par ailleurs critiqué par des organisations patronales), 63 % des grandes entreprises françaises ont un représentant permanent à Bruxelles en 2002⁴. Ils sont rattachés au plus haut niveau de l'entreprise, à un membre du Comité Exécutif ou au PDG. Ces représentants, aussi appelés délégués d'entreprise, participent à des réseaux de travail et de sociabilité aux ramifications nombreuses, pour accéder à l'information, pour représenter la firme et pour affermir des positions, tant auprès des acteurs publics qu'auprès d'homologues du secteur privé. Avec l'instauration du processus de codécision, ils sont en particulier chargés d'échanger avec les eurodéputés, alors que le lobbying des milieux d'affaires visait jusqu'alors principalement la Commission⁵. En cela, étudier les bureaux des entreprises contribue aux recherches sur les dynamiques d'influence et de représentation auprès du Parlement⁶. Pourtant ces bureaux n'ont pas encore été étudiés spécifiquement par les universitaires et les chercheurs.

Il existe en revanche une littérature très abondante sur le lobbying européen dès les années 1990, émanant en particulier de la sociologie et de la science politique⁷. Ces travaux tendent à montrer que « le lobbying est non seulement devenu le mode ordinaire d'intervention au niveau européen mais aussi la manière légitime de faire de la politique en Europe »⁸, selon les mots d'Hélène Michel. Un certain nombre d'études, à l'instar de celles de Sylvain Laurens, soulignent ainsi l'interpénétration des sphères institutionnelles et patronales à Bruxelles⁹. Les historiens – et en particulier les historiens français – semblent quant à eux plus en retrait sur ces thématiques. Leurs recherches ont privilégié deux axes : d'une part, le poids des milieux économiques dans les trajectoires de l'Europe, avec des travaux impulsés notamment par Michel Dumoulin et Éric Bussière dans les années 1980¹⁰, et, d'autre part, les organisations patronales explorées par les enquêtes pionnières de Danièle Fraboulet et Pierre Vernus¹¹. Le lobbying conduit directement par les entreprises elles-mêmes occupe

⁴ CCIP, Rapport « Renforcer le “lobbying” des entreprises françaises à Bruxelles », présenté par M. Jacques Derieux au nom de la Commission du commerce international et adopté à l'Assemblée Générale du 5 septembre 2002, p. 26. Il est critiqué notamment par l'AFEP et le MEDEF. Voir les analyses de Y. Morival, *Les Europes du patronat français depuis 1948*, Bruxelles, Peter Lang, 2019.

⁵ M. Kluger Dionigi, *Lobbying in the European Parliament: The Battle for Influence*, Cham, Palgrave Macmillan, 2016.

⁶ S. Michon (dir.), *Le Parlement européen au travail. Enquêtes sociologiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2018.

⁷ S. Mazey and J. Richardson (eds.), *Lobbying in the European Community*, Oxford, Oxford University Press, 1993 ; A. M. McLaughlin and J. Greenwood, « The Management of Interest Representation in the European Union », *art. cit.*, p. 143-156 ; B. Kohler-Koch and C. Quitkat, « Intermediation of Interests in the European Union », *Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung (MZES)*, Mannheim, 1999 ; J. Teuber, *Interessenverbände und Lobbying in der Europäischen Union : Dachverbände, Automobilindustrie und Einzelhandel in der Europäischen Union*, Bruxelles, Peter Lang, 2001.

⁸ H. Michel, « Au-delà du “déficit démocratique” », *Savoir/Agir*, n° 3, 2008, p. 117.

⁹ E. Grossman, « Les intérêts privés et la construction européenne », in R. Dehousse (dir.), *Politiques européennes*, Paris, Presses de Sciences Po, 2009, p. 83-105 ; J. Greenwood, *Interest Representation in the European Union*, Basingstoke-New York, Palgrave Macmillan, 2011 ; S. Laurens, *Les courtiers du capitalisme : milieux d'affaires et bureaucrates à Bruxelles*, Marseille, Agone, 2015.

¹⁰ M. Dumoulin, R. Girault, G. Trausch (dir.), *L'Europe du patronat. De la guerre froide aux années soixante. Actes de colloque, Louvain-la-Neuve, 10 et 11 mai 1990*, Bruxelles, Peter Lang, 1993 ; M. Dumoulin (dir.), *Réseaux économiques et construction européenne*, Bruxelles, Peter Lang, 2004 ; É. Bussière, M. Dumoulin, S. Schirmann (dir.), *Milieux économiques et intégration européenne au XX^e siècle. La relance des années quatre-vingt (1979-1992)*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2007. Voir aussi A. S. Milward, *Politics and economics in the history of the European Union*, Londres-New York, Routledge, 2005.

¹¹ D. Fraboulet, *Quand les patrons s'organisent : stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1901-1950*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2007 ; P. Vernus et D. Fraboulet (dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe (XIX^e-XX^e siècles)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2012. Voir aussi les ouvrages de 2014 et 2016 sur le sujet.

paradoxalement une place assez limitée dans la littérature¹², par comparaison avec les nombreuses études portant sur les associations et groupes d'intérêt dont elles sont membres¹³. On pense par exemple à l'Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe (UNICE), qui est une fédération européenne d'associations patronales nationales¹⁴, ou encore à l'European Round Table (ERT), qui est un groupe de PDG¹⁵. Certes, comme ces associations, les bureaux de Bruxelles sont aussi une forme de représentation d'entreprise, mais cela va plus loin : ils ne sont pas une fédération, ils sont l'entreprise, ils représentent directement, individuellement et de manière autonome ses intérêts à Bruxelles, auprès des acteurs publics et privés. Cette tâche les conduit néanmoins aussi à mener des actions plus collectives avec d'autres acteurs et à intégrer des groupes d'intérêt, car persiste une forme d'interdépendance, notamment au sein d'un même secteur économique.

En quoi l'installation de nombreux bureaux à Bruxelles au tournant des années 1990 témoigne-t-elle d'une complexification et d'une division du travail de représentation des intérêts des grandes entreprises qui, pour plus d'efficacité, optent pour une présence plus directe et ne se contentent plus de devenir membres d'associations ? D'ailleurs, dans les années 1990, les

grosses firmes adhèrent aussi de plus en plus directement à des fédérations européennes, cette adhésion individuelle s'ajoutant à l'adhésion indirecte via leur association nationale¹⁶. Dans une dynamique où intérêt collectif et intérêt individuel s'entremêlent, les bureaux des entreprises à Bruxelles alimentent un certain nombre de groupements, qu'il s'agisse de réseaux formels bien connus ou de créations plus originales. À ce titre, des représentants de firmes fondent en 1992 le Club des Grandes entreprises françaises, un petit groupe discret de délégués permanents du CAC40 à Bruxelles, qui échangent à huis clos avec de hauts responsables européens. Cela n'est pas sans faire écho aux débats publics sur la transparence de l'UE. En effet, un certain nombre de voix, à gauche comme à droite de l'échiquier politique, alimentent l'euro-scepticisme en dénonçant la mainmise des multinationales sur les décisions de l'UE et l'entre-soi du quartier européen – une thématique aussi analysée par les chercheurs en sciences sociales¹⁷.

Pour l'historien, aborder ces enjeux pose un réel problème méthodologique : comment rendre compte de réseaux d'influence de plus en plus complexes alors même que les pratiques de lobbying sont largement informelles et secrètes – et laissent donc peu de traces écrites ? S'il existe des sources

¹² Voir des études pionnières comme D. Coen, « European Business Interest and Nation State: Large-firm Lobbying in the European Union and Member States », *Journal of Public Policy*, vol. 18, n° 1, 1998, p. 75-100.

¹³ J. Greenwood, *Inside the EU Business Associations*, Basingstoke-New York, Palgrave, 2002.

¹⁴ Y. Morival, « Reassessing the historical dynamics of European business associations: The genesis of UNICE, late 1940s to 1970s », *Business History*, 2022, p. 1-18.

¹⁵ M. Green Cowles, « L'ERT (European Round Table of Industrialists) : les grands industriels et la promotion du grand marché européen », in É. Bussière *et alii* (dir.), *Milieux économiques, op. cit.*, p. 233-240 ; voir aussi B. Apeldoorn, « Transnational Class Agency and European Governance: The Case of the European Round Table of Industrialists », *New Political Economy*, vol. 5, n° 2, 2000, p. 157-181 et A. Pageaut, « La genèse de la European Round Table of Industrialists (ERT). Un investissement politique à l'échelle européenne d'élites économiques dans les années 1980 », in H. Michel (dir.), *Représenter le patronat européen, op. cit.*, p. 179-208.

¹⁶ C'est le cas pour la CEFIC dans le secteur de la chimie (S. Laurens, « Des années 1970 aux années 2000 : comment Bruxelles est devenue incontournable pour le secteur privé », in id., *Les courtiers du capitalisme, op. cit.*, p. 75-129), qui sert de modèle à d'autres fédérations comme celle des équipementiers automobiles, le CLEPA (A. Milor, *Construire l'automobile, conduire l'Europe. Industriels, consommateurs et responsables politiques (1972-1998)*, thèse de doctorat d'histoire, Sorbonne Université, 2021, p. 600-605).

¹⁷ O. Baisnée, « "En être ou pas". Les logiques de l'entre soi à Bruxelles », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 166-167, 2007, p. 110-121 ; S. Laurens, F. Marchan, M. Van Criekingen, « « Il faut de tout pour faire un monde clos ». Genèse historique, délimitations matérielles et symboliques du « quartier européen » à Bruxelles, 1960-2010 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 195, 2012, p. 78-97.

imprimées – rapport de la CCIP et articles de presse sont utilisés ici –, la tâche est d'autant plus ardue que les entreprises peuvent redouter de soumettre leurs archives à l'analyse des historiens, alors même que ce sont ces fonds privés qui sont à même de documenter l'implantation de leur bureau à Bruxelles. Rares sont les grandes entreprises à avoir versé leurs dossiers aux Archives nationales, et il peut être difficile d'identifier ceux des bureaux qui étaient à Bruxelles. C'est pourquoi les matériaux utilisés ici sont peu nombreux mais importants. Ils sont tirés de fonds de la Commission européenne (HAEU), d'archives du bureau de l'entreprise PSA, d'archives du lobby du Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA), et, enfin, d'entretiens réalisés auprès de représentants permanents d'entreprises – ces sources orales ayant permis de prendre le relai face aux silences des archives écrites¹⁸. Mais ces entretiens se révèlent à la fois essentiels et difficiles à exploiter : ils donnent à voir, derrière une rhétorique préconstruite, tout ce qui n'est pas écrit – soit, serait-on tenté de dire, parfois l'essentiel des relations qui se nouent à Bruxelles.

1. LES BUREAUX DES ENTREPRISES À BRUXELLES, AU PLUS PRÈS DES INSTITUTIONS

1.1. Des Parisiens trop snobs pour s'installer à Bruxelles ?

Un journaliste déclare en 1989 que « dans le domaine de "l'influence", les patrons français ont du retard sur leurs homologues européens » et il compare la « poignée de lobbyistes français » qui arrivent en train le matin à Bruxelles aux dizaines de chargés de relations publiques d'Allemagne, d'Angleterre, d'Espagne, mais aussi des États-Unis et du Japon¹⁹. C'est que, dans les années 1980, les Anglo-Saxons font figure de champions en matière de représentation des intérêts industriels à Bruxelles. Les Américains sont très tôt représentés à travers la Chambre de Commerce américaine de Belgique et son comité « marché commun » créé au début des années 1960. La Confédération of British Industry (CBI) ouvre une antenne permanente à Bruxelles en 1971. Philip Morris est l'une des toutes premières entreprises à ouvrir un bureau directement dans la capitale belge en 1972. Un ancien représentant de PSA à Bruxelles décrit ainsi ce rôle pionnier : « Pendant des années le lobbyiste français s'est fait des complexes à côté de l'Anglo-Saxon. L'Anglo-Saxon avait une longueur d'avance sur nous »²⁰. Cela rejoint le constat du journaliste français qui en 1989 affirme que « [les chefs d'entreprise] clament

¹⁸ F. Descamps, *L'historien, l'archiviste et le magnétophone. De la constitution de la source orale à son exploitation*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2001 ; F. Descamps, *Archiver la mémoire. De l'histoire orale au patrimoine immatériel*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2019.

¹⁹ J. Lafaye, « Ce qui se passe en coulisse », *art. cit.*

²⁰ Entretien de l'auteure avec Jean-Claude Fontaine, délégué permanent de PSA auprès des institutions européennes, à Bruxelles, de 1998 à 2017, Paris, 19 décembre 2017. Jean-Claude Fontaine explique que c'est la raison pour laquelle PSA a rejoint en 1999 la Chambre de Commerce britannique, participant ainsi activement aux événements qu'elle organise au Parlement européen.

en cœur [...] « Pourquoi irions-nous nous installer à Bruxelles, alors que nous en sommes à deux heures et demie par le TEE ? »²¹. Les entreprises françaises iraient à Bruxelles à reculons, les sièges sociaux parisiens feraient preuve d'un certain snobisme. Cela expliquerait qu'en 1989, seule Elf-Aquitaine aurait « daigné s'implanter outre-Quévrain », alors que d'autres entreprises étrangères ont déjà franchi le cap, le journaliste citant les cas de Shell et Ferruzzi dans l'agro-alimentaire italien²². Dans le secteur automobile, Fiat et Mercedes sont les premières à s'implanter au début des années 1980, une dizaine d'années avant Renault et PSA.

Comment expliquer ce qui est volontiers perçu comme un retard français ? C'est non seulement l'explication culturelle stéréotypée qu'il faut rejeter, mais aussi l'idée même d'un « retard français ». En effet, la littérature scientifique montre que les industriels français ont eu tardivement le sentiment qu'il était nécessaire de s'implanter à Bruxelles, du fait du caractère très efficace des associations qui les y représentaient. En effet, parmi les confédérations patronales européennes, 27,5 % sont présidées par un Français en 1973 ; et les Français sont représentés dans 96,1 % des confédérations patronales européennes en 1980²³. Johann Morival souligne aussi que si le Conseil National du Patronat Français (CNPF) est la dernière confédération patronale à avoir ouvert un bureau à Bruxelles en 1973, c'est qu'il est particulièrement actif au sein de l'UNICE²⁴. Ainsi, le CNPF incarne un retard à la française, c'est-à-dire un retard largement fantasmé. En effet, le journaliste qui moque en 1989 la faiblesse des lobbies français fait fausse route en disant que le CNPF

n'a pas de bureau, ou en disant qu'Elf est la seule entreprise française installée à Bruxelles. Par ailleurs, il minore la capacité d'influence des entreprises depuis Paris – à l'inverse de François Lamoureux, conseiller de Jacques Delors, qui au même moment évoque les nombreuses « entreprises actives à Bruxelles depuis Paris »²⁵, comme Renault, Peugeot, Usinor-Sacilor, EDF, Chantiers navals, Pernod-Ricard. En revanche, François Lamoureux ne cite que deux entreprises installées dans le quartier européen, Elf-Aquitaine et Thomson, alors même que le phénomène est plus large. En définitive, les tentatives des journalistes et des acteurs publics pour saisir les forces de lobbying des entreprises restent incomplètes, si ce n'est erronées. Des entreprises françaises auraient, semble-t-il, installé un bureau à Bruxelles dès la fin des années 1970, à l'instar de Michelin en 1976, suivi par les Banques Populaires en 1978²⁶. Par ailleurs, si Renault et PSA s'installent bien après Fiat et Mercedes, il n'y a là rien de spécifiquement français : Volkswagen exerce une influence depuis Bonn, avant d'ouvrir un bureau seulement au début des années 1990, à l'instar de Renault et PSA²⁷.

En définitive, c'est le caractère massif de ces implantations au début des années 1990 qui est vraiment nouveau : les entreprises qui jusqu'alors se satisfaisaient d'une influence à distance depuis Paris changent de stratégie dans le contexte des réformes de l'Acte unique (1986) et du traité de Maastricht (1992). Pour autant, nous l'avons dit, plusieurs entreprises – y compris françaises – s'étaient déjà installées avant ces pics d'intégration européenne, anticipant un certain nombre de changements et s'affranchissant dans une certaine mesure de l'agenda politique impulsé par Jacques

²¹ J. Lafaye, « Ce qui se passe en coulisse », *art. cit.*

²² *Ibid.*

²³ S. Laurens, *Milieux d'affaires et eurocrates à Bruxelles (1958-2014). Mobilisations patronales pour l'appropriation d'un capital bureaucratique*, mémoire original d'HDR en sociologie, UVSQ, 2015, p. 106.

²⁴ Y. Morival, « Pourquoi et comment investir Bruxelles ? Le temps long de l'institutionnalisation du bureau permanent du CNPF à Bruxelles », in H. Michel (dir.), *Représenter le patronat européen*, *op. cit.*

²⁵ HAEU, FL-596, Cabinet de Jacques Delors, Note de dossier « Lobbies (F) Bruxelles », 24 novembre 1988.

²⁶ CCIIP, « Renforcer le “lobbying” des entreprises françaises à Bruxelles », 2002.

²⁷ E. C. Page, *People Who Run Europe*, Oxford, Clarendon Press, 1996, p. 89.

Delors²⁸. Celui-ci espère former au 1^{er} janvier 1993 un espace européen sans frontière fiscale, physique et technique : dès lors, « la nécessaire harmonisation des fiscalités, des données juridiques, des standards techniques représente dans la perspective du grand marché 1993 un fabuleux réservoir d'intérêts à défendre » pour reprendre les mots d'un journaliste²⁹. C'est aussi le constat de Karl Gustaf Ratjen, président de l'UNICE, aux Assises des entreprises européennes de décembre 1988 : « C'est à Bruxelles que se préparent désormais les décisions qui affectent la vie de nos entreprises. C'est donc à Bruxelles qu'il faut faire entendre à sa voix »³⁰. Véritables acteurs politiques, les entreprises entendent participer directement à la constitution des nouvelles règles du marché unique³¹. Les fonctions des bureaux de Bruxelles s'exercent dans des domaines très variés : l'environnement, l'énergie, la sécurité, les affaires juridiques, le commerce, la distribution, la concurrence, les aides d'État, les incitations fiscales. Pourtant la multiplicité des sujets traités et le caractère stratégique de la tâche contrastent avec la relative faiblesse des effectifs employés par les entreprises. À titre d'exemple, en 2004, on compte seulement trois cadres pour les bureaux de PSA et Fiat – le bureau de Daimler, avec onze cadres, étant alors le plus gros du secteur automobile³².

1.2. Une logique d'hyper-proximité avec les institutions

Alors que l'Acte unique et le traité de Maastricht élargissent les compétences de l'UE et accélèrent le rythme des décisions

(vote à la majorité qualifiée), les bureaux de Bruxelles veulent « suivre de près les travaux de l'Union et être présents dans la prise des décisions » selon une note de PSA³³. L'idée de suivre « de près » les travaux a un sens à la fois métaphorique – en suivre le détail – et très concret. En effet, tout comme les fédérations européennes, les entreprises tendent à s'installer au plus près des institutions, à quelques mètres du rond-point Schuman pour certaines. Toutefois il y a un arbitrage au sein de l'entreprise entre les avantages à être près des institutions et l'inconvénient que constitue le coût de la location des bureaux, comme l'explique un ancien représentant de PSA : « Nous avons toujours bataillé pour avoir nos bureaux dans le quartier européen. Parce qu'il y a des moments, vous avez un assistant [parlementaire] qui vous appelle, on est dans une question liée à un trilogue, ou bien à un vote : “Tiens qu'est-ce qu'on fait, est-ce que tu as un argument ? Écoute j'arrive, on est à 5 minutes.” [On a bataillé] parce que parfois les grandes entreprises veulent tout simplifier. À Bruxelles, vous êtes à tel endroit, tel endroit. Et nous, si on est à 5 kilomètres, ça nous handicape beaucoup. Il faut être proche du lieu des institutions. Tout... les ONG sont là... tous les acteurs sont là... »³⁴. Ainsi, le besoin d'hyper-proximité découlerait de la culture de l'oralité et de la rencontre informelle propres au quartier européen. L'enquête menée par la CCIP en 2002 auprès de dix-huit représentants permanents d'entreprises montre combien ils estiment que la proximité physique avec les responsables européens est fondamentale. Parmi les « qualités humaines » nécessaires pour représenter une entreprise à Bruxelles, ils citent une condition matérielle, à savoir

²⁸ H. Michel (dir.), *Représenter le patronat européen*, op.cit.

²⁹ E. Schwartzberg, numéro « Europe : le règne du lobbying », *Informations Entreprise*, juin 1989.

³⁰ *Ibid.*

³¹ S. Laurens, « Au-delà du lobbying : réflexions sur l'appropriation privée du capital bureaucratique », *Entreprises et Histoire*, n° 104, septembre 2021, p. 32-44.

³² Archives PSA, DOS2011ECR-00118, Jean-Claude Fontaine, Note à la Direction des Relations Extérieures de PSA, 14 octobre 2004.

³³ *Ibid.*

³⁴ Entretien de l'auteure avec J.-C. Fontaine, 2017.

« la durée de présence (nécessité de créer des relations privilégiées) »³⁵. Cela s'explique par « l'ampleur de la tâche », soulignée par le représentant de Renault en 1997 : « Un lobbying efficace des parlementaires demande de suivre les travaux d'un grand nombre de commissions, tant à Bruxelles qu'à Strasbourg ; la disponibilité requise implique un travail à plein temps et des relations personnalisées allant bien au-delà du traitement ponctuel des questions en jeu »³⁶. Ainsi, les délégués d'entreprise à Bruxelles représentent la firme de manière permanente – contrairement aux cadres du siège social seulement de passage – et de manière plus personnalisée que les fédérations. En cela, ils sont un levier de lobbying plus efficace auprès des députés.

2. DES BUREAUX POUR RÉPONDRE À DE NOUVEAUX BESOINS SUR PLACE

2.1. Les parlementaires, nouvelle cible de lobbying pour les entreprises

Jusqu'à la fin des années 1980, les lobbyistes ne voient dans le Parlement européen qu'une organisation au pouvoir très limité – malgré son élection au suffrage universel direct depuis 1979 et l'instauration de la procédure de coopération par l'Acte unique. Mais avec la codécision, le traité de Maastricht en 1992 fait du Parlement un véritable colégislateur

aux côtés du Conseil³⁷. Dès lors, ce n'est plus seulement auprès de la Commission et du Conseil que les entreprises doivent défendre leurs intérêts, d'autant que le Parlement leur apparaît comme une instance assez favorable aux ONG et peu encline à ménager leurs intérêts économiques, comme le confirme la thèse de Maja Kluger Dionigi³⁸. Avec la montée en puissance du Parlement, il faut intégrer les députés aux plans de lobbying qui se complexifient. « Avant, on n'allait quasiment pas au Parlement³⁹ » explique un représentant de PSA, tandis que le bureau de Renault souligne en 1997 « le rôle croissant [du Parlement] dans les affaires impliquant directement l'industrie automobile [et qui] nécessite une meilleure action auprès des parlementaires »⁴⁰. L'idée est d'aller au contact des députés bien en amont de leur vote. De nouvelles structures dédiées émergent au sein des fédérations, à l'instar de la Direction des Affaires Parlementaires créée en 1994 au sein de l'Association des Constructeurs Européens d'Automobiles (ACEA).

Mais ce sont surtout les représentants permanents des entreprises – donc les entreprises elles-mêmes plus que les associations – qui apparaissent comme les leviers les plus adéquats pour convaincre les députés. D'une part, les entreprises ont une position moins lissée que celle des associations. En effet, les fédérations européennes comme l'ACEA dans l'automobile ou la CEFIC dans la chimie défendent des positions qui sont des compromis entre les différentes entreprises concurrentes du secteur. C'est donc aussi parce que les fédérations ne permettent pas toujours d'avoir des positions fortes en cas de dissensions internes que les entreprises ont ouvert des bureaux individuels à Bruxelles

³⁵ CCIP, « Renforcer le “lobbying” des entreprises françaises à Bruxelles », 2002.

³⁶ Archives du Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA), Memento du Comité de Direction du 16 décembre 1997 au sujet du Comité de Liaison de l'ACEA.

³⁷ B. Kohler-Koch and C. Quittkat, « Intermediation of Interests in the European Union », *op. cit.* ; A. Rasmussen, C. Burns, C. Reh (eds.), *Legislative Codecision in the European Union: Experience over Twenty Years and Implications*, New York, Routledge, 2014.

³⁸ M. Kluger Dionigi, *Lobbying in the European Parliament*, *op. cit.*

³⁹ Entretien de l'auteure avec J.-C. Fontaine, 2017.

⁴⁰ CCFA, Memento du Comité de Direction du 16 décembre 1997 au sujet du Comité de Liaison de l'ACEA.

– quitte à affaiblir les fédérations⁴¹. Cette stratégie est aussi celle d’associations nationales : estimant qu’« à l’ACEA, on tourne en rond »⁴² sur un certain nombre de dossiers, le Verband der Automobilindustrie (VDA), l’association des constructeurs allemands, s’installe en 2001 dans le quartier européen. D’autre part, contrairement aux associations, les bureaux d’entreprise peuvent soulever auprès des députés élus des problématiques d’emplois locaux, directement liés aux territoires qui ont porté leur carrière politique. C’est donc parce que les entreprises ont des attaches géographiques fortes – des usines qui fournissent des centaines ou milliers d’emplois locaux, parfois depuis plus d’un siècle comme PSA en Franche-Comté – que leurs bureaux de Bruxelles peuvent sembler plus crédibles aux yeux des députés que les fédérations : « l’ACEA peut apporter un témoignage économique, ou technique, mais nous, [PSA], nous représentons 200 000 personnes, et on produit dans tel bassin »⁴³. Il en va de même au Conseil : « la Représentation permanente française rencontre plus facilement des entreprises que des associations »⁴⁴ explique un autre délégué d’entreprise. En définitive, contrairement à l’ACEA qui défend une position européenne, les entreprises peuvent porter une position nationale, voire locale, susceptible de trouver un écho plus fort auprès des députés.

En effet, les années 1990 voient la mise en place d’un lobbying de clocher auprès des députés : « un Français allait voir un Français, un Allemand allait voir un Allemand, un Britannique allait voir un Britannique.

C’était très typique. Très compartimenté »⁴⁵, se souvient un représentant de PSA. Le représentant de Renault note quant à lui en 1997 qu’une des difficultés est de « mettre en place des actions auprès des parlementaires de pays n’ayant pas sur leur territoire une industrie automobile importante »⁴⁶. En effet, avec les mouvements de concentration industrielle, l’enjeu est de parvenir à influencer aussi les députés de territoires qui sont hors des frontières originelles de la firme, mais qui accueillent des fournisseurs et des sites de production du groupe. C’est le constat de PSA après le lancement d’activités productives en République tchèque (2005) et en Slovaquie (2006), et après le rachat d’Opel (2017) : « PSA produit maintenant avec l’ascension d’Opel dans 10 États membres. Donc nous avons aussi la crédibilité pour parler à des Allemands, à des Polonais, à des Autrichiens, à des Slovaques ; en Espagne, nous sommes les premiers producteurs »⁴⁷. Mais malgré cette multilatéralisation des échanges, ce décloisonnement du lobbying, la sociologie a bien montré combien la composante nationale reste prégnante dans les stratégies d’influence que les entreprises conduisent au Parlement⁴⁸.

2.2. L’engagement des bureaux de Bruxelles dans des groupes d’intérêt

Le lobbying poursuivant des buts multiples⁴⁹, un document interne de PSA résume ainsi les missions spécifiques des bureaux

⁴¹ M. Green Cowles, « The changing architecture of big business », in J. Greenwood and M. Aspinwall (eds.), *Collective Action in the European Union. Interests and the New Politics of Associability*, Londres, Routledge, 1998, p. 108-126.

⁴² CCFA, Compte rendu de la réunion CCFA-VDA du 23 février 2001.

⁴³ Entretien de l’auteure avec J.-C. Fontaine, 2017.

⁴⁴ Entretien avec l’auteure, source anonymisée.

⁴⁵ Entretien de l’auteure avec J.-C. Fontaine, 2017.

⁴⁶ CCFA, Memento du Comité de Direction du 16 décembre 1997 au sujet du Comité de Liaison de l’ACEA.

⁴⁷ Entretien de l’auteure avec J.-C. Fontaine, 2017. Le groupe s’est encore élargi en 2021, avec la création de Stellantis, issu de la fusion entre PSA et Fiat Chrysler.

⁴⁸ S. Michon (dir.), *Le Parlement européen au travail*, op. cit.

⁴⁹ D. Lowery, « Why Do Organized Interests Lobby? A Multi-Goal, Multi-Context Theory of Lobbying », *Polity*, vol. 39, n° 1, 2007, p. 29-54.

d'entreprise : « informer, représenter et défendre les intérêts du groupe »⁵⁰. Tout d'abord, les fonctions de veille et de suivi des politiques ou projets réglementaires de l'UE servent à la fois pour intervenir à Bruxelles et pour donner de l'information au niveau du siège social à Paris – les relations entre les deux instances n'étant pas toujours fluides⁵¹. De plus, les bureaux de Bruxelles élaborent en lien avec les autres composantes du groupe – notamment les ingénieurs – des expertises qu'ils défendent ensuite auprès des autres parties prenantes⁵². Les délégués d'entreprise participent aussi à des rencontres avec d'autres acteurs, qu'il s'agisse des responsables politiques, des milieux d'affaires (par exemple les associations sectorielles et transectorielles dont l'entreprise est membre) ou, plus tardivement, d'acteurs issus de la société civile comme les ONG.

En effet, le nombre de groupes d'intérêts à Bruxelles augmente considérablement en vingt ans, passant de 300 en 1970 à 439 en 1980 puis 525 au début des années 1990⁵³. Alors que les entreprises étaient déjà actives dans un certain nombre de ces groupes depuis Paris, ce sont les bureaux de Bruxelles qui désormais assurent une partie de cette mission, par exemple au sein des Chambres de Commerce et d'Industrie dans lesquelles les grosses entreprises se sont engagées dès la fin des années 1950. Les bureaux de

Bruxelles participent également aux activités de l'antenne permanente de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP), ouverte à Bruxelles en 1987⁵⁴. De même, ils s'engagent dans le Cercle des Délégués Permanents Français (CDPF), créé dès 1985 à un moment où les représentants d'entreprises françaises sont encore peu nombreux dans le quartier européen⁵⁵. Pour attirer des adhérents, ces organisations proposent des services variés : veille informationnelle, mise en relation avec d'autres acteurs, groupes de travail, et, plus largement, sociabilité. Les entreprises membres y voient un moyen de « dé-singulariser » leur position auprès des institutions, pour reprendre l'expression de Sylvain Laurens, et « d'allonger les chaînes de légitimation »⁵⁶. Autrement dit, les fonctionnaires de la Commission reçoivent plusieurs fois le même message, mais transmis par des organismes différents. On a donc deux stratégies qui se superposent et qui sont en définitive portées par les mêmes acteurs : une stratégie de dé-singularisation via les groupes d'intérêts, particulièrement auprès de la Commission, et une stratégie d'individualisation via les bureaux installés à Bruxelles, plus efficace auprès du Parlement.

Par ailleurs, au début des années 1990, une poignée de représentants de grandes entreprises françaises poussent à la création d'une section Europe des Conseillers du

⁵⁰ PSA, DOS2011ECR-00118, Jean-Claude Fontaine, Note à la Direction des Relations Extérieures de PSA, 14 octobre 2004.

⁵¹ Y. Morival, « Les aléas d'une activité transnationale. Les représentants du CNPF-MEDEF à Bruxelles et les marges de l'Eurocratie depuis 1973 », *Cultures & Conflits*, n° 108, 2017, p. 59-76.

⁵² S. Saurruger, « L'expertise : un mode de participation des groupes d'intérêt au processus décisionnel communautaire », *Revue française de science politique*, vol. 52, n° 4, 2002, p. 375-401.

⁵³ S. Mazey et J. Richardson (eds.), *Lobbying in the European Community*, op. cit., p. 5-6. Cet ouvrage pionnier a inspiré D. Coen and J. Richardson (eds.), *Lobbying the European Union: Institutions, Actors, and Issues*, Oxford, Oxford University Press, 2009.

⁵⁴ C. Georgiou, *Les grandes firmes françaises et l'Union européenne : économie politique de la construction du capitalisme européen intégré, de l'Acte Unique à la crise de la zone euro*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 2016.

⁵⁵ Le CDPF est créé à l'initiative des représentants du MEDEF, de la Chambre d'Industrie et de la Chambre d'Agriculture. Réuni à l'origine de manière informelle, ce n'est qu'en 1994 que le CDPF acquiert un statut officiel d'association.

⁵⁶ S. Laurens, *Les courtiers du capitalisme*, op. cit. ; id., « Make it E.U. friendly. Les entrepreneurs du patronat européen face aux logiques de la concurrence économique », *Sociétés contemporaines*, n° 89, 2013, p. 17-46.

Commerce Extérieur de la France (CCEF)⁵⁷. Nommés par décret, individuellement, les CCEF avaient été créés en 1898 pour faire barrière au protectionnisme en France. Pour le gouvernement, l'objectif est d'avoir des représentants du *business* français partout dans le monde, afin d'accompagner le développement économique de la France à l'étranger. Chaque conseiller est affilié à la section d'un pays où il est accueilli par l'ambassade française. Or la Belgique présente une spécificité, avec deux ambassadeurs à Bruxelles : l'ambassade dite bilatérale, qui représente la France en Belgique, et la Représentation Permanente de la France auprès de l'UE (RPUE). Au début des années 1990, les CCEF en Belgique étaient uniquement rattachés à l'ambassade bilatérale. Or beaucoup de ces CCEF étaient en fait des représentants d'entreprises à Bruxelles, qui, pour des raisons stratégiques évidentes, préféreraient être affiliés à la RPUE. C'est pourquoi les représentants d'Elf et d'Airbus ont poussé à la création d'une deuxième section belge dans les années 1990, la « section Europe des CCEF », rattachée à la RPUE et aujourd'hui appelée comité Union Européenne. Il s'agit d'un cercle plus fermé que l'AFEP ou le CDPF, avec seulement une trentaine de représentants d'entreprises. Ils se réunissent quatre fois par an autour d'une thématique transsectorielle et d'invités (décideurs ou experts), en présence du chef du service économique de la RPUE. En somme, l'installation de bureaux de Bruxelles explique en partie la multiplication des lobbies au début des années 1990. Si certains sont des organisations officielles (les CCI, l'AFEP, le CDPF, les CCEF), d'autres ont une existence totalement informelle.

3. LE CLUB DES GRANDES ENTREPRISES, ARME PUISSANTE ET DISCRÈTE DU CAC40 ?

3.1. Le fonctionnement à huis clos d'un Club de représentants d'entreprises

Le Club des Grandes entreprises est une association très exclusive, qui ne compte que dix-huit représentants d'entreprises du CAC40, tous à la tête d'un bureau de Bruxelles. Il a une existence totalement informelle : il n'y a pas de statut, pas d'enregistrement officiel. Les traces écrites de son existence sont à la fois extrêmement confidentielles et réduites : la *mailing list* des dix-huit membres et les messages fixant le prochain rendez-vous. Il n'y a ni compte rendu de réunion, ni *position papers*. Le Club n'a pas de locaux dédiés, pas de site Internet, pas d'existence juridique – bref, il est totalement invisible. C'est pourquoi les sources orales sont seules à même d'historiciser cette organisation – malgré les difficultés bien réelles soulignées par Florence Descamps (approximation, reconstitution, mise en scène de l'interviewé). Ces limites sont d'autant plus fortes que les propos ici rassemblés ne reposent que sur les témoignages de trois membres du Club⁵⁸. Cela s'explique par la difficulté d'obtenir des échanges sur un sujet confidentiel et pour lequel il existe peu de témoins. D'un point de vue méthodologique, les membres du Club interviewés, professionnels de la parole publique, sont parties prenantes : à ce titre, il se dégage une image très positive de l'organisation, que l'absence d'autres sources

⁵⁷ Entretien de l'auteur avec Marie-France Van der Valk, directeur Affaires européennes et représentation de Renault auprès de l'UE depuis 2010, Bruxelles, 28 février 2018.

⁵⁸ Je remercie ici vivement Jean-Claude Fontaine, Marie-France Van der Valk et Michel Troubetsky, non seulement pour le temps qu'ils m'ont accordé mais aussi pour leur expertise, ainsi que leur confiance. Sans leur précieuse collaboration, cet article universitaire visant à améliorer les connaissances autour de l'action des bureaux d'entreprise n'aurait pas pu être écrit.

permet difficilement de nuancer. En d'autres termes, pour ce qui est de l'efficacité et du prestige du Club, on accède ici surtout à la représentation que ses membres s'en font et/ou veulent en donner. Bien que présentant des limites évidentes, ces entretiens ont toutefois le mérite de mettre au jour l'existence d'un Club si discret qu'il n'est pas déclaré au Registre de la transparence instauré par la Commission en 2008. Ces entretiens documentent une réalité insaisissable jusqu'alors : nous n'avons trouvé de trace de ce Club ni dans les archives écrites, ni dans la littérature académique, ni dans la presse – ce qui est d'autant plus remarquable que tous les ans le Club convie des journalistes à une session d'échanges.

Le Club a été créé en 1992 sous l'impulsion du représentant d'Alstom, pour développer la puissance du lobbying des grandes entreprises françaises. Il rassemble à l'origine une dizaine de membres, les premiers représentants du CAC40 à Bruxelles. L'entrée d'un nouvel individu est ritualisée : « l'impétrant » doit être repéré par un des membres, invité à déjeuner, et, enfin, recommandé puis accepté par ses pairs. Ainsi, si être délégué d'une entreprise du CAC40 est un prérequis, cela ne garantit pas pour autant une place dans ce cercle restreint. On attend de « l'impétrant » une posture de « *Give and take* » : il doit donner des informations pour aussi en recevoir à son tour. Il devient alors membre *intuitu personae* : un membre ne peut jamais se faire remplacer, même par un proche collaborateur.

L'activité principale du Club est le déjeuner mensuel avec un haut responsable européen. Selon l'ancien président du Club, ce

serait « toujours du top niveau »⁵⁹ : un commissaire, un Directeur général, un Directeur de cabinet ou son adjoint, un parlementaire. Toujours dans la logique de *Give and take*, « on sélectionne les gens en fonction de ce qu'ils nous apportent »⁶⁰. Pour inviter un commissaire, l'ancien président affirme que c'est très simple : « Vous êtes représentant [de telle entreprise], vous laissez un message au cabinet d'un commissaire, il vous rappelle dans la demi-heure. Parce que vous représentez quelque chose »⁶¹. Selon lui, jamais une personnalité publique n'a refusé l'invitation car, « quand vous envoyez la liste des membres..., ben y a pas mieux »⁶². Ces déclarations de l'ancien président du Club restent difficiles à confirmer en l'absence d'autres sources – l'étude du Club se heurtant ici au manque de documentation. Toutefois la littérature existante peut inviter à la prudence : elle souligne la difficulté pour les lobbyistes de se faire entendre, surtout lorsqu'ils n'appartiennent pas à une organisation centrale, comme c'est le cas du Club.

L'idée de ces déjeuners est de « donner une dynamique de *small talk* avec des officiels, en leur proposant un certain niveau de représentation puisque nous sommes responsables des bureaux et donc en lien avec la stratégie de notre organisation » explique un autre membre⁶³. Pour les décideurs politiques, c'est l'occasion d'échanger avec les représentants que les dirigeants du CAC40 ont directement missionnés à Bruxelles : c'est la logique de l'accès aux informations telle que définie par Pieter Bouwen, logique au cœur du rapport entre institutions et lobbies⁶⁴. Le repas se déroule selon la règle de Chatham House⁶⁵ :

⁵⁹ Entretien de l'auteure avec Michel Troubetsky, ancien représentant permanent de EADS et membre du Club de 1994 à 2012, président du Club entre 2007 et 2009, Bruxelles, 28 février 2018.

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ *Ibid.*

⁶² *Ibid.*

⁶³ Entretien de l'auteure avec M.-F. Van der Valk, 2018.

⁶⁴ P. Bouwen, « Corporate Lobbying in the European Union: The Logic of Access », *Journal of European Public Policy*, vol. 9, n° 3, 2002, p. 365-390.

⁶⁵ Cette règle de confidentialité a été définie dans les années 1920 au Royal Institute of International Affairs, dont le siège, à Londres, est à Chatham House.

les participants sont libres d'utiliser les informations, mais ils ne doivent révéler ni la source de ces informations ni l'identité des autres participants. Personne ne doit savoir qui est invité, l'anonymat de tous est garanti – une « règle d'or » qui n'aurait presque jamais été enfreinte. C'est la combinaison de la règle de Chatham House et de l'invitation de hauts responsables qui expliquerait la puissance du Club : « L'intérêt, c'est d'avoir des gens importants qui peuvent vous parler librement. Si c'est pour avoir quelqu'un d'important qui va faire des discours lambda qu'on trouve partout dans la presse ou ailleurs on s'en fout, c'est pas ça qui nous intéresse. Ce qui nous intéresse, c'est quelqu'un qui a des responsabilités, qui parle ouvertement, et après y'a discussion. L'invité va parler librement parce qu'il sait, il connaît le Club par sa réputation »⁶⁶. Grâce au Club, les entreprises obtiendraient donc des échanges privilégiés avec de hauts responsables politiques, sans les réserves qui s'imposent habituellement. L'invité parle environ un quart d'heure, avant de laisser place à la discussion. Acteurs publics et acteurs privés disposent ainsi d'une plateforme d'échanges particulièrement libre car confidentielle. C'est d'ailleurs pour cela qu'un quota de dix-huit personnes a été mis en place : « Au-delà de dix-huit, nous ne sommes plus dans du *small talk*, mais plus dans une conférence. Et la personne qu'on invite peut avoir l'impression de passer une audition »⁶⁷. Le terme « *small talk* » pouvant se traduire par « papotage », « bavardage », « échange de banalités », « causette », il y a bien ici un double discours : on serait à la fois dans du

small talk et dans un échange sérieux avec des gens importants. Avec à table un commissaire et dix-huit représentants du CAC40, réunis à huis clos, on comprend bien que les « banalités » échangées peuvent être hautement stratégiques, pour les décideurs politiques comme pour les entreprises, qui partagent les mêmes codes socio-professionnels⁶⁸. Reste qu'il est difficile de saisir la capacité d'influence de ce lobby, la littérature scientifique étant d'ailleurs marquée par de vifs débats sur le caractère efficace ou non des groupes d'intérêts sur les politiques publiques⁶⁹.

En plus des déjeuners mensuels, le Club a l'habitude de réunir en janvier des journalistes français : « Je peux vous dire qu'ils venaient. Là pour voir des gens comme ça en face d'eux, là ils étaient très très contents »⁷⁰. Et là encore, toujours la même règle d'or : « on n'a jamais été trahi avec la presse. Chatham House. Ils le savent. Si y en a un qui fait le zouave, l'année suivante il est plus invité. C'est très simple. Parce que la sanction est immédiate. Le mec du *Monde*, il vient et répète "le représentant d'Airbus a dit cela", l'année d'après il n'a pas d'invitation. C'est terminé. Et comme ils ont envie d'être là... On les tient. C'est ce qu'on appelle chez eux du *off*. Et ça marche »⁷¹. Paradoxalement, on réunit la presse pour « faire du *off* », dans une entente bien comprise, où chacun gagne. Les entreprises peuvent diffuser des messages conformes à leurs intérêts, tandis que les journalistes peuvent recevoir des informations exclusives : « Comme on est en confiance, on leur dit des trucs qu'ils n'ont pas entendus. À eux de l'utiliser comme ils veulent, à leur

⁶⁶ Entretien de l'auteure avec M. Troubetsky, 2018.

⁶⁷ Entretien de l'auteure avec M.-F. Van der Valk, 2018.

⁶⁸ S. Laurens, *Les courtiers du capitalisme*, op. cit.

⁶⁹ Dans P. Bernhagen, *The Political Power of Business: Structure and Information in Public Policy Making*, Londres, Routledge, 2007, l'auteur affirme que les milieux d'affaires contribuent grandement à façonner les politiques publiques. Mais d'autres études, comme celle de D. C. Kimball, F. R. Baumgartner, J. M. Berry, M. Hojnacki, B. L. Leech, « Who cares about the lobbying agenda? », *Interest Groups & Advocacy*, vol. 1, n° 1, 2012, p. 5-25, nuancent cette suprématie des cercles économiques au profit d'autres forces en présence (l'opinion publique, les médias, les calculs électoraux, etc.).

⁷⁰ Entretien de l'auteure avec M. Troubetsky, 2018.

⁷¹ *Ibid.*

manière, sans jamais nous citer »⁷². La presse, qui semble ici sous la coupe des milieux d'affaires, joue toutefois un rôle de premier plan dans les jeux d'influence, plusieurs travaux ayant souligné que les médias et l'opinion publique constituent parfois des forces de lobbying plus efficaces que les acteurs économiques⁷³. Benjamin I. Page a même montré que les stratégies de médiatisation opérées par les groupes d'intérêts pouvaient en définitive se révéler contre-productives et faire échouer les tentatives d'influence mises en place⁷⁴.

Le troisième temps fort du Club est le dîner au Parlement européen à Strasbourg, une fois par trimestre, en parallèle des sessions plénières, avec les députés français qui acceptent l'invitation. Dans les années 1990, moins de dix députés participaient à ces dîners, estime l'un des premiers membres, alors que, depuis les années 2000, l'opération aurait de plus en plus de succès : « Parce que les députés se parlent entre eux, se disent "tiens tu devrais y aller parce que c'est pas mal" ». Parce que ça leur sert aux députés. Pour eux c'est très intéressant de rencontrer le représentant d'Airbus, le représentant de Total, de Renault, etc. [...] Dans le dialogue qu'ils peuvent avoir avec les grandes entreprises, c'est une enceinte privilégiée »⁷⁵. Mais encore une fois, il reste difficile d'évaluer l'intérêt réel des députés pour le Club. La RPUE entretiendrait quant à elle « un lien très fort », « essentiel » avec cette organisation, et « tien[drait] beaucoup à ce Club »⁷⁶. Deux fois par an, généralement avant ou après le Conseil européen, en décembre et en juin, l'ambassadeur français reçoit à son initiative le Club pour déjeuner : « C'est pareil,

c'est *Give and take*. [L'ambassadeur] donne des informations qu'il ne donnerait pas dans une autre enceinte, parce qu'il sait que c'est Chatham House. Et il nous questionne sur des sujets d'actualité pour connaître notre point de vue »⁷⁷. Finalement, les liens privilégiés du Club avec certains députés et surtout la RPUE dessinent l'image d'un Club privé certes, mais aussi et surtout français, dédié à la promotion de l'économie nationale : « C'est très franco-français. Et c'est le but. C'est la défense des intérêts français à Bruxelles. Des intérêts privés. Et donc aussi des intérêts français. »⁷⁸

3.2. L'éthique du lobbying en question

Le Club des Grandes entreprises soulève un premier problème éthique, celui de l'équité avec les autres entreprises non-membres. En effet, si le Club est puissant – toute la difficulté étant de parvenir à évaluer son niveau de puissance – et s'il est en même temps réservé à une petite poignée d'entreprises cotées au CAC40, avec certes un poids socio-économique majeur en termes de croissance et d'emploi, les PME et même les ETI (entreprises de taille intermédiaire) ne risquent-elles pas dès lors d'être lésées ? À ce sujet, l'ancien président du Club déclare : les conseillers de l'ambassadeur « savent que l'ambassadeur tient à ce Club, donc les conseillers sont encore plus à notre disposition. C'est pas qu'ils sont pas à la disposition des autres mais... ils savent que vous faites partie du Club, donc forcément il y a un lien supplémentaire »⁷⁹. C'est ce caractère tout à fait exclusif qui expliquerait

⁷² *Ibid.*

⁷³ K. Kollman, *Outside Lobbying: Public Opinion and Interest Group Strategies*, Princeton, Princeton University Press, 1998.

⁷⁴ B. I. Page, R. Y. Shapiro, G. Dempsey, "What moves public opinion?", *American Political Science Review*, vol. 81, n° 1, 1987, p. 23-43.

⁷⁵ Entretien de l'auteure avec M. Troubetsky, 2018.

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ *Ibid.*

qu'il n'existerait pas d'équivalent à Bruxelles. L'ancien président du Club raconte qu'il avait soumis au représentant de Daimler l'idée de créer « un Club allemand » : « Ah il a dit "Non, impossible". J'ai dit "Pourquoi ?" "Parce que vous êtes discriminatoires. À partir du moment où tout le monde ne peut pas être membre, ce n'est pas possible". J'ai dit : "mais c'est un club complètement informel ! y a pas de statuts, y a rien du tout !" "Non, c'est pas possible" »⁸⁰.

De plus, l'existence de ce Club peut alimenter les critiques eurosceptiques qui estiment que Bruxelles est un petit monde opaque, où les fonctionnaires européens qualifiés péjorativement d'« eurocrates » font le jeu de quelques grandes multinationales⁸¹. En 1989, un journaliste affirme ainsi que les termes de « représentants » ou « délégués permanents » sont de « doux euphémisme[s] sous le[s] quel[s] ces entreprises cachent leurs "agents d'influence" » – laissant par-là entendre qu'il y a, derrière ces appellations, une volonté de dissimuler la nature réelle du travail effectué⁸². Les entreprises « euphémiseraient » leurs activités à base de « *small talk* » et de « *Give and take* ». Cette bulle est de plus en plus décriée, jugée trop propice à la connivence entre intérêts privés et institutions publiques. C'est d'autant plus le cas que l'étude des carrières bruxelloises par la sociologie politique montre qu'il existe des ponts entre le privé et le public, où les hauts cadres évoluent finalement en vase clos⁸³. Nombreux sont les cas de représentants d'entreprises ayant travaillé à la Commission européenne. À cet égard, à travers

l'idée d'un capital bureaucratique européen, Sylvain Laurens insiste sur le lien structurel entre lobbyiste et fonctionnaire européen⁸⁴. Pour pallier les accusations de déficit démocratique, la Commission a mis au point en 2008 un Registre de la transparence, pour que les personnes et organisations ayant des activités de lobbying se déclarent publiquement⁸⁵. Or le Club a décidé de ne pas s'enregistrer, pour rester dans une informalité et une discrétion totales. Lorsqu'un responsable politique est invité par le Club, on lui transmet simplement la liste des dix-huit membres – et eux sont en revanche tous enregistrés, en tant que représentants d'une entreprise.

Dès lors, faut-il voir le Club comme un instrument anti-démocratique qui promeut les intérêts de quelques grandes multinationales, au détriment des PME et des citoyens européens, dans une entente bien comprise et secrète avec les pouvoirs publics ? Ou alors faut-il le considérer comme un outil privilégié pour la France, qui lui permet de faire valoir une position forte à Bruxelles auprès des autres États et des autres entreprises ? Ce Club pose la question du rapport entre éthique et politique au sein d'un régime démocratique. Les multinationales et les hauts responsables politiques peuvent-ils échanger en toute transparence mais dans le plus grand secret sous couvert de faire progresser l'économie ? Nous rejoignons ici l'une des pistes de recherche ouvertes par un numéro d'*Entreprises et Histoire* de 2021, au sujet de l'encadrement de l'entreprise comme acteur politique et de l'enjeu de la production rapide

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ Sur la constitution des multinationales en groupe politique distinct, voir S. Pitteloud, « Les multinationales comme catégorie politique : les années formatrices (1970-1990) », *Entreprises et Histoire*, n° 104, septembre 2021, p. 93-110.

⁸² J. Lafaye, « Ce qui se passe en coulisse », *art. cit.*

⁸³ S. Michon, « Passer par un groupe d'intérêt : entre pis-aller d'une carrière européenne et rite d'institution », in H. Michel (dir.), *Lobbyistes et lobbying de l'Union européenne : trajectoires, formations et pratiques des représentants d'intérêts*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2006 ; D. Georgakakis (dir.), *Le champ de l'Eurocratie. Une sociologie politique du personnel de l'UE*, Paris, Economica, 2012, p. 213-239.

⁸⁴ S. Laurens, *Les courtiers du capitalisme*, *op. cit.*

⁸⁵ Il existait déjà avant des initiatives en ce sens, par exemple l'European public affairs directory publié annuellement depuis 1991.

de « formes de gestion responsables »⁸⁶ qui seraient systématisées.

CONCLUSION

En définitive, l'ouverture massive de bureaux d'entreprises dans le quartier européen au tournant des années 1990 témoigne d'une relocalisation des affaires européennes des entreprises à Bruxelles, dans une logique d'hyper-proximité avec les institutions. Les bureaux de Bruxelles viennent peu à peu remplacer une partie des flux de cadres qui faisaient la navette depuis les sièges sociaux. Toutefois l'existence d'un staff qui assure une présence directe et permanente à Bruxelles et qui connaît les rouages des institutions va de pair avec le recours régulier à des experts techniques basés en France. Les entreprises misent sur ces bureaux de Bruxelles pour faire face aux défis de l'Acte unique et de Maastricht – standardisation des produits, prise de décision plus efficace au Conseil, poids du Parlement européen dans le processus législatif. Pour autant, comme l'ont déjà souligné des travaux comme ceux d'Hélène Michel et Sylvain Laurens, les acteurs privés ne transforment pas leurs pratiques qu'en réaction aux mutations politiques décidées par les pouvoirs publics. En plus du pic d'intégration européenne, au moins trois autres facteurs peuvent expliquer cet élan vers la capitale européenne : le renforcement de la concurrence internationale qui déstabilise les entreprises, les dissensions au sein des fédérations qui peuvent affaiblir la position individuelle des entreprises en leur sein, et, enfin, la montée en puissance d'experts

représentant la société civile, voix rivales auprès de la Commission et des députés.

Avec leurs bureaux de Bruxelles, les grosses entreprises ont désormais des ressources humaines dédiées spécifiquement au lobbying européen – en plus des ressources financières qui servaient déjà à payer les cotisations dans de nombreuses associations professionnelles. Par conséquent, cela pose la question d'un effacement des PME, qui n'ont pas les moyens financiers de multiplier les adhésions et d'installer une antenne à Bruxelles. Les représentants des entreprises à Bruxelles doivent animer un réseau de plus en plus complexe, avec des groupes d'intérêts transsectoriels et sectoriels, nationaux et européens, formels (AFEP, CDFP, comité Union Européenne des CCEF) ou parfois totalement informels comme le Club des Grandes entreprises. Dans la perspective des travaux de Wolfgang Streeck⁸⁷, l'étude de ce Club franco-français montre toute la complexité de l'internationalisation des intérêts qui n'efface pas pour autant le niveau national. En d'autres termes, à l'heure où le projet européen s'accélère, l'eupéanisation de la représentation des groupes d'intérêt⁸⁸ ne s'est pas forcément traduite par la mise à mal de logiques plus nationales. Celles-ci sont au contraire renforcées par la participation directe des entreprises au lobbying⁸⁹, non seulement via l'adhésion directe à des fédérations européennes, mais aussi via les bureaux de Bruxelles. D'ailleurs aux yeux des députés, parce qu'ils peuvent porter une position nationale et des problématiques d'emplois locaux, les représentants des entreprises paraissent plus crédibles et légitimes que les associations européennes.

⁸⁶ P. Lefebvre, « Penser l'entreprise comme acteur politique », *Entreprises et Histoire*, n° 104, décembre 2021, p. 18.

⁸⁷ W. Streeck and P. C. Schmitter, « From National Corporatism to Transnational Pluralism: Organized Interests in the Single European Market », *Politics & Society*, vol. 19, n° 2, 1991, p. 133-164 ; W. Streeck, J. Grote, V. Schneider, J. Visser (eds.), *Governing Interests: Business Associations facing Internationalization*, Londres-New York, Routledge, 2006.

⁸⁸ S. Saurugger, *Eupéaniser les intérêts ? Les groupes d'intérêt économiques et l'élargissement de l'Union européenne*, Paris, L'Harmattan, 2003.

⁸⁹ D. Coen, « European Business Interest and Nation State: Large-firm Lobbying in the European Union and Member States », *art. cit.* ; C. Quitkat, « Les organisations professionnelles françaises : eupéanisation de l'intermédiation des intérêts ? », *Politique européenne*, n° 7, 2002, p. 66-96.

Enfin, cette étude atteste une fois de plus l'intérêt des archives orales tel que mis au jour par Florence Descamps, car elles seules ont permis d'établir l'existence d'un lobby du CAC40, le Club des Grandes entreprises, qui n'avait jusqu'alors jamais fait l'objet d'une étude. S'il paraît puissant dans les témoignages recueillis, l'absence d'autres sources ne permet pas d'aller au-delà de cette représentation donnée par des acteurs qui sont parties prenantes. D'un côté, il semble possible que les entretiens exagèrent son efficacité au vu des nombreux travaux qui soulignent les résultats décevants des actions des groupes d'intérêts⁹⁰. La plupart d'entre eux n'arriveraient pas même à faire inscrire leurs préoccupations à l'agenda politique⁹¹. D'un autre côté, ce Club des Grandes Entreprises présente un profil bien spécifique qui peut laisser penser qu'il est un outil puissant de lobbying : cercle très restreint de 18 membres *intuitu personae*, hauts cadres mandatés par les PDG pour représenter leur firme à Bruxelles, entreprises du CAC40 exclusivement, absence de déclaration au Registre de la transparence, sacralisation de la règle de Chatham House et invisibilité de ce Club jusqu'alors. Il soulève des enjeux éthiques certains et peut alimenter les discours eurosceptiques de gauche comme de droite. Le fonctionnement de ce club ne rejoint pas la « promiscuité institutionnalisée » entre la Commission et les groupes d'intérêt,

telle que Sonia Mazey et Jeremy Richardson ont pu la décrire⁹². En excluant les PME, les ETI, et même la moitié du CAC40, le Club apparaît comme un petit cercle fermé, dont les membres bénéficient d'une attention privilégiée des pouvoirs publics et d'informations exclusives grâce à la règle de Chatham House. Les hauts responsables européens se révèlent d'autant plus transparents dans l'enceinte du Club qu'ils sont assurés que celui-ci n'est pas transparent vis-à-vis du reste du monde. Paradoxalement, il semble que ce soit pour préserver cette transparence exceptionnelle dont font preuve les décideurs publics dans l'enceinte du Club, que celui-ci est en fait un symbole de l'opacité des échanges au sein du quartier européen. En creux, l'idée qui justifierait l'existence d'un tel Club est que le manque de transparence et de démocratisation est un mal utile, voire nécessaire, au bon fonctionnement de l'UE. Les grandes entreprises et les pouvoirs publics auraient besoin d'espaces de discussion « sûrs », c'est-à-dire étanches, pour faire avancer les dossiers. Cela reviendrait dès lors à considérer que la transparence tant prônée depuis le traité de Lisbonne (2007) n'est, au mieux, qu'un idéal régulateur non-viable dans les faits, ou, au pire, qu'un excellent outil de communication auprès des citoyens, afin de renforcer leur adhésion à l'UE en remédiant aux accusations de déficit démocratique.

⁹⁰ F. R. Baumgartner and B. L. Leech, *Basic Interests: The Importance of Groups in Politics and in Political Science*, Princeton, Princeton University Press, 1998 ; M. Smith, *American Business and Political Power*, Chicago, University of Chicago Press, 2000 ; P. Burstein and A. Linton, « The impact of political parties, interest groups, and social movement organizations on public policy: Some recent evidence and theoretical concerns », *Social Forces*, vol. 81, n° 2, 2002, p. 380-408 ; D. Lowery, « Lobbying influence: Meaning, measurement and missing », *Interest Groups & Advocacy*, vol. 2, n° 1, 2013, p. 126.

⁹¹ F. R. Baumgartner, J. M. Berry, M. Hojnacki, D. C. Kimball, B. L. Leech, *Lobbying and Policy Change. Who Wins, Who Loses, and Why*, Chicago, University of Chicago Press, 2009.

⁹² S. Mazey and J. Richardson, « Institutionalizing Promiscuity: Commission-Interest Group Relations in the European Union », in A. Stone Sweet, W. Sandholtz, N. Fligstein (eds.), *The Institutionalization of Europe*, Oxford, Oxford University Press, 2001, p. 71-93.

— Odile JOIN-LAMBERT et Frédéric LERAIS

CSE : DES ORIGINES ET DES PERSPECTIVES HÉTÉROGÈNES

Les CE, qu'ils soient d'entreprises ou d'établissements privés ou publics, sont loin d'être homogènes. Leurs formules de gestion et de financement diffèrent fortement en fonction de la trajectoire suivie par les entreprises, allant du secteur privé au secteur public et nationalisé ou d'administrations à entreprises. Les nouvelles instances centralisées du CSE, issues d'une des ordonnances Travail de 2017, permettent-elles un fonctionnement autre qu'institutionnel et une réflexion collective sur leur mise en œuvre ? L'appropriation et les effets de cette réforme varient-ils selon la trajectoire publique ou privée des entreprises, ou plutôt en fonction d'autres critères comme la taille, le secteur ou encore le type de management ? La France, seul pays d'Europe à avoir intégré au sein des CSE des activités sociales et culturelles, a-t-elle d'autres spécificités, si on compare les modalités de financement et de consultation de ces dernières à celles d'autres pays ? Cet éditorial s'efforce de répondre à ces questions dans une revue de littérature puis dans la présentation des articles composant le numéro. La mise en œuvre de leur réforme s'est faite de manière hétérogène, de la création des CE jusqu'à nos jours. Et plusieurs articles montrent que c'est moins le statut public ou privé de l'entreprise qui compte que les relations entre organisations syndicales et professionnelles, distinctes en fonction du statut, de la taille, du secteur et du pays. Malgré cette hétérogénéité on constate globalement un affaiblissement du pouvoir de représentation des salariés ou des agents. Le numéro offre également des recherches portant sur différentes expériences en Grande-Bretagne, en Allemagne et aux États-Unis.

Mots-clés : comité d'entreprise ; comité social et économique ; syndicats ; représentation des salariés ; public ; privé

HETEROGENEITY OF FRENCH WORKS COUNCILS: ORIGINS AND PERSPECTIVES

Works councils, whether in private or public companies or establishments, are far from homogeneous. Their management and financing arrangements differ greatly depending on how the companies developed. They may originally be from the private sector or they may have been public and then nationalized, or they may have transformed from an administration to a private company. A new labor representation ordinance was introduced in France in 2017 and this editorial questions the impact of the subsequent creation of centralized bodies of social and economic councils (CSE), asking, for example, whether their implementation has facilitated a more collective approach within organizations. We also ask whether the impact of the adoption of this reform varies according to the public or private trajectory of companies, or whether other criteria such as size, sector or type of management are more significant. As the only country in Europe to have integrated social and cultural activities in this way, we question whether there are other specificities in France in relation to the financing and consultation arrangements for social activities. This editorial seeks to answer these questions through a review of the literature, followed by a presentation of the articles in the issue that address the heterogenous nature of the implementation of the reform of works councils. Several articles suggest that the public or private status of the company is less significant than the relations between trade union and professional organizations, which differ according to status, size, sector and country. Despite this heterogeneity, however, most French cases appear to indicate that the power of representation of wage-earners or agents is being weakened. This issue also includes articles dealing with different experiences in Great-Britain, Germany and the US.

Keywords: works council ; social and economic council ; trade unions ; employee representation ; public ; private

— Jacques FREYSSINET

LA CRÉATION DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE : LA FIN BRUTALE D'UNE EXPÉRIENCE COMPLEXE

Une ordonnance du 22 septembre 2017 fusionne les trois instances élues de représentation du personnel qui coexistaient dans les entreprises. Elles étaient le produit d'une histoire longue et accidentée. Alors que les syndicats y sont fortement attachés, le patronat déclenche, en 2014, une offensive radicale contre leur coexistence à l'occasion d'une négociation interprofessionnelle qui se termine par un échec. Durant cette période, le débat est nourri par la publication de rapports qui, très majoritairement, préconisent des fusions plus ou moins larges. Ces rapports restent longtemps sans suite ou n'inspirent que des réformes de faible ampleur. L'échec de la voie négociée et l'impact réduit des réformes partielles expliquent l'option des pouvoirs publics, en 2017, en faveur d'une solution impérative dans sa nature et brutale dans ses conséquences. Finalement ramenée pour l'essentiel à une « rationalisation », c'est-à-dire à une réduction des obligations et des coûts pour les entreprises et des moyens pour les élus du personnel, la réforme ignore les enjeux essentiels de la dynamique des modes de représentation du personnel dans l'entreprise.

Mots-clés : représentation des salariés ; syndicats ; patronat ; négociation collective ; entreprise ; droit du travail

THE CREATION OF THE SOCIAL AND ECONOMIC WORKS COUNCIL IN FRANCE: THE BRUTAL END TO A COMPLEX EXPERIMENT

On 22 September 2017, a government ordinance merged the three elected employee representative bodies that previously coexisted within French companies. These bodies had emerged over time through a series of historical battles and French unions were strongly attached to them. In 2014, however, employers launched an offensive against them during negotiations that ended in failure. During this period, the debate was sustained by the publication of official reports which, overwhelmingly, advocated mergers of varying scope. For a significant period, the recommendations of these reports were not pursued or only led to minor reforms. As a result of the failure of negotiations to lead to major reform and the reduced impact of partial reforms up until 2017, French public authorities opted for a radical solution that was imposed and whose consequences have proven to be quite dramatic. The reform that was adopted amounts to a reduction in obligations and costs for companies and resources for elected staff – essentially a form of rationalization. In so doing, it ignores essential issues central to the dynamics of employee representation in firms.

Keywords: employee representation; unions; employers; collective bargaining; company; labour law

— Clair JUILLIET

ACTEURS, ALLIANCES ET POLITIQUES DU COMITÉ D'ÉTABLISSEMENT D'UNE SOCIÉTÉ AÉRONAUTIQUE PUBLIQUE (ANNÉES 1940-ANNÉES 1970)

Dans l'aéronautique nationalisée, le comité d'établissement (CE) est un espace central des relations professionnelles et constitue l'un des versants les plus visibles de l'action syndicale. En raison d'un budget important notamment, il constitue un enjeu de contrôle pour les acteurs (direction et syndicats) et un espace où s'expriment et se déploient des politiques socio-économiques. Ces dernières peuvent varier en fonction des jeux d'acteurs qui y prennent corps et des contours donnés à la gestion de l'instance. En son sein, l'évolution des rapports entre les syndicats oscille entre concurrences et rivalités, coopérations et recomposition des alliances, etc. qui en colorent la construction tout autant que les activités, des années 1940 aux années 1970. À partir des archives du CE, d'archives syndicales et de l'entreprise, il s'agit dans cet article de comprendre comment

les différents acteurs s'emparent de l'institution et d'analyser les politiques qui y sont menées, principalement dans le champ du social. Si le CE a été pensé par le législateur comme un espace de coopération entre les acteurs, il apparaît aussi comme le lieu d'expression de conceptions différentes quant à ses finalités et à ses pratiques, et ce, aussi bien pour la direction que pour ses membres élus.

Mots-clés : comité d'établissement ; industrie aéronautique, France ; Toulouse : syndicalisme, pratiques

ACTORS AND ALLIANCES IN THE LOCAL COMMITTEE RESPONSIBLE FOR SOCIAL POLICIES IN A FRENCH STATE-OWNED AIRCRAFT COMPANY (1940S-1970S)

Within the French state-owned aircraft company, one specific institution, the local works council (comité d'établissement, CE), was central to industrial relations and represented one of the most visible aspects of trade unions' activities. As it had responsibility for spending very large budgets, control of this committee was important to both management and unions and it became an institution where social and economic policies were decided upon and implemented. Relations between the trade unions fluctuated between different forms of competition and rivalry as well as cooperation and different types of alliance emerged. These factors influenced the development of the CE over time and its activities from the 1940s to the 1970s. Based on archives from the CE, trade unions and the company, the aim of this article is both to understand how the different actors gained power within the institution and to analyze the policies that were adopted primarily in the social field. The original idea of the CE, as envisaged by the legislator, was of an institution to facilitate cooperation between actors. It appears, however, that different visions of its aims and activities were held both by management and elected members.

Keywords: works council ; aircraft Industry, France ; Toulouse ; trade unionism ; practices

— Sophie BÉROUD et Cristina NIZZOLI

PAR-DELÀ LE CLIVAGE PRIVÉ-PUBLIC, UNE REPRÉSENTATION SYNDICALE DÉSTABILISÉE PAR LE PASSAGE AU CSE

Cet article interroge les conditions de mise en place et surtout les modalités d'appropriation de la nouvelle instance de représentation fusionnée que constitue le comité social et économique (CSE). Il propose une approche comparée entre deux entreprises de transport urbain de voyageurs, l'une de statut public et l'autre de statut privé, qui ont cependant connu des évolutions comparables sur le plan managérial. Dans les deux cas, les syndicats ont bénéficié par le passé d'une assise forte rendue possible par une présence au quotidien sur le terrain et à une capacité à faire remonter des problèmes liés en particulier aux conditions de travail. Ils s'appuyaient pour cela sur le rôle des délégués du personnel et sur le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). La mise en place du CSE, en plus de réduire le nombre de mandats et les heures de délégation, est venue affaiblir ce maillage, créant, dans les deux cas, un malaise dans la représentation. L'étude montre que c'est le moins le statut de l'entreprise qui constitue ici une clef de lecture heuristique pour comprendre la situation, bien que les syndicats aient obtenu un accord plus favorable dans la régie publique que dans l'entreprise privée, que les nouvelles conditions et modalités de représentation liées au CSE dans des configurations de travail où la proximité demeure la base même de la représentation.

Mots-clés : transport urbain de voyageurs ; comité social et économique ; syndicats ; Marseille ; Lyon ; réforme du droit du travail

THE DISTINCTION BETWEEN PRIVATE AND PUBLIC ORGANISATIONS REVISITED: THE TRANSITION TO SOCIAL AND ECONOMIC WORKS COUNCILS IN TWO FRENCH URBAN PASSENGER TRANSPORT COMPANIES

This article examines the conditions under which the new representation bodies for French employees, the Social and Economic Committees (CSE), were set up and how changes were assimilated by comparing two French urban passenger transport companies. While both have experienced comparable developments in terms of management, one of the public transport companies has public status and the other is private. In both cases, trade unions have previously been able to leverage their close contact, on a day-to-day basis, with front-line employees and their subsequent ability to highlight problems related to working conditions. To do so, they relied on input from shop stewards and the Health, Safety and Working Conditions Committee (CHSCT). As a result of the introduction of the CSE, the number of mandates and delegation hours has been reduced, weakening this network and undermining worker representation. The study questions whether the status of the company is a useful heuristic key to understanding this situation. While trade unions did obtain more favourable conditions in the public sector than in the private company, these new conditions and the modalities of representation are more significantly influenced by the existence of work configurations where proximity has remained the basis of representation.

Keywords: urban passenger transport companies; economic and social committee; trade unions; Marseille; Lyon; labour law reform

— Kevin GUILLAS-CAVAN et Frédéric LERAIS

UNE ENTRÉE DANS LE DROIT COMMUN : LA MISE EN PLACE DES CSE À LA RATP

Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), la RATP est dotée d'instances représentatives du personnel propres jusqu'aux ordonnances de 2017 qui marquent une rupture et la font entrer dans le droit commun. Cela n'entraîne toutefois ni une normalisation des instances qui sont structurées différemment du fait d'une dynamique sectorielle particulière ni une normalisation des pratiques de représentation du personnel qui demeurent marquées par la trajectoire historique des organisations syndicales et notamment leur densité. En effet, la transformation de l'EPIC en plusieurs sociétés anonymes dans le cadre de l'ouverture à la concurrence donne à la mise en place des CSE une coloration particulière puisqu'il s'agit d'anticiper une décentralisation des fonctions de direction à rebours de la centralisation généralement observée. En outre, dans un contexte où les organisations syndicales sont relativement développées, l'affaiblissement du pouvoir institutionnel lié à la mise en place du CSE à la RATP que nous constatons entraîne un report des stratégies syndicales sur le pouvoir organisationnel, ce qui se traduit par une certaine désinstitutionnalisation de la conflictualité.

Mots-clés : relations professionnelles ; comité social et économique (CSE) ; syndicalisme ; établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) ; transport

BRINGING THE WORKS COUNCILS OF THE PARIS REGION URBAN PASSENGER TRANSPORT COMPANY (RATP) WITHIN THE SCOPE OF ORDINARY LAW

As a state-owned company, RATP had its own kind of works council until the ordinance of 2017 changed the regulations and should have brought RATP's representative bodies within the scope of ordinary law. However, despite being regulated by the same ordinance, RATP's new Works Council remains different from its counterparts in the private sector. In reality, the state-owned company was divided into several limited companies as part of the introduction of greater levels of competition in passenger transport. This has actually led to the creation of new works councils in anticipation of future decentralisation of management functions. This is in contrast to the centralization of such

institutions that has generally observed in other organisations. In addition, the scale and type of activities that continue to be conducted by the councils continue to reflect the historical trajectory of RATP's trade union organisations. In this context where trade union organisations are relatively developed, the weakening of the works council's institutional power at RATP has led to a shift in trade union strategies towards organisational power. In turn, we have noted a certain de-institutionalisation of conflict and crises.

Keywords: industrial relations; works councils; trade unions; state-owned company; transport

— Romain TRICHEREAU

LES ENJEUX DU PASSAGE AU CSE À LA POSTE : L'ACTION SOCIALE DANS UNE ENTREPRISE EN TRANSITION (1991-2024)

L'histoire des activités sociales de l'entreprise La Poste est riche en termes de changements organisationnels et de débats qu'ils ont suscités puisqu'ils posent en creux, dès la réforme de 1990, la question du passage des activités sociales à quelque chose de semblable au comité d'entreprise (CE) et, à compter de 2017, au comité social et économique (CSE). D'entreprise publique, La Poste est devenue une société anonyme en 2010 : si diverses législations l'ont dispensée de créer des CE puis des CSE, il faut préciser que depuis 2019, la loi impose à la direction des ressources humaines de conduire un dialogue avec les organisations syndicales portant sur l'évolution des instances représentatives du personnel de La Poste avant le 1^{er} janvier 2023. Au vu de la trajectoire publique de La Poste et de l'histoire spécifique de ses activités sociales, cet article permet ainsi de croiser les positionnements des différentes parties prenantes – qu'il s'agisse principalement du ministère des Postes, des Télécommunications et de l'Espace (PTE) puis de la direction générale de l'entreprise, de la direction nationale des activités sociales (DNAS), des organisations syndicales et des associations – depuis 1990 jusqu'à nos jours, sur cette bascule vers le droit commun en germe depuis une trentaine d'années, et de s'interroger sur ses éventuelles conséquences.

Mots-clés : La Poste ; activités sociales ; droit commun ; comité social et économique ; organisations syndicales ; associations

THE CHALLENGES OF THE TRANSITION TO THE SOCIAL AND ECONOMIC WORKS COUNCIL AT LA POSTE: SOCIAL POLICY IN AN EVOLVING COMPANY (1991-2024)

La Poste is an organization that has undergone significant changes over time and one that has been the subject of many debates. As early as 1990, reform of La Poste meant that social activities were organized by an institution similar to the works council (CE) or the social and economic committee (CSE), as these emerged from 2017. Although La Poste became a public limited company in 2010, various pieces of legislation allowed it to remain exempt from creating such works councils and social and economic committees. Nonetheless, the human resources department was obliged by French law to engage in on-going dialogue with the trade unions on the development of La Poste's staff representative bodies before 1 January 2023. Taking into account La Poste's public history and the specific history of its social activities, this article compares the positions of the various stakeholders from 1990 to the present day in relation to the shift towards common law that has been underway for approximately thirty years. These stakeholders include the Ministry of Posts, Telecommunications and Space, the company's management, the National Directorate for Social Activities (DNAS) as well as trade unions and associations.

Keywords: La Poste; social activities; common law; social and economic committee; trade unions; associations

— Marion HENRY

LA POLITIQUE D'ACTION SOCIALE DE L'INDUSTRIE CHARBONNIÈRE NATIONALISÉE BRITANNIQUE EN PRATIQUE : LE SOUTIEN FINANCIER AUX BRASS BANDS (1947-1960)

En 1947, avec la nationalisation des houillères, le National Coal Board (NCB) devient responsable de la santé, de la sécurité et du bien-être des employés de l'industrie charbonnière britannique. Mais l'implication de l'État dans les politiques sociales de l'industrie minière, ainsi que la mise en place d'un système de gestion paritaire entre employeurs et syndicats, ne datent pas de la nationalisation et remontent à l'entre-deux-guerres. En se concentrant sur l'étude du financement par l'industrie minière nationalisée des *brass bands*, ensembles musicaux amateurs reliés à l'industrie, cet article analyse les conséquences de ce passage du secteur privé au secteur public sur les aspects culturels de ces politiques sociales. Il montre que si la nationalisation n'a pas marqué de véritable rupture en termes de gestion des activités culturelles, et s'il existe des continuités importantes avec l'entre-deux-guerres, la distinction entre deux types d'action sociale : *colliery welfare* et *social welfare* introduite par le Miners' Welfare Act de 1952 constitue une étape importante dans la mise en œuvre d'une politique culturelle ambitieuse à l'échelle nationale.

Mots-clés : État-providence ; paternalisme ; politiques sociales et culturelles ; loisirs ; industrie charbonnière ; nationalisation ; Grande-Bretagne

THE SOCIAL WELFARE POLICY OF THE NATIONALISED BRITISH COALMINING INDUSTRY AT WORK: THE FINANCIAL SUPPORT OF BRASS BANDS, 1947-1960

With the nationalisation of the British coalmining industry in 1947, the newly established National Coal Board (NCB) became responsible for the health, safety and welfare of its employees. However, state investment in the social policies of the mining industry and the establishment of a joint management system between employers and unions had already emerged during the inter-war period. Based on the study of the nationalised industry's funding of brass bands — amateur musical ensembles affiliated with the coalmining industry — this article seeks to assess the impact of nationalisation on the cultural side of these welfare policies. It shows that whilst nationalisation did not mark a real break with the interwar period in terms of the management of cultural activities, the distinction between "colliery welfare" and "social welfare" introduced by the Miners' Welfare Act of 1952 constituted an important step in the implementation of an ambitious cultural policy at a national scale.

Keywords: Welfare State; paternalism; social welfare; leisure; coalmining industry; nationalization; Great-Britain

— Virginia DOELLGAST et Tobias KÄMPF

LA COGESTION RENCONTRE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE : LES CONSEILS D'ENTREPRISE DANS LE SECTEUR ALLEMAND DES SERVICES DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

L'Allemagne est un pays connu pour son système dual de relations industrielles, combinant négociations collectives sectorielles et conseils d'entreprise forts et indépendants au niveau de l'entreprise et du lieu de travail. Cet article analyse l'évolution du rôle des conseils d'entreprise sous l'angle de l'évolution du secteur des services des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui est en pleine croissance. Longtemps, ce secteur était divisé entre les fournisseurs de télécommunications historiques, avec des salariés fortement syndiqués et organisés, et les nouvelles entreprises internationales de services informatiques, où la présence syndicale était faible ou inexistante. Toutefois, ces dernières années, les conseils de ces segments ont joué

un rôle de plus en plus actif et en réseau dans l'élaboration de stratégies de réorganisation du travail liées à la numérisation et à l'adoption de technologies fondées sur l'intelligence artificielle (IA). Les auteurs analysent les outils utilisés par les conseils d'entreprise dans ces négociations, notamment les droits de consultation, d'information, de codécision et de veto, les règles de protection des données et la loi de modernisation des conseils d'entreprise de 2021, qui prévoit des droits spécifiques en matière d'information et de consultation sur l'IA. L'article souligne le rôle des conseils dans trois domaines principaux : façonner le lieu de travail numérique de manière durable, garantir l'utilisation éthique et équitable de l'IA et des algorithmes au travail, et promouvoir des méthodes de travail agiles. Il conclut par une discussion sur les avantages de l'expression des travailleurs à la fois pour les travailleurs et les entreprises, ainsi que sur les défis liés à l'extension de ces avantages à l'ensemble d'un secteur qui manque d'une approche globale et cohérente.

Mots-clés : cogestion ; Allemagne ; intelligence artificielle ; numérique ; travail agile ; secteur des technologies de l'information et de la communication

CO-DETERMINATION MEETS THE DIGITAL ECONOMY: WORKS COUNCILS IN THE GERMAN ICT SERVICES INDUSTRY

Germany is known for its "dual system" industrial relations institutions, combining sectoral collective bargaining with strong and independent works councils at company and workplace level. This article examines the changing role of works councils through the lens of developments in the growing Information and Communication Technology (ICT) services industry. Historically, the industry was divided between more highly unionized and organized incumbent telecommunications providers and newer, international IT services firms with no or weaker union presence. However, in recent years, works councils across these segments have developed an increasingly active and networked role in shaping strategies to reorganize work associated with digitalization and the adoption of AI-based technologies. The authors analyze the tools works councils use in these negotiations, including consultation, information, co-determination, and veto rights; data protection rules; and the 2021 Works Council Modernization Act, which provides specific rights to information and consultation over AI. Findings focus on the role of works councils in three main areas: shaping the digital workplace sustainably, ensuring the ethical and fair use of AI and algorithms at work, and promoting agile working methods. The article concludes with a discussion of the benefits of worker voice for workers and firms, as well as challenges to extending these benefits more broadly across an industry that lacks encompassing and coordinated collective bargaining institutions.

Keywords: codetermination ; Germany ; artificial intelligence ; digitalization ; agile working ; ICT industry

— Alice MILOR

LES BUREAUX DES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES À BRUXELLES : LE RENOUVEAU DU LOBBYING DANS LES ANNÉES 1990

Au début des années 1990, les grandes entreprises françaises renforcent leur position à Bruxelles en installant des bureaux permanents au plus près des institutions de l'Union Européenne. Ils sont l'émanation des comités exécutifs, le bras droit des PDG, l'outil de lobbying par excellence. L'histoire et les activités de ces bureaux des entreprises à Bruxelles sont très peu documentées, avec des archives difficiles d'accès. Ainsi, les recherches ont davantage ciblé les fédérations professionnelles que l'action directe des entreprises sur place. Or à l'heure de la mise en œuvre du marché unique et de la montée en puissance du Parlement prévus par le traité de Maastricht (1992), les représentants d'entreprise s'engagent dans des réseaux de lobbying de plus en plus complexes, publics et privés, formels et informels, pour défendre leurs intérêts. Parmi les plus informels et originaux, le Club des Grandes entreprises françaises est un atout de choix pour le CAC40, une arme aussi puissante que discrète – ce qui n'est pas sans soulever des enjeux

éthiques. Entre archives publiques et privées, archives écrites et orales, cet article montre que s'il y a une originalité de la trajectoire française, elle ne réside pas tant dans les temporalités – comme le soulignent déjà les travaux sur les fédérations, l'idée d'un retard français est à nuancer – que dans les modalités du lobbying.

Mots-clés : lobbying ; institutions européennes ; grandes entreprises françaises ; Bruxelles

**THE PERMANENT OFFICES OF THE FRENCH LARGE CORPORATIONS IN BRUSSELS:
THE NEW FORMS OF LOBBYING TO THE EU IN THE 1990s**

In the early 1990s, major French companies sought to strengthen their position in Brussels by setting up permanent offices as close as possible to the EU institutions. Although such representative offices were intended to further the agenda set by the company's management team through highly targeted lobbying, their history and activities are poorly recorded, and their archives are difficult to access. As a result, research has tended to focus more on the trade federations that collectively represent the interests of companies in Brussels than on the direct action of firms. However, the implementation of the single market and the growing power of the Parliament set out in the Maastricht Treaty (1992) have meant that business representatives have become increasingly involved in complex lobbying networks, both public and private, formal and informal in order to defend their interests. The Club des Grandes Entreprises Françaises is one of the most informal and original of these. As a powerful and discreet weapon for the top companies listed in the CAC40, the existence of such a network may raise certain ethical issues. Research done on French trade federations has already questioned whether it is true that they were slow to begin lobbying. In this research we use public and private archives as well as written and oral records to highlight that the specificity of this particular type of French lobbying was not so much unique in terms of its timing, but rather in terms of the activities that were undertaken.

Keywords: lobbying ; European institutions ; French large corporations ; Brussels

ABONNEZ-VOUS

ENTREPRISES à ^{ET} HISTOIRE



BULLETIN D'ABONNEMENT

À retourner accompagné de votre règlement aux Éditions ESKA,
12, rue du Quatre-Septembre, 75002 Paris
Téléphone : 01 42 86 55 65 - Télécopie : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour l'année **2024**
à "**ENTREPRISES ET HISTOIRE** »

	<i>Individuel</i>	<i>Institutions</i>
France	: <input type="checkbox"/> 85 €	<input type="checkbox"/> 104 €
Étranger	: <input type="checkbox"/> 99 €	<input type="checkbox"/> 119 €

Je joins :

- Un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA
- Un virement postal aux Éditions ESKA, CCP Paris 1667 - 494 - Z

Nom

Prénom

Adresse

.....

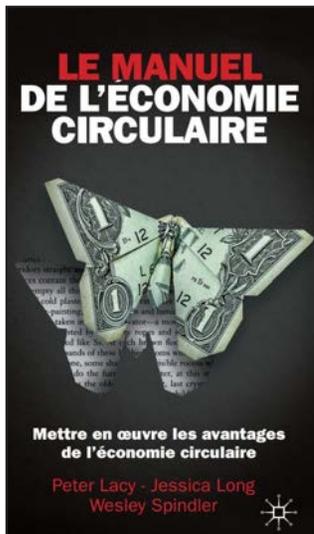
Téléphone

Fax

LE MANUEL DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Mettre en oeuvre les avantages de l'Economie Circulaire

Peter LACY - Jessica LONG - Whisley SPLINDER



Pouvons-nous établir des modes de production et de consommation durables ? La croissance des entreprises peut-elle réellement apporter un changement positif pour la planète ? Les entreprises peuvent-elles innover grâce à l'économie circulaire, pour créer un avantage concurrentiel et un véritable impact ?

Le livre **Des déchets à la richesse** a prouvé que de nombreuses opportunités existent avec l'économie circulaire. Peter Lacy, Jessica Long et Wesley Spindler nous montrent comment en réaliser le plein potentiel, avec rapidité et à l'échelle, dans ce nouvel ouvrage **Le Manuel de l'économie circulaire**.

Nous sommes à la croisée des chemins, avec des tensions géopolitiques et géoéconomiques croissantes, des changements technologiques massifs et de nombreux défis sociaux et environnementaux. Nous repoussons les capacités planétaires à des limites inacceptables, avec le changement climatique et les menaces qui pèsent sur la biodiversité et les océans, entre autres exemples. Des impacts importants se font déjà ressentir, la planète et sa population sont confrontées à des conséquences potentiellement catastrophiques et irréversibles si nous ne modifions pas de toute urgence notre modèle économique et nos systèmes mondiaux. Nos schémas de production et de consommation actuels linéaires sont basés sur le principe du « extraire, fabriquer, jeter » et ne seront pas durables dans un monde qui comptera quelque 9 milliards d'habitants d'ici 2050, surtout si l'on tient compte des niveaux de consommation en constante augmentation. Pour s'inscrire dans ce nouveau défi, il faut aller au-delà des ajustements progressifs du statu quo.

L'économie circulaire permet de réconcilier croissance et environnement, tout en rendant les entreprises plus innovantes et plus compétitives. Voici comment saisir les 4 500 milliards de dollars de potentiel de création de valeur.

LES AUTEURS :

Les auteurs **Peter LACY, Jessica LONG et Whisley SPLINDER** sont des spécialistes de l'Économie Circulaire et des consultants d'Accenture, qui conseillent les plus grands groupes mondiaux. Ils ont réuni les compétences mondiales du Cabinet Accenture pour proposer un véritable manuel utilisable pour les entreprises. Ils ont aussi interrogé les dirigeants des plus grands groupes mondiaux qui convergent tous vers l'Économie Circulaire et qui apprécient qu'un manuel leur montre la voie à suivre.

BON DE COMMANDE

Je désire recevoir exemplaire(s) de l'ouvrage :

« **LE MANUEL DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE** » par Peter Lacy, Jessica Long et Whisley Spindler

Code EAN 978-2-8224-0717-4

Prix : 30,00 € + 1,00 € de frais de port, soit € x exemplaire (s) = €

Je joins mon règlement à l'ordre des Editions ESKA :

Chèque bancaire

Carte Bleue Visa / _____ / _____ / _____ / _____

Date d'expiration : ____/____

Par Virement bancaire au compte des Editions ESKA

Signature obligatoire :

Etablissement BNP PARIBAS

n° de compte : 30004 00804 00010139858 36

IBAN : FR76 3000 4008 0400 0101 3985 836 BIC BNPAFRPPPE

Société / Nom, prénom :

Adresse :

Code postal : Ville :

Tél. : Fax : E-mail :

Veillez retourner votre bon de commande accompagné de votre règlement à l'adresse suivante :

MA Editions - ESKA - Contact : adv@eska.fr

12, rue du Quatre Septembre - 75002 Paris - France - Tél. : 01 42 86 55 94 - Fax : 01 42 60 45 35

Sont en préparation les numéros suivants :

- *Le nucléaire civil*
(sous la direction de Frédéric Garcias et Stéphanie Tillement)
- *L'artisanat*
(sous la direction de Sophie Bouthillier et Cédric Perrin)
- *Le management en musées*
(sous la direction d'Albert David et Gilles Garel)

Abonnement 2024 :

France :	Individuel	:	85 €
	Institutions	:	104 €
Étranger :	Individuel	:	99 €
	Institutions	:	119 €

La demande d'abonnement est à adresser,
avec le règlement correspondant, à :



**Editions
ESKA**

12, rue du Quatre-Septembre, 75002 Paris
Tél. : 01 42 86 55 65 - Fax : 01 42 60 45 35

<http://www.eska.fr>

ENTREPRISES ET HISTOIRE

ISBN 978-2-7472-3539-6



9 782747 235396