Entreprise éclatée et périmètre de la représentation collective

Nadine Thevenot, Maé Geymond, Coralie Perez, Corinne Perraudin, Julie Valentin, Francois-Xavier Devetter

▶ **To cite this version:**

Nadine Thevenot, Maé Geymond, Coralie Perez, Corinne Perraudin, Julie Valentin, et al.. Entreprise éclatée et périmètre de la représentation collective. [Contrat] 09, Dares. 2021. hal-03239648

HAL Id: hal-03239648
https://hal.science/hal-03239648

Submitted on 5 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Dares
Déchiffrer le monde du travail
pour **éclairer** le débat public

• RAPPORT D'ÉTUDES •

SEPTEMBRE 2021
N° 09

Entreprises "éclatées" et périmètre de la représentation collective

THEVENOT NADINE (COORDINATRICE),
COORDONATRICE
•
GEYMOND Maé,
PEREZ Coralie,
PERRAUDIN Corinne,
VALENTIN Julie,
DEVETTER François Xavier

CES UNIVERSITÉ PARIS 1

DARES – Post-REPONSE 2017

« Les relations de travail dans un contexte de réformes institutionnelles : post-enquêtes et exploitations secondaires »

Entreprise « éclatée » et périmètre de la représentation collective

Rapport final
Juin 2021

THEVENOT Nadine (coordinatrice), GEYMOND Maé, PEREZ Coralie, PERRAUDIN Corinne, VALENTIN Julie♣, DEVETTER François-Xavier♠

CES-Université Paris 1♦

♣ CES-Université Paris 1. Contact : nadine.thevenot@univ-paris1.fr. Tél : 01 44 07 81 24.
♠ Clerse, Université de Lille 1
♦ Centre d'Economie de la Sorbonne, UMR 8174 du CNRS, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Adresse : Maison des Sciences Economiques, 106-112 Boulevard de l'Hôpital 75 647 Paris Cedex 13

Table des matières

GLOSSAIRE 5

Introduction générale 7

1. Cadrage statistique de l'entreprise « éclatée » 15

1.1. Les formes d'éclatement 15

1.2. Les instances de représentation collective selon les formes d'éclatement 17

1.3. Une typologie des formes d'éclatement en quatre classes 21

2. L'analyse monographique : méthodologie et synthèse des six terrains d'enquête 25

2.1 La sélection d'établissements « entrée » dans les entreprises « éclatées » 25

2.1.1 Les critères de sélection liés aux liens de dépendance 26

2.1.2 La dimension sectorielle 27

2.1.3 Les établissements sélectionnés 29

2.2 Présentation des six terrains 30

2.2.1 BANQUE 33

2.2.2 AERO 38

2.2.3 Les monographies du secteur pharmaceutique 48

2.2.3.1 L'industrie pharmaceutique : principales spécificités 48

2.2.3.2 FAÇONNAGE 55

2.2.3.3 LABO 64

2.2.4 Les monographies du secteur de la propreté 72

2.2.4.1 Le secteur de la propreté : principales spécificités 72

2.2.4.2 NETTOIE 76

2.2.4.3 JAVEL 84

3. Enseignements transversaux 95

3.1 Comment apprécier la dépendance des établissements vis-à-vis d'acteurs extérieurs ? 95

3.1.1 La logique financière de l'éclatement par la constitution de groupes 96

3.1.1.1 Les stratégies de croissance sous-jacentes à la constitution des groupes 97

3.1.1.2 La nature de la dépendance dans les groupes : orientations stratégiques et restructurations financières 99

3.1.2 La dépendance via la sous-traitance : des organisations de travail « contrôlées » 104

3.1.2.1 Des processus de production « intégrés » : quand le donneur d'ordres commande, contrôle et évalue le travail des sous-traitants 104

3.1.2.2 La sous-traitance sans intégration du travail : quelle logique « marchande » ?. 110

3.1.3 La sous-traitance intra-groupe : une dépendance « enchevêtrée » dans des liens financiers et économiques 113

3.1.4 Formation des salarié.e.s et liens de dépendance économique des firmes 118
3.1.4.1 Peu de travaux empiriques sur le lien formation continue/liens de dépendance économiques des firmes 119
3.1.4.2 Les enseignements des monographies 121
3.2 Les relations professionnelles dans les entreprises « éclatées » 132
3.2.1 La mise en place des CSE et le fonctionnement des nouvelles instances 133
3.2.1.1 Le contexte de la mise en œuvre du CSE 133
3.2.1.2 Une réduction des moyens humains plus ou moins prononcée 135
3.2.1.3 Quels effets a eu la mise en place des CSE sur les relations sociales ? 145
3.2.1.4 Un problème récurrent : le passage du CHSCT à la CSSCT 152
3.2.2 Les instances « centralisées » : UES et comité de groupe 159
3.2.2.1 Le rôle attendu des instances centralisées 161
3.2.2.2 Mais des instances complexes à mettre en place et à faire vivre 166
3.2.2.3 Des relations centralisées très inégalitaires 170
Conclusion : La difficile construction d'une représentation collective dans les entreprises « éclatées » 177
Références bibliographiques 183
Annexes 189
Annexe A1 : Statistiques descriptives des formes d'éclatement par taille et secteur d'activité 189
Annexe A2 : Guide d'entretien à l'attention des représentants de la direction 191

GLOSSAIRE

ACM	Analyse en composantes multiples
AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
CA	Chiffre d'affaires
CACES	Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité
CAP-BEP	Certificat d'aptitudes professionnelles- Brevet d'études professionnelles
Carsat	Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail
CCE	Comité central d'entreprises
CCN	Convention collective nationale
CDD	Contrat à durée déterminée
CE	Comité d'établissement ou comité d'entreprise
CGE	Comité de groupe européen
Céreq	Centre d'études et de recherche sur les qualifications
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CG	Comité de groupe
CGT	Confédération générale du travail
CGT-FO	Confédération générale du travail-Force ouvrière
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNT	Confédération nationale du travail
Comex	Comité exécutif
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CRC	Centre de relation clients
CSE	Comité Social et Economique
CSE-C	Comité Social et Economique central
CSSCT	Commission santé, sécurité et conditions de travail
DADS	Déclaration annuelle de données sociales
DAF	Directeur-trice administratif et financier
Defis	Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés
Direccte	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DP	Délégué.e du personnel
DO	Donneur d'ordres
DRH	Directeur-trice des ressources humaines
DS	Délégué.e syndical.e
DU	Délégation unique
Ehpad	Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.
EPI	Equipements de protection individuelle

ETP	Equivalent temps plein
FEP	Fédération des entreprises de la propreté
GIE	Groupement d'intérêt économique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
HSE	Hygiène-Sécurité-Environnement
IA	Intelligence artificielle
IDCC	Identifiant de la convention collective
IOBSP	Intermédiaire en opérations de banque et en services de paiement
IRP	Instance représentative du personnel
LEEM	Les entreprises du médicament (organisation professionnelle)
MOOC	Massive open online course
NAF	Nomenclature des activités professionnelles
NAO	Négociation annuelle obligatoire
OPCO	Opérateur de compétences
OQD	On Quality Delivery
OS	Organisation syndicale
OTC	Over the counter
OTIF	On Time In Full
OTD	On Time Delivery
PACA	Provence Alpes Côte d'Azur
PCS	Profession et catégorie socio-professionnelle
PDG	Président directeur général
PDV	Plan de départs volontaires
PME	Petite et moyenne entreprise
PO	Preneur d'ordres
PSE	Plan de sauvegarde de l'emploi
PV	Procès-verbal
QHSE	Qualité Hygiène-Sécurité-Environnement
QVT	Qualité de vie au travail
RD	Représentant.e de la direction
R&D	Recherche et développement
RP	Représentant.e du personnel
RPS	Risque psycho-social
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SNB	Syndicat National des Banques
SUD	« Solidaires, unitaires, démocratiques » (syndicat)
TQP	Technicien.ne qualifié.e de propreté
UES	Unité économique et sociale
UNSA	Union nationale des syndicats autonomes

Introduction générale

L'entreprise traditionnelle, dont la représentation a largement influencé le droit du travail et les formes du dialogue social, repose sur une double unité : unité de lieu et unité de la direction.

Or, sur ces deux points, l'entreprise tend à être de plus en plus « éclatée » par des processus de désintégration organisationnelle et productive et de concentration économique et financière (Béguin, Hecquet, Lemasson, 2012). Les établissements, en tant qu'unités, se retrouvent de fait imbriqués dans des liens de dépendance impactant les conditions d'exercice de la représentation collective de leur main-d'œuvre. Ce constat constitue aussi une illustration de la problématique de la responsabilité de l'emploi dans les situations « d'autonomie contrôlée » (Appay, 2005 ; Coutrot, 2002). En effet, les unités peuvent se trouver en situation de dépendance économique et financière mais indépendantes en droit et donc responsables de leur main-d'œuvre. Pour David Weil (2014), c'est le résultat d'un processus d'externalisation qui n'a fait que s'amplifier depuis les années 90, touchant un éventail toujours plus large d'activités (gestion du personnel, services à la personne…) et de professions. Il conduit à brouiller les frontières de la firme et l'identification des responsabilités dans la gestion des emplois, depuis le recrutement jusqu'à la formation en passant par l'évaluation du travail et sa rémunération. Les firmes « leader » (donneurs d'ordres et/ou têtes de groupe) tendent à se concentrer sur leur « cœur de métier(s) » et à externaliser les activités qu'elles jugent périphériques. Elles entretiennent alors des relations commerciales avec les firmes qui gravitent autour d'elles. Et lorsque les donneurs d'ordres recourent intensément à la sous-traitance pour une large part de leur activité principale, se pose aussi la question de l'extériorisation des compétences. Ainsi, les salaires, les conditions de travail, la prévention des risques, la formation dans les entreprises dépendantes (sous-traitantes et/ou filiales) ne relèvent donc pas de leur responsabilité en droit.

Les centres de pouvoir, en « éclatant » leur structure, extériorisent non seulement des pans de leur responsabilité en matière d'emploi et de conditions de travail, mais ils reconfigurent aussi la représentation collective. Les instances « centralisées », telles que les comités centraux d'entreprises (CCE), les comités de groupes (CG) ou encore les unités économiques et sociales (UES), peuvent alors constituer une opportunité pour « rapprocher » la représentation collective des salariés de l'entreprise « éclatée » des lieux d'exercice du pouvoir ; elles peuvent aussi, selon leur présence et, le cas échéant, leurs contours et leurs prérogatives, fragiliser, voire entraver la représentation collective des salariés des entreprises en position « dominée » (sous-traitants et/ou filiales).

Cette étude s'inscrit essentiellement dans les axes 1 et 2[1] de l'appel à projet de la DARES lancé en décembre 2017 portant sur « Les relations de travail dans un contexte de réformes institutionnelles : post-enquêtes et exploitations secondaires ». Elle vise à rendre compte des formes de représentation collective et des niveaux de dialogue social selon l'inscription des établissements dans les rapports de dépendance, de nature économique, organisationnelle ou encore financière, rapports que l'on peut observer dans les relations de sous-traitance, de filialisation ou encore dans le cas d'entreprises multi-sites.

L'enquête REPONSE constitue une source essentielle pour analyser comment la représentation collective et l'articulation des niveaux de négociations pensées pour l'entreprise unifiée parviennent à se structurer dans le contexte de l'entreprise « éclatée ». Cette problématique, que nous avions abordée en 2013-2014 à partir de l'exploitation quantitative de l'enquête REPONSE 2010-2011 (Perraudin *et alii*, 2014a)[2], est au cœur de cette étude sous une forme élargie et renouvelée par les réformes récentes du marché du travail (voir encadré 1).

Encadré 1 : « Les rapports de force au cœur des relations de sous-traitance : conséquences sur les relations de travail », C. Perraudin, H. Petit, N. Thèvenot, B. Tinel et J. Valentin, 2014a.

Nos travaux menés à partir de REPONSE 2011 traitaient des rapports de force qui se jouent au sein de la relation de travail alors étudiés au seul prisme de la désintégration verticale autour des chaînes de sous-traitance. Il s'agissait de rendre compte des conséquences pour la main-d'œuvre d'appartenir à un collectif de travail impliquant des établissements positionnés en tant que donneur ou preneur d'ordres dans des chaînes de sous-traitance différenciées selon l'intensité et la nature des activités sous-traitées. Les dimensions que nous avions retenues portaient sur les rémunérations, l'organisation du travail et de la production ainsi que la représentation collective telles qu'elles sont déclarées par les représentants de la direction dans l'enquête REPONSE. Les principaux résultats de cette recherche s'organisent autour de quatre axes.

1. Des constats empiriques renouvelés sur l'ampleur des relations de sous-traitance et les rapports de force sous-jacents : Trois « chaînes de sous-traitance » ont été définies pour apporter des informations complémentaires aux différentes dimensions relatives à l'exercice du pouvoir associé à l'extériorisation de la main-d'œuvre : la capacité de report des contraintes sur les établissements preneurs d'ordres (« chaînes report »), le contrôle du process de travail (« chaîne nature »), la dépendance économique (« chaîne dépendance »).

2. L'existence de différences de niveau et d'évolution des rémunérations dans les chaînes de sous-traitance : Une analyse économétrique estimant le lien entre position de l'établissement dans la chaîne de sous-traitance et taux d'évolution des salaires individuels à caractéristiques individuelles et d'entreprises données indique que les preneurs d'ordres connaissent les niveaux et l'évolution des salaires la plus faible, d'autant plus si leur activité est fortement dépendante de la sous-traitance. On a là un vecteur de creusement des inégalités de salaires le long des hiérarchies de sous-traitance.

[1] L'axe 1 concerne la transformation des organisations productives et la redéfinition des espaces de régulation, l'axe 2 la simplification des instances représentatives du personnel, l'évolution du rôle des syndicats dans les entreprises et la structure des fonctions RH.

[2] Voir le rapport de recherche en réponse à l'appel à projets de recherche de la DARES pour les exploitations complémentaires de l'enquête REPONSE 2010-2011 « Les rapports de force au cœur des relations de sous-traitance : conséquences sur les relations de travail », C. Perraudin, H. Petit, N. Thèvenot, B. Tinel et J. Valentin, 2014a.

3. Du point de vue de l'organisation du travail, une structure de dépendance économique des établissements qui se reflète sur l'état de subordination des salariés : Si, comme l'on pouvait s'y attendre, les formes de travail les plus subordonnées (travail prescrit, moins d'autonomie) se situent plus fréquemment chez les preneurs d'ordres, c'est-à-dire chez les employeurs qui se trouvent eux-mêmes subordonnés dans la chaîne de sous-traitance, c'est aussi parce que le travail y relève davantage d'un travail d'exécution impliquant majoritairement des ouvriers. Par ailleurs, malgré l'éclatement du collectif de travail, les donneurs d'ordres peuvent se réapproprier le pouvoir de commander, coordonner et contrôler les processus de travail en ayant recours à des techniques sophistiquées d'intégration de la production (SAO, groupes pluridisciplinaires et équipes de projet, progiciels de gestion intégrés).

4. La représentation collective dans les établissements donneurs et preneurs d'ordres : le résultat auquel nous sommes parvenus est que la présence d'IRP est plus rare dans les établissements exclusivement preneurs d'ordres. Quand les IRP sont néanmoins présents, ce sont plutôt des élus, lesquels sont moins souvent syndiqués. Ces établissements disposent, par ailleurs, moins fréquemment de CE et/ou CHSCT.

Dans l'étude présentée ici, deux autres sources de dissociation des périmètres de responsabilité de la fonction d'employeur sont prises en compte : l'une autour de l'éclatement de l'entreprise en plusieurs sites, et l'autre entre le groupe et ses filiales. L'approche qualitative que nous retenons permet en outre d'intégrer la perception qu'en ont les acteurs et de confronter les discours des représentants de la direction et des représentants du personnel.

La question de l'articulation des niveaux du dialogue social se trouve également renouvelée par les récentes réformes du marché du travail. Le contexte de l'entreprise « éclatée » pose doublement la question de l'articulation des espaces de régulation. D'un côté, les salariés se trouvent placés dans une imbrication d'entités économiques qui vient perturber l'identification des conventions collectives et le champ d'application des accords collectifs, ce qui renvoie à la problématique de la hiérarchie des normes au cœur de la loi travail et des ordonnances du 22 septembre 2017, ci-après ordonnances Macron. De l'autre, les caractéristiques, effets et problèmes soulevés par la mise en place et le fonctionnement des instances centralisées de l'entreprise « éclatée » que sont les comités de groupes, les UES et autres comités centraux d'entreprises, peuvent éclairer la question de la fusion des instances représentatives du personnel en *Comité Social et Economique* (CSE). En effet, si l'on prend comme exemple l'UES, celle-ci a pu être considérée comme « *la forme achevée de l'entreprise contemporaine »* (Blanc-Jouvan, 2005) par la reconstitution des collectifs de travail qu'elle est censée représenter, au-delà des frontières juridiques de l'entreprise[3]. Cependant, à la suite de plusieurs contentieux sur la redéfinition des périmètres des UES, leur capacité à structurer durablement et utilement les relations sociales a été remise en cause. Ainsi Grumbach (2012)

[3] L'Unité Economique et Sociale est une création de la jurisprudence. Elle est constituée de plusieurs entreprises juridiquement distinctes présentant des liens étroits et peut être reconnue par décision de justice ou accord collectif. L'unité économique fait référence à la complémentarité ou similarité de leurs activités ainsi qu'à la concentration des pouvoirs de direction au niveau de l'une des entreprises. L'unité sociale renvoie à « l'existence d'une communauté de travail homogène ». La reconnaissance de l'UES a pour effet l'obligation de mettre en place des instances représentatives du personnel communes aux différentes sociétés qui la composent. Dorénavant, l'UES est codifiée par l'article L. 2313-8 du Code du Travail qui prévoit la mise en place de CSE dans les UES regroupant au moins 11 salariés (cf Liaisons sociales, Dossier n°65, avril 2019).

a-t-il soutenu que « *l'UES, mieux que d'autres formes de segmentation de l'organisation productive, permet d'ajuster l'exercice du pouvoir de direction aux recompositions qui affectent les sociétés dans un contexte de groupe (scissions, fusions, externalisations, cessions de parts sociales détenues par un groupe à un groupe/une entreprise.) »*[4].

Sur cette base, plusieurs questionnements peuvent être formulés. Dans quelles mesures les relations de dépendance entre établissements configurent-elles les instances représentatives du personnel et leur périmètre, et par là, les lieux possibles du dialogue social ? Les liens de dépendance impriment-ils leur marque sur les formes de structuration des relations collectives en modulant les capacités des entités à prendre part aux accords qui les impactent ?

Ces questionnements ont alimenté deux axes d'analyse autour desquels s'organise ce rapport :

- Comment s'articulent les instances représentatives du personnel à la structuration des organisations de travail « éclatées » ?
- A quel(s) niveau(x) de cette structure les négociations ont-elles lieu et comment les représentants du personnel parviennent-ils à des accords ?

A partir de l'enquête REPONSE 2017, il est possible d'identifier les établissements qui relèvent d'une entreprise « éclatée » (via la filialisation, la sous-traitance, l'appartenance à une entreprise multi-établissements ou à une UES) et de caractériser précisément le dialogue social, en décrivant les instances représentatives du personnel telles qu'elles avaient été renseignées en 2017, avant les ordonnances Macron. L'enquête nous permet ainsi de fournir un cadrage statistique des différents types d'éclatement de la relation de travail, et leurs possibles interactions, dans les établissements français de 11 salariés et plus. La définition retenue de l'entreprise « éclatée » dans ce rapport renvoie à une situation d'autonomie contrôlée d'entités placées sous une forme de dépendance économique et financière et à ses conséquences pour les IRP et la main-d'œuvre. Nous avons construit un indicateur à partir des questions de l'enquête REPONSE. L'éclatement est ainsi envisagé à partir de trois configurations : l'appartenance d'une filiale à un groupe, la position de preneur et/ou de donneur d'ordres dans les chaînes de sous-traitance, l'appartenance d'un établissement à une entreprise multi-établissement. La représentation collective dans ces établissements peut être caractérisée en identifiant l'absence d'IRP, leur présence, mais possiblement éloignée du lieu de travail, et leur présence multiple, à savoir à différents niveaux dans l'entreprise « éclatée ». Une typologie illustrative des types d'éclatement sert de point d'appui pour le choix des terrains qui alimentent le volet qualitatif de cette étude. Les établissements sélectionnés offrent alors une porte d'entrée pour tenter de saisir les contours de l'entreprise

[4] Nous avions également pu mettre en évidence cette capacité de délimitation du périmètre d'application des accords de l'UES dans le cadre d'une monographie réalisée pour le contrat DARES relatif aux post-enquêtes REPONSE 2010-2011 portant sur les ajustements des établissements à la crise (Perez, Thèvenot, coord., 2014).

« éclatée » dans laquelle ils s'insèrent et analyser comment s'y structurent les relations professionnelles selon les formes d'interdépendances économiques et financières qui les relient aux autres unités économiques. Le volet qualitatif est composé de six monographies d'entreprises « éclatées » réalisées entre mi-2019 et fin-2020, soit dans la période coïncidant avec la fin de la mise en place des Comités sociaux et économiques (CSE). Les monographies permettent ainsi d'éclairer la mise en œuvre et la nature du dialogue social selon la position des établissements dans les entreprises « éclatées » et le type d'instances représentatives mises en place[5].

Les étapes et résultats de la recherche sont présentés selon une organisation classique en trois parties. La première partie est centrée sur le cadrage statistique. A partir de l'enquête REPONSE 2017, il est possible d'identifier les établissements qui relèvent d'une entreprise « éclatée » (via la filialisation, la sous-traitance, l'appartenance à une entreprise multi-établissements ou à une UES) et de caractériser le dialogue social, en décrivant les instances représentatives du personnel telles qu'elles avaient été renseignées en 2017, avant les ordonnances Macron. L'enquête nous permet ainsi de fournir un cadrage statistique des différents types d'éclatement de la relation de travail, et leurs possibles interactions, dans les établissements français de 11 salariés et plus. La représentation collective dans ces établissements peut être caractérisée selon la présence ou non d'instances et, lorsqu'elles sont présentes, leur lieu ainsi que leur niveau dans l'entreprise « éclatée » (établissement, entreprise, UES, groupe). Après avoir décrit et quantifié les différentes formes d'éclatement (preneur d'ordres versus donneur d'ordres selon l'intensité de la sous-traitance et le type d'activités sous-traitées, appartenance à un groupe, à une entreprise multi-établissement et à une UES) présentes dans le champ de l'enquête et les IRP qui s'y déploient, une ACM est menée pour aboutir à une typologie en quatre classes d'établissements.

Dans une deuxième partie, on présente les critères de sélection de six établissements qui constituent des « entrées » vers les entreprises « éclatées » ainsi qu'une version synthétique des 6 monographies qui sont autant de configurations dont il s'agit d'éclairer le contexte et les sources de leur structuration/déstructuration. La typologie illustrative des types d'éclatement sert de point d'appui pour le choix des terrains qui alimentent le volet qualitatif de cette étude. Les établissements sélectionnés offrent ainsi une porte d'entrée pour tenter de saisir les contours de l'entreprise « éclatée » dans laquelle ils s'insèrent et analyser comment s'y structurent les relations professionnelles selon les formes d'interdépendances économiques et financières qui les relient aux autres unités économiques. Six établissements « points d'entrée » ont été sélectionnés à partir d'un critère relatif à la combinaison des formes d'éclatement (établissements preneur d'ordres, relié ou non à un groupe, appartenant ou non à une UES) et d'un critère sectoriel (deux établissements de l'industrie

[5] La période pendant laquelle les entretiens avec les représentants de la direction et les représentants du personnel ont été menés coïncide aussi en partie avec la crise sanitaire et le premier confinement généralisé en France, qui a malheureusement « empêché » la réalisation de deux autres études de cas ainsi que des entretiens complémentaires que nous envisagions initialement.

pharmaceutique et deux établissements du secteur du nettoyage). Pour chaque établissement sélectionné, nous avons conduit des entretiens non seulement auprès du représentant de la direction et du représentant du personnel dont les contacts nous ont été fournis par les services de la DARES, mais également d'autres représentants du personnel et de la direction de l'établissement ou des salariés occupant des postes clés pour nos questions (responsables achats, responsables Hygiène et sécurité…). Nous avons également cherché à conduire des entretiens auprès de représentants des directions et du personnel d'autres établissements avec lesquels les premiers sont inscrits dans des relations de dépendance économique ou financière, dans le cadre de l'entreprise « éclatée ». Les six terrains sont les suivants : BANQUE, donneur d'ordres appartenant à un groupe ; AERO, preneur et donneur d'ordres ainsi que tête de groupe ; dans l'industrie pharmaceutique, FAÇONNAGE et LABO, tous deux preneurs et donneurs d'ordres appartenant à un groupe ; et dans le secteur du nettoyage, NETTOIE preneur d'ordres appartenant à un groupe ainsi qu'à une UES, et JAVEL, preneur d'ordres appartenant à un groupe et à une entreprise multi-établissements. Ces établissements offrent une porte d'entrée pour une panoplie de configurations d'entreprises « éclatées » pour lesquelles nous avons cherché à évaluer, d'une part, dans quelle mesure le périmètre des instances de représentation collective tient compte des interdépendances économiques et financières et, d'autre part, l'impact sur la protection des salariés selon la position des établissements.

Sur cette base, la troisième partie présente une analyse transversale des enseignements de ce travail de terrain. Il s'agit tout d'abord de donner du contenu à la dépendance des établissements vis-à-vis d'acteurs extérieurs. L'un des objectifs de nos entretiens est en effet de rendre compte des sources et modalités de la dépendance économique et financière telles qu'elles peuvent être appréciées par les représentants de la direction et du personnel, au-delà de la seule « position » de l'établissement renseignée dans le volet Représentant de la direction de l'enquête REPONSE. Les terrains nous ont ainsi permis de nous pencher sur les situations concrètes de travail pour rendre compte des dimensions d'autonomie, de contrôle et de rapports de domination qui s'exercent entre des entités éclatées et qui peuvent être de nature différente selon les formes d'éclatement ou même l'enchevêtrement de ces formes. Les enjeux en matière de formation sont aussi déterminants dans la mesure où l'extériorisation d'activités[6] peut également conduire à une dépendance vis-à-vis de compétences et de qualifications extérieures qui conduit dans certains cas à un contrôle et une gestion centralisée des actions de formation.

Il s'agit ensuite de rendre compte des relations professionnelles dans les entreprises selon les liens de dépendance dans lesquels elles se trouvent imbriquées. Deux axes ont été privilégiés. Le premier concerne la mise en place des CSE au niveau des établissements. Les entretiens

[6] Nous privilégions la notion d'extériorisation à celle d'externalisation. Elles sont toutefois très proches, l'extériorisation portant plutôt sur le « travail » et renvoyant à des formes de mobilisation du travail qui impliquent de ne pas recourir au contrat de travail direct, alors que l'externalisation s'inscrit davantage dans une logique gestionnaire de « sortie » de fonctions ou de services du périmètre de l'entreprise.

que nous avons réalisés dans le cadre des six monographies ayant eu lieu principalement durant l'année 2019, ils permettent ainsi de rendre compte de la mise en place du CSE, telle qu'elle peut être évaluée par les RD et les RP dans les cas étudiés, et des changements relativement aux instances pré-existantes décrits par les acteurs. Nos cas illustrent, et confortent aussi, en grande partie les principaux résultats obtenus par Farvaque *et al.* (2019) qui étudient l'appropriation et la mise en œuvre dans 38 entreprises de ces ordonnances à partir d'entretiens réalisés entre janvier et juillet 2019. Le second axe interroge les modalités de représentation collective « centralisée ». L'articulation des formes de représentation collective avec les rapports de dépendance qui caractérisent les entreprises « éclatées » que nous avons étudiées nous a conduits à étudier plus particulièrement le rôle des instances centralisées telles que les CSE centraux, les comités de groupe ou encore les CSE d'UES. Alors que ces instances centralisées pourraient constituer une opportunité pour rapprocher la représentation collective des salariés de l'entreprise « éclatée » des lieux d'exercice du pouvoir, nos entretiens illustrent qu'elles contribuent à la fragiliser, soit par l'absence de ces instances centralisées là où l'entreprise est « éclatée », soit par une appropriation très inégalitaire de ces instances entre directions et représentants des salariés. Deux types d'instances centralisées ont pu être distinguées : les comités de groupe d'une part, et les comités d'unités économiques et sociales de l'autre.

En conclusion, nous présentons trois principaux facteurs de division des collectifs de travail qui ressortent de nos études de cas : l'isolement de certains salariés, l'éloignement et la concurrence entre sites et enfin les divisions sociales et syndicales. Finalement, l'étude de la mise en place des CSE dans ces établissements dépendants nous conduit à montrer que, si la question du niveau auquel s'organise la représentation professionnelle importe, l'articulation des instances de représentation collective dans les entreprises « éclatées » est essentielle et des ressources de différentes natures (institutionnelles, structurelles…) sont nécessaires pour donner une voix aux collectifs de travail fragmentés.

1. Cadrage statistique de l'entreprise « éclatée »

Le cadrage statistique permet de préciser les différents types d'éclatement de la relation de travail et leurs interactions présents dans les établissements français de 11 salariés et plus, ainsi que les instances de représentation collective qui sont renseignées dans l'enquête REPONSE 2017 (volet RD). Nous étudions les dimensions au cœur de notre problématique, à savoir les liens de dépendance économique créés par les relations de sous-traitance (être donneur d'ordres ou être preneur d'ordres), ceux de nature organisationnelle (appartenir à une entreprise multi-établissements) ou financière (appartenir à un groupe), ainsi que l'appartenance à une UES[7]. Après avoir présenté les formes d'éclatement que l'on peut observer dans les établissements (1.1), nous décrivons les différentes instances de représentation du personnel qui y sont présentes (1.2). Une typologie statistique illustrative des formes d'éclatement est enfin présentée (1.3). Elle permettra de guider le choix des monographies étudiées.

1.1. Les formes d'éclatement

Les relations de sous-traitance concernent massivement les établissements : plus de 80% des établissements sont donneurs d'ordres (quel que soit le type de sous-traitance) et 36% sont preneurs d'ordres, un tiers étant les deux à la fois (voir tableau A1-1 en annexe 1)[8]. Seulement 15% des établissements ne sont pas concernés par la sous-traitance, en étant ni donneur ni preneur d'ordres. Nous identifions alors les établissements pour qui la sous-traitance concerne l'activité principale, au moins en partie (« DO AP », qui représentent 47% des établissements) ou qui ont des dépenses de sous-traitance importantes relativement à leur chiffre d'affaires (plus de 10%, « DO p10 », qui représentent 17% des établissements) (voir tableau 1). Comme attendu, le fait de recourir à la sous-traitance pour l'activité principale est corrélé avec l'intensité de recours à la sous-traitance : 87,5% des établissements qui recourent à la sous-traitance pour plus de 10% de leur chiffre d'affaires externalisent leur activité principale, au moins en partie (contre 47% dans l'ensemble des établissements). Comme nous l'avons déjà souligné dans nos précédents travaux, le phénomène de sous-traitance en

[7] L'enquête REPONSE fournit des informations sur les différents types d'entreprise « éclatée » suivants :
Les établissements qui sont inscrits dans une relation de sous-traitance selon leur position dans cette relation (questions 4.4a. SOUSTRAIT_10, questions 4.5a. DORDRE_10, 4.5b. PCASTRAIT et 4.5c. PDEPSTRAIT afin d'identifier les donneurs d'ordres, par exemple qui recourent intensément à la sous-traitance pour leur activité principale) ;
Les entreprises qui appartiennent à un groupe en étant la tête de groupe ou une filiale (0.8a. LIENS et 0.8b. TETE) ;
Les établissements d'entreprises multi-établissements (questions 0.6a. MULTI) ;
Les établissements appartenant à une UES (0.8c. UES).

[8] Le champ de l'analyse porte sur les établissements qui ont su répondre aux questions relatives au recours à la sous-traitance, au fait que l'activité de l'établissement est une activité de sous-traitance ou de preneurs d'ordres et aux liens de dépendance financier (respectivement les variables DORDRE_10, SOUSTRAIT_10 et LIENS), ce qui exclut 146 établissements. L'échantillon comprend ainsi 4 218 établissements.

cascade est répandu : la proportion de donneurs d'ordres, que ce soit pour leur activité principale ou pour une large part de leur chiffre d'affaires, est plus élevée parmi les preneurs d'ordres : 70,5% des preneurs d'ordres (contre 47% dans l'ensemble) sont « DO AP » et 28,3% (contre 17,4%) sont « DO p10 ».

Les liens de dépendance financière sont également très répandus : 40% des établissements de 11 salariés et plus appartiennent à un groupe, en tant que filiale ou tête de groupe. Ils sont encore plus nombreux quand ils relèvent d'entreprises multi-établissements (59%), mais aussi parmi les donneurs d'ordres (43 à 44%) et/ou les preneurs d'ordres (43%). Notons que nous ne cherchons pas à identifier les formes de dépendance organisationnelle de type franchise ou GIE.

Les pratiques d'externalisation de l'activité principale sont davantage le fait d'établissements appartenant à des groupes, d'entreprises multi-établissements, mais aussi d'établissements appartenant à une UES, que d'entreprises n'ayant pas ces types de lien de dépendance. L'effet taille joue sans doute un rôle important puisque ces formes d'éclatement concernent davantage les établissements de grande taille (voir tableau A1 en annexe 1).

La proportion d'établissements de 11 salariés et plus qui font partie d'une UES est de 11,5% en 2017 (elle était de 9,5% en 2010-2011). Elle est plus élevée parmi les établissements appartenant à des entreprises multi-établissements ainsi qu'à des groupes (respectivement 19 et 21%). Elle croît avec la taille de l'établissement pour atteindre 16,2% dans les établissements de 200 salariés et plus. Les établissements relevant d'une UES sont nombreux dans les secteurs de l'information, la communication et la finance, mais également dans l'hébergement-restauration, le commerce et les autres activités de service (voir tableau A1-2 en annexe 1).

Tableau 1 : Liens entre les formes d'éclatement

	Parmi DO AP	Parmi DO p10	Parmi PO	Parmi groupe	Parmi multi	Parmi UES	Total
DO AP		**87,5**	**70,5**	**53,1**	**49,1**	**49,7**	47,4
DO p10	**30,5**		**28,3**	**19,0**	15,8	14,7	17,4
PO	**50,9**	**58,6**		**38,5**	33,4	34,6	36,1
Groupe	**42,8**	**44,0**	**43,0**		**58,8**	73,2	40,3
Multi	49,3	45,4	46,4	**73,2**		**82,6**	50,2
UES	11,5	9,7	11,0	**20,9**	**19,0**		11,5

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) (4218 établissements qui ont répondu aux questions sur l'appartenance à un groupe, le fait d'être preneur d'ordres et d'être donneur d'ordres)
Source : Dares, enquête REPONSE 2017 (volet RD)

Ces premiers éléments permettent de souligner que les formes d'éclatement se combinent. L'entreprise peut être éclatée/fragmentée par plusieurs dimensions. Afin d'avancer dans la représentation des entreprises « éclatées » par la sous-traitance, la filialisation ou les entreprises multi-sites, nous avons mis en œuvre une analyse en composantes multiples

(ACM) ainsi qu'une typologie des établissements à partir des différentes variables de type d'éclatement, qui seront présentées ci-dessous. Au préalable, nous présentons les instances de représentation collective présentes dans les établissements selon les formes d'éclatement étudiées.

1.2. Les instances de représentation collective selon les formes d'éclatement

A peine deux-tiers des établissements de 11 salariés ou plus disposent d'une instance de représentation du personnel (IRP) élue (DP, CE, CHSCT ou DU) qui couvre les salariés de leur établissement. Le pourcentage atteint 91% pour les établissements appartenant à une entreprise de plus de 50 salariés (voir tableau 2). Les IRP sont un peu plus présentes dans les entreprises multi-établissements et les groupes alors qu'elles sont sous-représentées dans les établissements de la sous-traitance, qu'ils soient DO ou PO, et cela tout particulièrement pour les établissements de 11 salariés ou plus. Les établissements faisant partie d'une UES sont ceux qui sont les plus couverts (86,6% pour les établissements de 11 salariés et plus et 93,8% pour ceux d'une entreprise de plus de 50 salariés).

Parmi les raisons invoquées par les RD pour l'absence d'IRP, la carence de candidatures est très répandue, et cela davantage encore pour les établissements de la sous-traitance (cf. tableau 2). Environ la moitié des établissements qui n'ont pas d'IRP qui couvre leurs salariés mentionnent cette raison, mais ils sont 56% parmi les PO et entre 54% et 60% parmi les DO (pour leur activité principale ou pour plus de 10% de leur chiffre d'affaires). Les établissements faisant partie d'un groupe sont plus nombreux que les autres à déclarer ne pas être assujetti à cette obligation (alors que la question porte bien sur la présence d'une instance qui représente les salariés de l'établissement qui l'ont élue, mais qui peuvent ne pas tenir leur réunion dans l'établissement). Il semblerait alors que les établissements relevant d'un groupe ne se sont pas sentis concernés par cette question[9].

[9] Cela pourrait expliquer le résultat que l'on trouve ensuite, selon lequel les établissements d'un groupe sont nombreux à déclarer ne pas avoir de comité de groupe ou de comité de groupe européen, car la question ne leur a pas été posée pour une partie d'entre eux, dès qu'ils n'ont pas répondu par l'affirmative à la première question (présence d'une IRP y compris en dehors de l'établissement).

Tableau 2 : Présence d'IRP élues selon les formes d'éclatement

a) Établissements de 11 salariés ou plus

	Parmi DO AP	Parmi DO p10	Parmi PO	Parmi Groupe	Parmi Multi	Parmi UES	Ensemble
IRP élue	62,8	63,2	64,2	**82,8**	**80,8**	**86,6**	64,4
Raison de l'absence d'IRP (pour ceux qui n'ont pas d'IRP)							
Pas d'élection demandée par salariés	22,8	19,3	22,5	18,1	22,3	18,3	25,3
Pas d'élection organisée par direction	7,3	5,0	5,1	3,9	6,7	**14,7**	8,3
Pas assujetti à cette obligation	12,7	7,0	12,8	**22,3**	18,4	17,1	17,4
Abandon des mandats par les élus	1,8	5,2	2,3	5,2	3,1	**8,0**	3,3
Carence de candidatures	**54,1**	**60,4**	**55,9**	43,9	49,6	51,0	48,2
Elections en cours	16,2	**17,9**	14,6	16,3	12,8	**20,2**	13,6

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture). La partie inférieure du tableau se limite aux établissements qui n'ont pas d'IRP.
Source : Dares, enquête REPONSE 2017 (volet RD)

b) Établissements d'entreprises de 50 salariés ou plus

	Parmi DO AP	Parmi DO p10	Parmi PO	Parmi Groupe	Parmi Multi	Parmi UES	Ensemble
IRP élue	90,9	90,9	90,9	**92,4**	91,1	**93,8**	90,8
Raison de l'absence d'IRP (pour ceux qui n'ont pas d'IRP)							
Pas d'élection demandée par salariés	9,1	4,4	12,7	15,9	15,9	16,4	15,8
Pas d'élection organisée par direction	5,6	2,8	1,3	6,4	7,6	5,5	4,9
Pas assujetti à cette obligation	21,9	21,8	17,2	**34,3**	**32,2**	29,9	26,0
Abandon des mandats par les élus	0,0	0,0	0,0	8,2	**9,7**	5,3	4,3
Carence de candidatures	**52,8**	**56,4**	**54,4**	25,6	24,4	34,0	42,7
Elections en cours	3,1	4,9	1,9	0,5	0,6	1,7	4,0

Champ : établissements d'entreprises de 50 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture). La partie inférieure du tableau se limite aux établissements qui n'ont pas d'IRP.
Source : Dares, enquête REPONSE 2017 (volet RD)

Si l'on met de côté la présence de DP et que l'on s'intéresse aux seules instances de type CE (CE ou DU comprenant un CE), on remarque qu'il n'y a que 37,5% des établissements de 11 salariés et 76,8% des établissements d'une entreprise de plus de 50 salariés qui déclarent en avoir un (cf. tableau 3). Pour 14,2% des établissements de 11 salariés et plus, cette instance de type CE n'est pas présente dans l'établissement (mais se situe dans l'entreprise ou en dehors de l'établissement). Pour les établissements d'entreprises de 50 salariés et plus, c'est le cas pour 30,6% des établissements et encore davantage s'il s'agit d'établissements faisant partie d'un groupe, d'entreprises multi-établissements ou encore d'UES.

La présence d'un CHSCT (excluant ici les instances uniques regroupant notamment un CHSCT) n'existe que dans 29,6% des établissements de 11 salariés et plus et 61,8% des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés. On remarque qu'ils sont plus fréquemment dans l'établissement qu'en dehors de l'établissement.

En ce qui concerne les instances centralisées, c'est le CCE qui est le plus répandu (20% des établissements de 11 salariés et plus et 43,4% des établissements d'entreprises de 50 salariés et plus). Mais cependant, même parmi les établissements d'entreprises multi-établissements

de plus de 50 salariés, seule à peine plus de la moitié des établissements déclarent avoir un CCE. La proportion d'établissements concernés atteint les 59% quand les établissements font également partie d'un groupe ou d'une UES (cf. tableau 4).

Un comité de groupe est présent dans 7% des établissements de 11 salariés et plus et 15,6% des établissements d'entreprises de 50 salariés et plus. Même parmi les établissements d'entreprises de plus de 50 salariés, et appartenant à un groupe, on trouve une proportion de seulement 24,6% qui déclarent avoir un CG (cf. tableau 3). La proportion est un peu plus élevée quand les établissements sont également DO pour leur activité principale (27,5%) ou lorsqu'ils font partie d'une UES (cf. tableau 4).

Les CE d'UES ne sont déclarés présents que dans 4,8% des établissements de 11 salariés et plus et 9,2% des établissements d'entreprises de 50 salariés et plus. A peine la moitié des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés faisant partie d'une UES déclarent avoir un CE d'UES (cf. tableau 3). La proportion est un peu plus élevée quand ils sont également DO (cf. tableau 4).

Au final, les IRP « locales » sont davantage le fait des établissements impliqués dans des relations de sous-traitance alors que les instances « centralisées » sont plus répandues dans les groupes et les UES.

Tableau 3 : Présence et nature du CE et/ou CHSCT

a) Établissements de 11 salariés ou plus

	Parmi DO AP	Parmi DO p10	Parmi PO	Parmi Groupe	Parmi Multi	Parmi UES	Ensemble
Présence d'un CE/DU au niveau de							
l'entreprise	11,4	11,1	11,4	**25,9**	**28,2**	**32,3**	14,2
l'établissement	25,6	26,3	23,4	**34,3**	**31,8**	**34,3**	23,3
Présence d'un CHSCT au niveau de							
l'entreprise	5,5	6,1	5,6	**13,2**	**14,5**	**17,6**	7,3
l'établissement	23,7	23,6	21,9	**37,3**	**34,4**	**37,5**	22,3
Les instances centralisées							
CE d'UES	4,7	5,0	4,0	**9,2**	**7,8**	**41,7**	4,8
CCE	17,2	16,6	11,4	**38,2**	**39,8**	**43,7**	20,0
CG	7,6	6,7	7,5	**18,0**	**12,8**	**18,8**	**7,3**
CEGE	3,5	3,6	3,8	**8,2**	**5,7**	**6,7**	**3,3**
% d'établissements concernés	47,3	17,4	36,1	40,3	50,2	11,5	

Lecture : Les données renseignent sur la présence d'une instance au niveau de l'établissement lui-même, ou au niveau de l'entreprise. 23,3% des établissements disposent d'un CE/DU au niveau de leur établissement et 14,2% sont couverts par un CE/DU « éloigné » de l'établissement mais présent au niveau de leur entreprise.
Note : Concernant la présence d'un CCE, celle-ci comprend également la présence d'un CE/DU des établissements d'entreprise multi-établissements qui déclarent un CE/DU au niveau de leur entreprise.
Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) (4218 établissements qui ont répondu aux questions sur l'appartenance à un groupe, le fait d'être preneur d'ordres et d'être donneur d'ordres)
Source : Dares, enquête REPONSE 2017 (volet RD)

b) Établissements d'entreprises de 50 salariés ou plus

	Parmi DO AP	Parmi DO p10	Parmi PO	Parmi Groupe	Parmi Multi	Parmi UES	Ensemble
Présence d'un CE/DU au niveau de							
l'entreprise	26,4	25,4	26,9	**35,3**	**36,6**	**39,5**	30,6
l'établissement	**52,9**	**53,6**	**50,0**	43,9	41,3	39,8	46,2
Présence d'un CHSCT au niveau de							
l'entreprise	12,0	11,8	12,5	**17,8**	**18,7**	**20,7**	15,6
l'établissement	**51,2**	**52,7**	**50,5**	**49,7**	44,9	46,3	46,2
Les instances centralisées							
CE d'UES	9,3	9,0	8,7	11,4	10,1	**48,0**	9,2
CCE	39,9	39,0	41,4	**52,7**	**52,0**	**54,7**	43,4
CG	17,7	16,5	17,7	**24,6**	16,9	**23,2**	15,6
CEGE	8,2	9,0	9,0	**11,4**	7,6	8,4	7,2
% d'établissements concernés	44,7	15,7	32,9	63,2	83,6	19,2	

Champ : établissements de 50 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)
Source : Dares, enquête REPONSE 2017 (volet RD)

Tableau 4 : Les instances centralisées selon des combinaisons d'éclatement

a) Établissements de 11 salariés ou plus

Multi et ...	DOAP	DOp10	PO	Groupe	UES	Ensemble multi
CCE	35,2	36,6	37,4	**52,2**	**52,9**	39,8
Groupe et …	DOAP	DOp10	PO	Multi	UES	Ensemble groupe
CG	18,6	15,2	17,5	**21,8**	**25,7**	18,0
UES et ..	DOAP	DOp10	PO	Groupe	Multi	Ensemble UES
CE d'UES	42,8	**51,5**	35,8	44,1	41,4	41,7

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) (4218 établissements qui ont répondu aux questions sur l'appartenance à un groupe, le fait d'être preneur d'ordres et d'être donneur d'ordres)
Source : Dares, enquête REPONSE 2017 (volet RD)

b) Établissements d'entreprises de 50 salariés ou plus

Multi et ...	DOAP	DOp10	PO	Groupe	UES	Ensemble multi
CCE	47,9	49,6	50,3	**58,7**	**58,3**	**52,0**
Groupe et …	DOAP	DOp10	PO	Multi	UES	Ensemble groupe
CG	**27,5**	24,9	25,9	24,9	**29,3**	**24,6**
UES et ..	DOAP	DOp10	PO	Groupe	Multi	Ensemble UES
CE d'UES	**51,8**	**65,4**	47,2	47,0	46,6	48,0

Champ : établissements de 50 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)
Source : Dares, enquête REPONSE 2017 (volet RD)

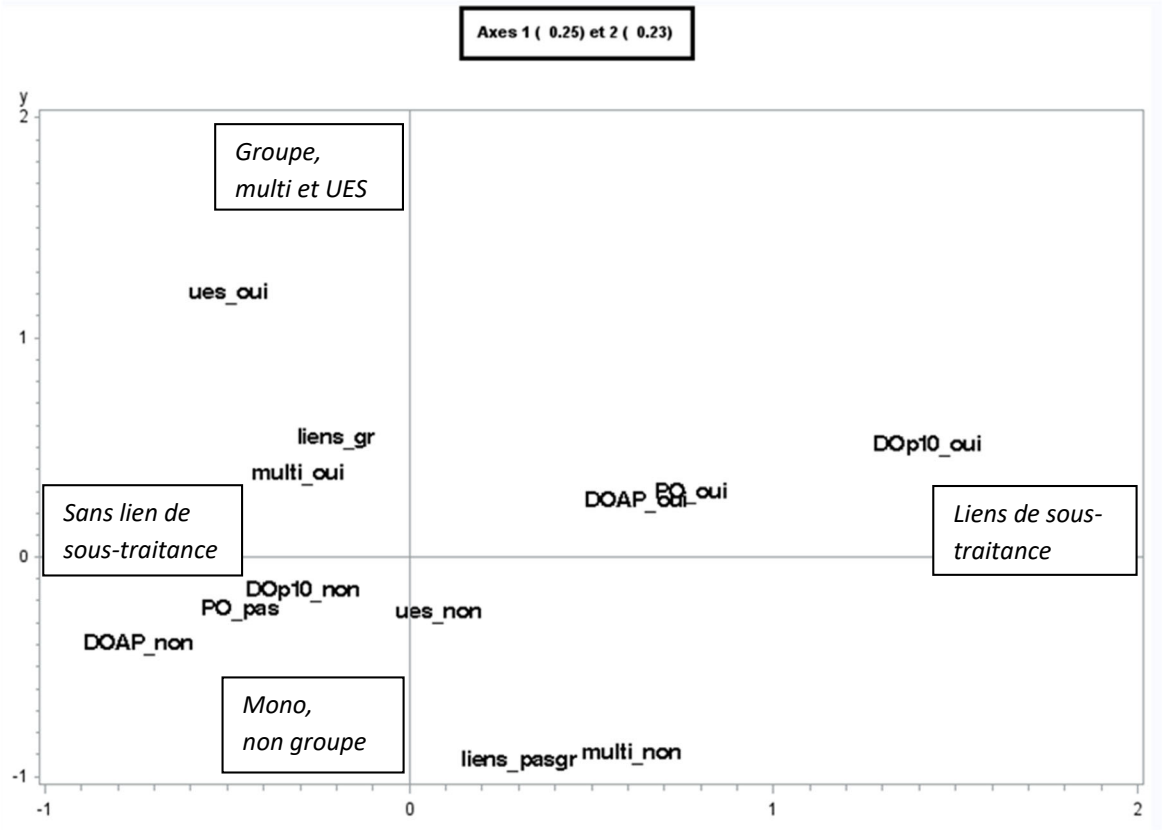
1.3. Une typologie des formes d'éclatement en quatre classes

En vue d'établir une typologie statistique illustrative des formes d'éclatement, une ACM (Analyse en composantes multiples) a été menée sur le sous-échantillon d'établissements concernés par au moins un type d'éclatement. Nous avons donc mis de côté les établissements qui sont à la fois mono-établissements, sans lien de sous-traitance et n'appartenant pas à un groupe. Ces établissements représentent 7,8% des établissements de 11 salariés et plus en 2017.

Les deux premiers axes de l'ACM permettent de rendre compte de 48% de l'inertie totale. Le premier axe est celui des liens de sous-traitance : il oppose les établissements impliqués en tant que donneur et/ou preneur d'ordres à ceux qui ne le sont pas. Le deuxième axe est porté par les liens de filialisation, d'entreprises multi-établissements et dans une moindre mesure par l'appartenance à une UES. Il oppose les établissements qui ont ce type d'éclatement (appartenance à un groupe, à une entreprise multi-établissements ou à une UES) aux établissements non concernés par ces liens de dépendance (voir graphique 1). L'appartenance à une UES se retrouve davantage associée aux liens de dépendance financière (comme cela apparait dans le tableau 1).

Cette représentation permet de cartographier les combinaisons des types d'éclatement selon qu'ils relèvent de la sous-traitance et/ou des liens de dépendance financière ou juridique (UES).

Graphique 1 : représentation du premier plan factoriel de l'ACM des types d'éclatement



Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) (4068 établissements qui ont répondu aux questions sur l'appartenance à un groupe, le fait d'être preneur d'ordres et d'être donneur d'ordres, et qui sont concernés par au moins une forme d'éclatement parmi la sous-traitance, l'appartenance à un groupe ou à une entreprise multi-établissements)
Source : Dares, enquête REPONSE 2017 (volet RD)

Une typologie, mise en œuvre à la suite de l'ACM, permet d'identifier des classes d'éclatement typiques. Nous avons retenu 4 classes (voir tableau 5).

- La première classe est caractérisée par des établissements concernés par **un seul type d'éclatement** : ce sont plutôt de petits établissements, du secteur de l'enseignement, de la santé, du social et des autres activités de service (voir tableau 6). Ils sont caractérisés par l'absence d'au moins une IRP (qu'elle soit au niveau local ou centralisée).
- La deuxième classe correspond à un **éclatement par les relations de sous-traitance** : on observe en effet une sur-représentation de donneurs d'ordres pour leur activité principale, ou pour plus de 10% de leur CA, et de preneurs d'ordres. Ce sont plutôt des établissements de petite taille (moins de 50 salariés), de l'industrie, de la construction, du transport et des activités scientifiques, techniques et de soutien. C'est dans cette classe que la présence d'au moins une IRP est la plus faible.
- La troisième classe rassemble **tous les types d'éclatement** : entreprises multi-sites, appartenance à un groupe, établissements impliqués par la sous-traitance et faisant partie

d'une UES. Ce sont plutôt des établissements de 20 à 49 salariés, ainsi que de 50 à 99 salariés, relevant du transport, de l'industrie, de la construction et des activités scientifiques, techniques et de soutien. Ils sont sur-représentés parmi les établissements ayant au moins un IRP. On observe dans cette classe à la fois la présence d'instances locales et centralisées.

- La quatrième classe concerne un **éclatement par des liens de dépendance financiers et/ou juridiques** (multi-sites, filialisation et UES). C'est aussi dans cette classe que la proportion d'établissements faisant partie d'une UES est la plus élevée. Ce sont plutôt de gros établissements (plus souvent de plus de 50 salariés), appartenant à des entreprises de grande taille et relevant plus souvent du commerce, du secteur de l'information et la communication ou de la finance, mais aussi de l'hébergement et restauration. Par rapport aux établissements de la troisième classe, ils se caractérisent par une présence encore plus marquée d'instances centralisées.

Tableau 5 : Caractérisation des 4 formes d'éclatement (en % d'établissements)

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Ensemble
	1 forme d'éclatement	Via la sous-traitance (PO et DO)	Tous types d'éclatement	Via la dépendance financière et/ou juridique	
DO AP	34	**98**	**100**	31	54
DO p10	3	**51**	**53**	4	19
PO	19	**81**	**87**	18	39
Groupe	15	19	**95**	**93**	44
Multi	36	22	**96**	**97**	54
UES	2	1	**19**	**37**	12
% d'établissements	42,0	22,9	9,5	25,6	100
% de salariés	34	16	14	37	100

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) (4068 établissements qui ont répondu aux questions sur l'appartenance à un groupe, le fait d'être preneur d'ordres et d'être donneur d'ordres, et qui sont concernés par au moins une forme d'éclatement parmi la sous-traitance, l'appartenance à un groupe ou à une entreprise multi-établissements)
Lecture : 39% des établissements sont preneurs d'ordres (PO), ils sont 87% parmi les établissements de la classe 3.
Source : Dares, enquête REPONSE 2017 (volet RD)

Tableau 6 : Description des classes selon la taille, le secteur d'activité et le type d'instances représentatives (en % d'établissements)

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Ensemble
	1 forme d'éclatement	Via la sous-traitance (PO et DO)	Tous types d'éclatement	Via la dépendance financière et/ou juridique	
Taille d'établissement					
De 11 à 19 salariés	**42**	**39**	23	28	36
De 20 à 49 salariés	38	**44**	**42**	35	39
De 50 à 99 salariés	12	12	**18**	**19**	14
De 100 à 199 salariés	6	4	9	**10**	7
200 salariés ou plus	3	1	**8**	**8**	4
Taille d'entreprise					
De 11 à 49 salariés	**69**	**77**	24	13	52
De 50 à 299 salariés	21	19	**25**	21	21
300 salariés ou plus	10	4	**51**	**66**	27
Secteur d'activité					
Industrie	14	**27**	**23**	13	18
Construction	8	**21**	**20**	3	11
Commerce et réparation auto	22	8	11	**30**	20
Transports et entreposage	4	**10**	**17**	5	7
Hébergement-restauration	**8**	3	2	**8**	6
Info-comm,finance	6	4	6	**13**	8
Act scient, tech, soutien	12	**16**	**17**	13	14
Ens, santé, sociale, autres	**26**	11	5	16	18
Présende d'au moins un IRP	57	50	**88**	**89**	67
Présence d'un CE/DU au niveau de					
l'entreprise	7	2	**27**	**36**	15
l'établissement	19	18	**37**	**36**	25
Présence d'un CHSCT au niveau de					
l'entreprise	4	0,5	**13**	**19**	8
l'établissement	15	13	**44**	**41**	24
Les instances centralisées					
CE UES	0,6	0,2	**7**	**16**	5
CCE	9	3	**42**	**52**	22
CG	1	1	**18**	**21**	8
CEGE	0,8	0,4	**11**	**8**	4

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) (4068 établissements qui ont répondu aux questions sur l'appartenance à un groupe, le fait d'être preneur d'ordres et d'être donneur d'ordres, et qui sont concernés par au moins une forme d'éclatement parmi la sous-traitance, l'appartenance à un groupe ou à une entreprise multi-établissements)

Cette typologie permet de rendre compte, d'un point de vue empirique de l'importance des diverses formes d'éclatement et de leur fréquente imbrication dans les établissements français de 11 salariés et plus. La présence d'instances de représentation collective, au niveau des établissements ou en dehors des établissements, apparait en lien avec les formes de dépendance. Les relations qu'entretiennent les établissements entre eux forment des entreprises « éclatées » que l'analyse monographique vise à étudier. La typologie sert ainsi de point d'appui pour le choix des terrains, puisqu'il s'agit de sélectionner des établissements comme porte d'entrée dans les entreprises « éclatées ».

2. L'analyse monographique : méthodologie et synthèse des six terrains d'enquête

Le volet qualitatif de notre étude comprend la réalisation de six monographies d'entreprises « éclatées ». Il a plusieurs objectifs. Il s'agit d'une part de « donner de l'épaisseur » aux liens de dépendance économique, financière et organisationnelle tels qu'ils ont pu être identifiés à partir de l'enquête REPONSE. Plus précisément, il s'agit de comprendre, en confrontant les discours des RD et des RP, les sources et les modalités sous lesquelles s'exerce la dépendance des établissements. Il s'agit, d'autre part, d'éclairer la mise en œuvre et la nature du dialogue social selon la position des établissements dans l'entreprise « éclatée » et les types d'instances représentatives dont ils disposent. Enfin, les entretiens doivent également conduire à évaluer l'impact de la réforme institutionnelle introduite par les ordonnances du 22 septembre 2017, ci-après ordonnances Macron, pour ces établissements insérés dans des relations de dépendance.

Nous présentons dans un premier temps la méthodologie de sélection des établissements (2.1). Les six monographies font ensuite l'objet d'une présentation synthétique du point de vue des formes d'éclatement qui les caractérisent, des instances de représentation collective dans le contexte de la mise en place des CSE et de leurs traits saillants (2.2).

2.1 La sélection d'établissements « entrée » dans les entreprises « éclatées »

Cette recherche repose sur la réalisation de six monographies d'entreprises « éclatées » afin de rendre compte d'une diversité de formes d'éclatement et des instances de représentation professionnelle qui leur sont liées. Les résultats de la typologie mise en œuvre dans le cadrage empirique nous ont conduits à privilégier des formes de dépendance typiques des classes 2, 3 et 4 pour choisir les établissements les plus à mêmes de constituer une porte d'entrée dans les entreprises « éclatées » qui font l'objet de notre recherche. Après avoir présenté les critères de sélection relatifs aux liens de dépendance des établissements « entrée » (2.1.1), nous exposons les motivations au critère sectoriel que nous avons retenu (2.1.2) ainsi que les caractéristiques des six établissements du point de vue des informations issues de l'enquête REPONSE (2.1.3).

2.1.1 Les critères de sélection liés aux liens de dépendance

Des « groupes » d'établissements ont été constitués en croisant trois critères relatifs à la nature des liens de dépendance :

- La position de l'établissement dans la chaîne de sous-traitance, en retenant des preneurs d'ordres pour plus de 90% de leur chiffre d'affaires et des donneurs d'ordres ayant recours à la sous-traitance majoritairement pour leur activité principale.
- L'appartenance à un groupe.
- L'appartenance à une UES.

Concernant la position de l'établissement dans la chaîne de sous-traitance, nous avons privilégié la position de « preneurs d'ordres » plutôt que celle de donneurs d'ordres en retenant des établissements dont la sous-traitance représente plus de 90% de leur chiffre d'affaires.

Plusieurs raisons ont motivé ce choix :

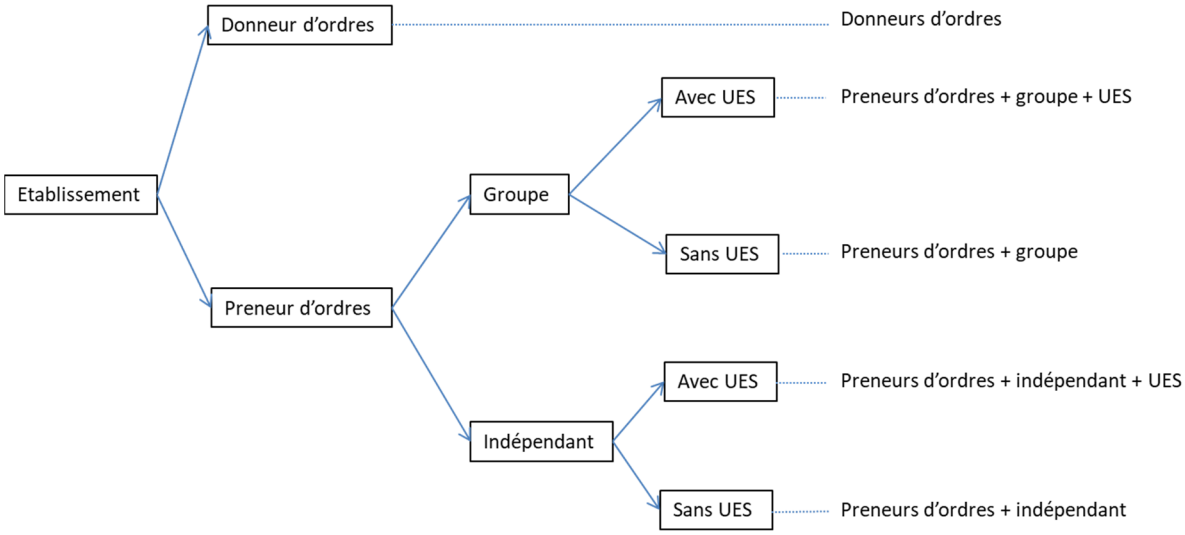
- D'une part, plus de 80% des établissements étant donneurs d'ordres, les établissements sélectionnés selon le critère d'être preneurs d'ordres pour plus de 90% du chiffre d'affaires peuvent être des établissements au cœur des chaînes de sous-traitance en étant eux-mêmes donneurs d'ordres.
- D'autre part, nous avons fait l'hypothèse selon laquelle il est plus facile d'obtenir des contacts auprès des preneurs d'ordres sur leurs clients que des donneurs d'ordres sur leurs sous-traitants, nous permettant de « remonter » la chaîne de sous-traitance auprès d'établissements se situant en amont.
- Enfin, dans la perspective d'évaluer le champ d'influence des structures centralisées de représentation collective, nous avons ciblé les établissements susceptibles d'être fragilisés par leurs liens de dépendance.

Concernant l'appartenance à un groupe, nous n'avons pas posé de contrainte sur le fait que l'établissement soit filiale ou tête de groupe, en supposant que les RD seraient susceptibles de nous fournir les contacts respectivement de leur tête de groupe ou de l'une de leurs filiales. Par ailleurs, nous ne distinguons pas le statut des établissements n'appartenant pas à un groupe (ils seront tous qualifiés d'indépendants, même si certains sont en franchise ou appartiennent à un GIE).

Enfin, concernant l'appartenance à une UES, ce critère a été introduit afin de pouvoir comparer des établissements en position de dépendance économique et/ou financière qui se distinguent par la présence ou non d'une UES dans le but d'évaluer les capacités de ces dernières à structurer les relations sociales dans des entreprises « éclatées » ».

Sur cette base, le croisement des critères précédents conduit aux « cas-types » représentés dans le schéma 1.

Schéma 1 : Les établissements types des entreprises « éclatées »



Au final, chacun de ces groupes décrit des établissements imbriqués à différents degrés dans des relations de dépendance économique et financière.

2.1.2 La dimension sectorielle

Nous avons également retenu un critère relatif au secteur d'appartenance de l'établissement « entrée ». Parmi les six établissements sélectionnés pour les monographies, deux établissements ont été choisis dans l'industrie pharmaceutique et deux établissements dans celui de la propreté.

Ce choix résulte non seulement des compétences et des centres d'intérêt des membres de l'équipe (Maé Geymond pour l'industrie pharmaceutique, François-Xavier Devetter pour le secteur de la propreté, et Julie Valentin sur ces deux secteurs), mais aussi des spécificités et des questions particulières que ces secteurs posent pour notre étude.

En effet, du fait de sa structuration et des mutations qu'elle a connues ces dernières années, *l'industrie pharmaceutique* offre un double regard sur les formes d'éclatement de l'entreprise. D'une part, l'industrie pharmaceutique mondiale, concentrée autour d'un petit nombre de très gros acteurs (65% des ventes mondiales sont réalisées par les 20 plus gros acteurs), est par définition organisée autour de groupes multinationaux, présents sous forme de filiales dans 150 pays en moyenne, et comptant au total environ 100 000 salariés par groupe. Si les orientations stratégiques sont établies en haut lieu, les comptes consolidés au niveau du groupe, et les différentes activités de recherche, de production et de commerce pensées et articulées globalement, les filiales locales sont nécessairement sous le contrôle du groupe. D'autre part, la conjonction de l'arrivée à échéance d'un grand nombre de brevets exposant directement à la concurrence des génériques, la maitrise accrue des dépenses par les

systèmes de santé dans un contexte de crise de la dette, ainsi que le choc de l'arrivée des biotechnologies sont autant de déterminants ayant poussé les laboratoires pharmaceutiques à se restructurer profondément. Dans ces mouvements de restructuration, ces laboratoires se sont séparés de certaines activités, notamment celle de la production, en cédant une part conséquente de leurs sites de production à des sous-traitants, appelés façonniers, réalisant pour le compte et sous les ordres des laboratoires les activités de production de médicaments. En France, ce sont une trentaine de sites qui ont ainsi été externalisés entre 2000 et 2015.

Ces deux formes d'éclatement, permettent d'ores-et-déjà de poser deux hypothèses quant à la structure des IRP considérées :

- dans la forme groupe-filiale, on attend la présence d'instances centralisées (de type Comité de Groupe, UES) occupant une place de premier plan sur la négociation/concertation d'un certain nombre de sujets.

- dans la forme sous-traitant-façonnier, le fait que des sites appartenant à l'heure actuelle à un même sous-traitant aient été cédés à des dates différentes par des laboratoires distincts, pose *a minima* la question de la structure juridique de l'ensemble, et de la capacité/volonté des IRP à se coordonner au-delà de l'histoire et de l'appartenance antérieure du site.

De même, le *secteur de la propreté et des services associés* apparaît comme un cas emblématique pour quatre raisons principales. Il s'agit tout d'abord d'un exemple majeur de secteur en forte croissance et qui représente une part désormais importante de l'emploi. La Propreté est ainsi passée de moins de 150 000 emplois à plus de 485 000 en moins de 25 ans.

Les caractéristiques de ces emplois constituent un second point d'intérêt. La branche est en effet emblématique des activités à très forte intensité de main d'œuvre non qualifiée (environ 90% des emplois sont des ouvriers ; 50% ne disposent d'aucune formation initiale). Plus encore, la qualité de l'emploi (et notamment les niveaux de rémunérations, les modalités de calcul des temps de travail et l'accès à des formations) y est particulièrement dégradée. Le secteur concentre ainsi une part essentielle des travailleurs à bas salaires, les CDD courts y sont nombreux tandis que les contrats à temps plein ne représentent que 23% du total. L'emploi dans la Propreté est également marqué par des formes d'éclatement qui concernent l'entreprise (multi-sites, position de sous-traitant sur site) et également la relation salariale elle-même (multi-employeurs), qui en font un terrain d'études intéressant pour comprendre les spécificités des relations professionnelles qui s'y déroulent. A titre d'illustration, nous pouvons rappeler que 37 % des salariés de la propreté avaient un autre employeur en 2014, qu'il soit dans le secteur ou non et que ces salariés occupaient 52 % des emplois du secteur (INSEE DADS).

La branche de la propreté apparaît ensuite comme un secteur au sein duquel le dialogue social est régulier. En effet, le dynamisme économique des trente dernières années s'est accompagné d'une structuration croissante des relations professionnelles au niveau de la

branche. Celle-ci associe à la fois de grandes entreprises (8 emploient ainsi plus de 10 000 salariés et 50% des 13 milliards de chiffre d'affaires annuels sont effectués par les 50 plus grandes entreprises) et une myriade de petites et très petites structures (y compris environ 25 000 auto-entrepreneurs).

Enfin et surtout, le secteur apparaît emblématique des situations de relations de sous-traitance et de dépendance économique. Cette sous-traitance a la particularité d'être effectuée sur le site du donneur d'ordres et d'impliquer ainsi des relations sociales particulièrement complexes et éclatées. La place des donneurs d'ordres dans la négociation collective y est une question sensible comme l'ont souligné les négociations et les conflits qui ont suivi la loi du 20 août 2008 qui a en partie codifié les communautés de travail[10]. Les partenaires sociaux, y compris au sein des centrales syndicales, sont ainsi partagés entre ceux qui souhaitent intégrer davantage les salariés du nettoyage au dialogue social du site sur lequel les salariés interviennent tandis que d'autres s'y opposent fermement. Cette question est au centre de nos interrogations. Nous y reviendrons dans la troisième partie de ce rapport.

Ainsi, ces deux secteurs sont à la fois polaires en termes de qualifications des salariés majoritairement mobilisés mais aussi au regard des marges dégagées de l'activité. Il devrait en découler une forte hétérogénéité des conditions de travail, d'emploi et de structuration des relations professionnelles.

2.1.3 Les établissements sélectionnés

Les six établissements constituant une « entrée » pour les monographies sont présentés dans le tableau 7. Les caractéristiques relatives aux liens de dépendance dans lesquels ils sont imbriqués, à leur secteur d'appartenance, à leur taille ainsi qu'à leur localisation sont issues de l'enquête REPONSE. Il s'avère qu'elles ne sont pas toujours en adéquation avec la réalité de terrain (cf. infra 2.2).

Nous avons pris soin, quand cela était possible de retenir des terrains pour lesquels plusieurs établissements appartenant à la même entreprise étaient présents dans REPONSE. C'est le cas de FAÇONNAGE et de JAVEL.

[10] Elle stipule en effet qu'une condition d'appartenance à une communauté de travail relève de l'intégration étroite et permanente des travailleurs (Kerbourc'h, 2009). Nous utilisons plutôt la notion de collectif de travail pour rendre compte de l'ensemble de la main-d'œuvre mobilisée autour d'une activité productive et la notion de « communauté » en référence aux contours juridiques pensés dans le droit du travail. Sur les différentes notions de « collectif » et « communauté » de travail, voir Maggi-Germain (2019).

Tableau 7 : Caractéristiques issues de l'enquête REPONSE pour les établissements « points d'entrée » des six monographies

Etablissement	Position sous-traitance	Liens financiers	IRP centralisée	Multi (nb dans REPONSE)	Secteur / Département	Département
Donneur d'ordres						
BANQUE	DO+PO	Tête	CG, CEGE	Multi (1)	Finance	Seine Saint Denis
Preneur d'ordres + indépendant + UES						
AERO	PO+DO	Indépendant	CE UES	Mono	Aéronautique	Landes
Preneur d'ordres + groupe						
FACONNAGE (1 et 2)	PO+DO	Filiales	aucune	Mono	Pharmacie	Haut-Rhin et Haute-Savoie
LABO	PO	Filiale	CEGE	Multi (1)	Pharmacie	Puy de Dôme
JAVEL	PO	Filiale	CCE, CG	Multi (8)	Nettoyage	1 à Paris (+7 en province)
Preneur d'ordres + groupe + UES						
NETTOIE	PO	Filiale	CE UES	Mono	Nettoyage	Nord

Note : Certaines informations renseignées dans l'enquête REPONSE 2017 se sont avérées erronées lors des entretiens : AERO est un groupe mais ne fait pas partie d'une UES ; il n'y a pas de comité de groupe chez JAVEL ; NETTOIE comporte plusieurs agences.
Source : Enquête REPONSE 2017

Les établissements retenus offrent une porte d'entrée pour une panoplie de configurations d'entreprises « éclatées » pour lesquelles nous cherchons à évaluer, d'une part, dans quelle mesure le périmètre des instances de représentation collective tient compte des interdépendances économiques et financières et, d'autre part, l'impact sur la protection des salariés selon la position des établissements.

2.2 Présentation des six terrains

Pour chaque établissement sélectionné, nous avons conduit des entretiens non seulement auprès du RD et du RP dont les contacts nous ont été fournis par les services de la DARES, mais également d'autres RP et RD de l'établissement ou des salariés occupant des postes clés pour nos questions (responsables achats, responsables Hygiène et sécurité…). Nous avons également cherché à conduire des entretiens auprès de RD et de RP d'autres établissements avec lesquels les premiers sont inscrits dans des relations de dépendance économique ou financière, dans le cadre de l'entreprise « éclatée ». Les résultats de ces démarches sont très hétérogènes selon les terrains (cf encadré 2).

Encadré 2 : Les difficultés du terrain : prise de contact, abandons de terrain et crise sanitaire

L'enquête monographique a commencé au printemps 2019 et s'est achevée à la fin de l'année 2020. Si nous comptions réaliser huit monographies, la crise sanitaire nous a contraint à réduire notre étude à six monographies. Plusieurs terrains ont dû être « abandonnés », pour des raisons liées à un manque de disponibilité des RD face à des restructurations dans leur établissement, un changement de RD depuis la réalisation de l'enquête REPONSE ou à une absence de réponse à nos courriers, mails et appels téléphoniques.

Nous envisagions de mener des entretiens auprès d'interlocuteurs, RD et RP, salariés d'autres établissements liés à l'établissement « entrée ». Il s'avère qu'il nous a été très difficile d'obtenir des contacts, et *a fortiori* des rendez-vous, avec des interlocuteurs des autres établissements ou entreprises formant l'entreprise « éclatée ». C'est le cas dans les groupes pour obtenir des contacts auprès de la holding ou d'autres filiales, et encore davantage dans les entreprises « éclatées » par la sous-traitance.

De mars 2019 à mars 2020 les entretiens ont été conduits dans les locaux des établissements en face à face. En revanche, à partir de mars 2020 et du premier confinement, seuls des entretiens téléphoniques ont pu être réalisés.

Les monographies vont ainsi au-delà de la classification décrite ci-dessus dans la mesure où, dans une même monographie, il s'agissait, du moins nous en avions l'intention, de pouvoir descendre ou remonter le long des chaînes de dépendance selon que l'entrée dans une entreprise « éclatée » se fait par un établissement du « haut » des chaînes (donneur d'ordres, maison-mère) ou du « bas » (preneur d'ordres ou filiale).

Au total, 37 entretiens ont été réalisés. Ils ont été menés pour la quasi-totalité en face-à-face (cf encadré 1), enregistrés et retranscrits à partir d'un guide d'entretien semi-directif dont les grandes lignes sont les suivantes : nature et forme prises par les relations entre l'établissement et ses éventuels preneurs et donneurs d'ordres, structures actuelles des instances représentatives du personnel et leur fusion dans le cadre de la mise en place des Comités Sociaux et Economiques, le niveau et le contenu de la négociation avec une attention particulière portée sur la thématique de la formation professionnelle (voir en annexe 2 le guide d'entretien). Nous avons également pu auditionner Laurence Pécaut-Rivolier, conseillère à la Cour de Cassation, sur certains questionnements auxquels nous étions confrontés.

Les six monographies sont présentées ci-dessous, en conservant une logique sectorielle : BANQUE (2.2.1), AERO (2.2.2), l'industrie pharmaceutique regroupant FAÇONNAGE et LABO (2.2.3) et le secteur du nettoyage regroupant NETTOIE et JAVEL (2.2.4). Une représentation schématique de l'éclatement est proposée pour chacune à partir des informations récoltées lors des entretiens. Le tableau 8 présente les caractéristiques principales en matière de dépendance et d'instances centralisées.

Tableau 8 : Caractéristiques des monographies

Etablissement	Secteur	Relations de sous-traitance	Liens financiers	UES	Mono ou multi établissements	Instances centrales
BANQUE	Finance	DO+PO	Groupe		2 sites	CG
AERO	Aéronautique	PO+DO	Groupe		Mono-étab	
FAÇONNAGE	Pharmacie	PO+DO	Groupe		Mono-étab	
LABO	Pharmacie	PO+DO	Groupe		Multi-étab	CG européen
JAVEL	Nettoyage	PO	Groupe		Multi-étab	CSE-Central
NETTOIE	Nettoyage	PO	Groupe	Oui	Multi-agences	CSE d'UES

Source : auteurs.

2.2.1 BANQUE

Entre mai et octobre 2019, douze entretiens ont été réalisés. Du côté des représentants de la direction, des entretiens ont été conduits avec : la DRH et la responsable des relations sociales (par intérim), le responsable de formation et le responsable des relations avec un prestataire (sous-traitant). Du côté des représentants du personnel, ont également été rencontrés les DS des trois organisations syndicales représentatives (SNB, CGT, CFDT) et la secrétaire du CE (SNB), une élue (titulaire) du CSE et membre de la CSSCT, une élue (titulaire) du CSE et membre de la commission formation, une représentante de proximité (suppléante au CSE). Un représentant de proximité sans appartenance syndicale a aussi été interrogé. D'autres rendez-vous ont été sollicités en vain, d'une part auprès d'autres représentants de la direction (le responsable du service clientèle, le membre des RH travaillant sur le site secondaire), d'autre part avec des salariés (conseillers clientèle récemment recrutés), et un représentant au comité de groupe.

a. <u>Principales caractéristiques de l'établissement : activité et nature des liens de dépendance organisationnelle, économique et financière avec d'autres établissements</u>

L'histoire récente de l'entreprise, révélée par les entretiens, est celle de son rachat, en octobre 2016, par un groupe du secteur des télécommunications dont elle est à présent filiale, rachat dont les conséquences se font encore sentir aujourd'hui et ont largement imprégné les propos tenus.

BANQUE appartient à un groupe (ci-après TELEC) qui est actionnaire majoritaire de son capital (plus de 50%) et dont l'activité principale est dans le secteur des télécoms. Cette acquisition récente relève, pour ce groupe, d'une réelle stratégie de diversification. L'autre actionnaire est un groupe d'assurance (ci-après ASSUR). Celui-ci a cédé son activité bancaire au groupe TELEC ; la plupart des salariés ont suivi (environ 550). Aujourd'hui, l'entreprise BANQUE compte près de 900 salariés (les 9/10 en CDI, les autres en CDD ou alternants).

Depuis le rachat, la structure de l'emploi dans BANQUE selon les métiers comprend (d'après la DRH) : les conseillers relation clients (1/3 des effectifs) ; les activités de back-office, crédit, recouvrement et autres opérations bancaires (1/4) ; le service informatique (1/10), les fonctions supports contrôle, achat, juridique.

L'acquisition par le groupe TELEC a entraîné des effets sur l'activité de l'entreprise et sa gestion que nos interlocuteurs ont relatés. Ainsi, le rachat et ses conséquences dominent les entretiens au travers de plusieurs thématiques :

- L'emploi : arrêt programmé, et en cours au moment des entretiens, de plusieurs activités « bancaires » ;

- L'activité : par le passage d'une banque jugée « traditionnelle » à une banque en ligne ;

- Le management et le climat dans l'entreprise : un choc des cultures d'entreprise.

Les problématiques ainsi soulevées sont assez typiques des conséquences des restructurations financières.

Les entretiens ont mis en lumière qu'il s'agit d'une entreprise mono-établissement mais avec deux sites. L'un près de Paris qui est aussi la « maison-mère » et regroupe donc les services supports, l'autre en province. Ce dernier site est un Centre de relation clients (CRC) qui appartenait déjà à ASSUR et qui compte environ 250 salariés. Le fait d'être un site (et non un établissement) a pour conséquence que ce site n'a pas d'instance représentative propre : pas de CE/CSE, pas de CHSCT/CSSCT. Néanmoins, les délégués syndicaux disent veiller, à chaque élection professionnelle, à présenter des listes sur lesquelles figurent des collègues de ce site afin qu'ils soient/se sentent représentés. Il semble qu'il n'y ait aucune obligation légale à procéder ainsi.

La croissance de BANQUE s'appuie en partie sur les liens de dépendance noués avec le groupe actionnaire majoritaire d'une part, et avec des sous-traitants d'autre part dont le recours s'est accru sur les dernières années.

L'enquête REPONSE indiquait que l'établissement était DO pour 50% de son activité principale, et PO pour 50 à 89% de son activité. D'une part, le questionnaire a été rempli en 2017 soit dans la période bousculée du rachat. Les réponses données correspondent à la situation avant le rachat (ASSUR-BANQUE) qui ont donc évolué depuis. D'autre part, la DRH ne s'estimait pas en mesure de répondre avec précision sur ce terrain qui n'est pas de son ressort.

- BANQUE comme preneur d'ordres

Pour la DRH, cette déclaration faisait référence à des activités « titres » que ASSUR-BANQUE faisait *pour le compte* de ASSUR, dont elle était déjà filiale. Cette notion « faire pour le compte » a été interprétée comme étant une activité de sous-traitance, mais la responsable des relations sociales, juriste de formation, n'est finalement pas sûre que ce soit pertinent : *« par rapport à ASSUR, on ne va pas dire qu'on est prestataire mais on effectue une activité pour le compte de… »* (responsable des relations sociales par intérim).

Quant aux activités éventuelles de sous-traitance pour le compte du groupe, la DRH indique qu'une partie de leur chiffre d'affaires (environ 60%) dépend de l'ouverture de comptes réalisée dans le réseau de boutiques du groupe. *Les vendeurs sont intéressés à l'ouverture de comptes. Une part variable est versée par le groupe, les vendeurs n'étant pas juridiquement rattachés à BANQUE. Pour autant, le travail de ces vendeurs (i.e. les ouvertures de compte) est contrôlé par une équipe spécifique de BANQUE.* La qualification tant juridique qu'économique de la relation entre les boutiques et BANQUE est ouverte à la discussion. En tous cas, elle n'est pas spontanément qualifiée de relation de sous-traitance par nos interlocuteurs.

- BANQUE comme donneur d'ordres

Outre les activités de ménage et d'accueil, l'établissement sous-traite également la gestion de la paie (qui est en « infogérance »), une partie des activités liées à l'informatique et au *core business* (comme classiquement le font les banques). D'après la DRH, le lancement de la banque a nécessité le recours à beaucoup de sous-traitance notamment en systèmes d'information (jusqu'à environ 2/3 d'externes sur la partie informatique). Leur souhait est à présent de ré-internaliser certaines de ses activités afin de conserver « la maîtrise des systèmes ».

La gestion des appels (sortants et pour une part entrants) à des centres d'appels a été extériorisée. Ainsi, depuis son rachat, BANQUE travaille avec un de ses sous-traitants privilégiés, un centre d'appels situé dans le Nord de la France. Le recours à ce prestataire n'est pas négligeable puisqu'il représente 45 postes ETP en moyenne, et jusqu'à 80 postes en pic d'activité. Un salarié de BANQUE est spécifiquement dédié à la gestion des relations avec ce prestataire externe.

b. Structures de représentations professionnelles, mise en place du CSE et dialogue social

Les IRP depuis juin 2018

Les dernières élections professionnelles ont eu lieu en mai et juin 2018. Elles ont été l'occasion de mettre en place le CSE dès juin 2018. Pour les élections professionnelles, deux collèges existent : cadres et non-cadres (les techniciens de métiers de la banque). Le SNB (branche de la CFE-CGC pour le secteur bancaire) a obtenu près de 50% des suffrages, puis la CGT (environ un tiers) et la CFDT (moins de 20%).

- Le CSE

Les élections du CSE ont été précédées d'un accord-cadre CSE qui a prévu de conserver la même structure des IRP, à savoir : un CSE pour les deux sites, une CSSCT, et les mêmes commissions. Le CSE compte 32 élus dont 16 titulaires (qui seuls ont le droit de siéger). Avant, précise la responsable des relations sociales, les suppléants pouvaient assister aux réunions du CE mais ce n'est plus le cas dans le CSE. Chaque titulaire dispose de 35 heures de délégation, soit un montant négocié supérieur à ce qui existait auparavant. Ces heures peuvent être partagées avec les suppléants. En plus des 16 titulaires, siègent au CSE trois délégués syndicaux, désignés par leur OS.

Le CSE se réunit une fois par mois, sur le premier site ; les élus du second site se déplacent (le plus fréquent) ou suivent la réunion en visio-conférence. Des réunions exceptionnelles s'ajoutent pour traiter des points délicats comme, au moment de notre enquête, les arrêts de certaines activités.

Le constat qui domine est la lourdeur des réunions du CSE. Plusieurs commissions ont été créées : la CSSCT (se réunit 4 fois par an), la commission formation, la commission QVT et la commission logement.

Les représentants de proximité (Rprox) sont chargés de faire remonter les informations du terrain vers les instances, d'une part, et d'accompagner les salariés dans les difficultés qu'ils peuvent rencontrer d'autre part. Dans le cas de BANQUE, six Rprox ont été proposés et élus par le CSE et 10h de délégation leur sont attribuées, en principe, à chacun. Quatre sont également membre du CSE ; dans leur cas, ils n'ont pas la possibilité de bénéficier des 10h de délégation. Ceci pénalise particulièrement les élus du CSE *suppléants* puisqu'ils dépendent alors du bon vouloir des titulaires pour obtenir quelques heures de délégation. Deux Rprox ne sont pas élus ni même syndiqués. Leur rôle est donc questionné car d'une part, les salariés sont moins enclins à solliciter des collègues éloignés des sources d'information et de capacité d'action ; d'autre part, ils ne rendent de compte à personne de leur activité… si celle-ci existe réellement.

- Un changement de comité de groupe

Désormais, le cadre collectif du groupe majoritaire s'applique à BANQUE, mais plus sous forme d'accords-cadre incitatifs : comme le formule la responsable des relations sociales, *« [ils] donnent le tempo de la négociation, mais ne s'imposent pas. On n'a jamais été dans le cas de négocier ou de renégocier un accord interne sur demande du groupe. Un accord de filiale, c'est plutôt sacré ».*

Les thèmes de négociation qui ont bénéficié de ce nouveau cadre concernent : les mobilités (la reprise des règles d'ancienneté par exemple selon la DRH), la participation, la formation (repérage des « potentiels » par un dispositif propre de TELEC et autres programmes de formation, surtout pour les cadres).

Cependant, et pour la formation, les programmes de formation de TELEC sont en partie ouverts aux salariés de BANQUE mais leur accès dépend aussi des capacités budgétaires de BANQUE à financer leur formation. En effet, la filiale conserve et gère son budget formation (environ 5% de sa masse salariale).

BANQUE a deux élus (un titulaire et un suppléant) au CG de TELEC, du syndicat majoritaire dans l'entreprise. La DRH n'a pas mentionné spontanément cette instance. En réponse à nos questions, on apprend qu'elle assiste ponctuellement à des réunions du CG, par exemple au moment des NAO. Elle participe aussi aux réunions du *Comité emploi-compétences* du groupe. Chaque année, la DRH y présente les besoins de recrutements, en volume mais aussi du point de vue des métiers concernés. Elle doit ainsi demander l'autorisation de recruter en externe (au groupe). Le groupe souhaite privilégier la mobilité interne pour pourvoir les postes, mais aussi éviter que la banque ne soit une porte d'entrée dans le Groupe. Un seuil minimal d'ancienneté dans BANQUE est ainsi imposé avant d'envisager une mobilité vers le groupe.

Du point de vue de BANQUE, ce seuil d'ancienneté est également justifié par l'investissement en formation délivrée aux nouveaux entrants qui doit être rentabilisé.

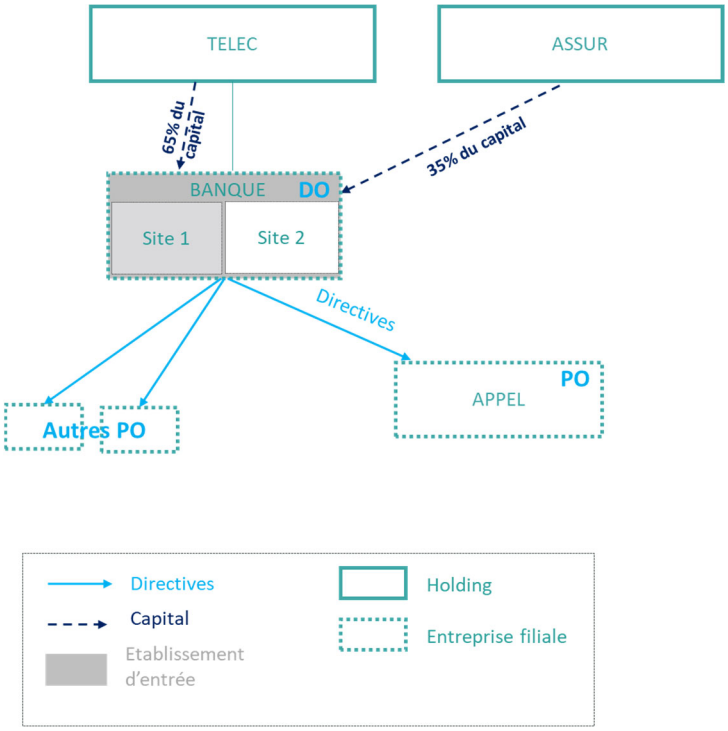
Pour la fixation des salaires et la régulation de l'emploi, BANQUE conserve sa convention collective (y compris sa grille de rémunération) perçue comme plus favorable et protectrice.

L'activité de négociation

Deux thématiques sont particulièrement débattues au moment de notre enquête. La première concerne l'arrêt de certaines activités « historiques » de BANQUE qui n'entrent pas dans les orientations stratégiques du groupe. La seconde concerne les horaires de travail des CRC. Ces thématiques ont polarisé les entretiens sur le dialogue social dans l'établissement. Les autres sujets de négociation (telle que la formation) ont été peu abordés.

- Apports et traits saillants soulevés par le cas
- Le changement de modèle économique est au cœur des échanges (avec ses implications en termes d'emploi, de formation, le rapport à la digitalisation…) ;
- Les instances « groupe » (CG, comité emploi-compétences) sont peu voire pas spontanément évoquées alors que les orientations stratégiques du groupe guident désormais la vie de l'entreprise ;
- La lourdeur du fonctionnement des CSE est confirmée; les sujets ne sont plus traités à fond ; peut-être décourageant à la longue pour les élus (trop longue journée de réunion, certains points ne sont plus abordés…) ;

Schéma 2 : Une représentation de l'éclatement de BANQUE



2.2.2 AERO

a. L'établissement dans l'enquête REPONSE

AERO est une entreprise mono-établissement que nous avons sélectionnée à partir du volet RD de l'enquête REPONSE pour trois raisons :

- Sa position de preneur d'ordres pour plus de 90% de son chiffre d'affaires
- L'absence de liens financiers dans le cadre de groupes
- La mise en place d'un comité d'UES

L'entreprise est localisée dans les Landes où elle exerce dans le secteur de l'aéronautique. Selon les informations de l'enquête REPONSE, elle emploie 50 à 299 salariés. S'il s'agit d'une entreprise sous-traitante pour la quasi-totalité de son chiffre d'affaires, elle est elle-même aussi donneur d'ordres pour plus de 20% de son chiffre d'affaires, plus de la moitié de ses dépenses relevant de la sous-traitance d'activités liées à son activité principale. Son marché est de dimension mondiale, la stratégie face à la concurrence est axée sur la qualité, et les prix sont fixés en référence à ceux des concurrents.

Des objectifs précis et quantifiés en matière de rentabilité, de croissance et de parts de marché, de respect d'un budget, de coûts salariaux et de qualité ont été fixés. En revanche, cela n'a pas été le cas en matière de sécurité. La rentabilité est l'objectif prioritaire.

Sur la période 2014-2016, le volume d'activité était croissant, alors que le représentant de la direction déclarait qu'il est plutôt difficile de prévoir l'évolution de l'activité. Pour autant, l'évolution des effectifs sur la même période est en baisse sauf pour la catégorie des cadres. Du point de vue des contrats de travail, la baisse des effectifs tient à un moindre recours au travail intérimaire, alors que les CDD sont restés stable et les CDI ont augmenté. Sur les modalités de rupture, ce sont les licenciements collectifs, hors les PSE et les PDV ainsi que les ruptures conventionnelles qui ont été privilégiés.

En matière d'instances représentatives du personnel, en 2017, les salariés étaient représentés par des délégués du personnel, un comité d'entreprise, un CHSCT. Le RD a répondu dans l'enquête REPONSE que son entreprise fait partie d'une unité économique et sociale et il existe un CE au niveau de l'UES (ce qu'il ne confirmera pas lors de l'entretien).

b. Les entretiens réalisés

Nous avons pris contact avec le RD et le RP d'AERO au mois de juin 2019 et avons pu réaliser cinq entretiens en face à face (trois au mois de juillet 2019 et deux au mois d'octobre 2019) dans les locaux de l'entreprise en nous appuyant sur le guide d'entretien commun à l'ensemble de nos monographies. Chacun de ces entretiens a duré entre 1h30 et 2h, a pu être enregistré, puis retranscrit par nos soins. Les interlocuteurs sont les suivants :

- Le Représentant de la Direction dont le contact nous a été donné par les services de la DARES (RD-DAF) : recruté en 2015 par AERO, il a cumulé les postes de directeur administratif et financier (DAF) et de directeur des ressources humaines de l'entreprise jusqu'au 1er juillet 2019. Une réorganisation a conduit la direction à scinder ces fonctions et à recruter une responsable des ressources humaines qui occupe le poste depuis, alors que le RD rencontré concentre ses activités sur la partie comptable et de contrôle de gestion.
- Le représentant du personnel ayant également répondu à l'enquête REPONSE en 2017 (RP-CGT) : recruté chez AERO depuis 2005, il a été élu jusqu'en 2018 mais non réélu au CSE. Il est délégué syndical CGT depuis 5 ans. Il occupe un poste ouvrier d'approvisionneur dans l'entreprise.
- Un représentant du personnel dont le contact nous a été fourni par le RD (RP-CFDT) : il travaille dans l'entreprise depuis plus de 20 ans. Il est, depuis 6 ans, élu suppléant sur une liste CFDT au CE puis au CSE. Il occupe un poste de technicien au service contrôle qualité.
- La directrice des ressources humaines dont le contact nous a été donné par le RD (RD-RH) : recrutée au 1er avril 2019 en remplacement de la responsable RH, elle prend le poste nouvellement créé de DRH du groupe au 1er juillet 2019. Elle a occupé auparavant des postes de responsable RH dans des grands groupes de l'industrie agroalimentaire.
- La responsable Hygiène-Sécurité-Environnement dont le contact nous a été fourni par le RP-CFDT (Responsable HSE) : après l'obtention d'un master en management du risque industriel et de la sécurité en alternance chez AERO, elle a obtenu un poste d'animatrice sécurité en 2006 puis a été nommée responsable HSE en 2018.

c. *Présentation de l'entreprise : activités, structure, effectifs*

AERO est une entreprise familiale, fondée au début du 20ème siècle par un homme dont la famille va marquer l'histoire de l'entreprise. Actuellement, le PDG est le petit-fils du fondateur, et le DG son arrière-petit-fils. La famille dispose de 100% du capital.

Les activités de AERO

Son cœur de métier est la production d'ensembles aéronautiques (aérostructures), sur des fabrications complexes impliquant une production en petites cadences et à forte valeur ajoutée. Ils fabriquent des pièces élémentaires, les contrôlent, les assemblent. Ses réalisations les plus marquantes concernent des pièces ou ensembles pour des jets d'affaires et des aéronefs militaires. Ses clients se situent pour moitié en France et pour moitié en Amérique du Nord. Son activité fait de AERO un maillon d'une importante chaine de sous-traitance (cf. infra, liens de dépendance du point de vue de la sous-traitance).

La structure de AERO

Précisons tout d'abord que AERO ne fait pas partie d'une UES, et n'en a jamais fait partie, contrairement à ce que le RD-DAF avait renseigné dans l'enquête REPONSE. C'est ce qu'il nous a indiqué dès le début de la prise de contact.

L'entreprise est mono-établissement et dispose d'un site unique localisé près des sites de grands avionneurs dans le sud-ouest de la France.

Si l'entreprise pouvait être considérée comme indépendante jusqu'en 2010, le RD-DAF nous a présenté des réorganisations qui modifient la représentation de sa structure que l'on pouvait avoir au regard des informations relatives à l'indépendance de son entreprise, que lui-même avait renseignées dans l'enquête REPONSE en 2017. L'entreprise s'est développée par croissance interne et correspond aujourd'hui à un groupe, dont AERO est l'acteur principal, la holding étant quasiment confondue à la direction de l'entreprise (cf. infra, liens de dépendance du point de vue financier).

Les années 2018-2019 connaissent des bouleversements quant au mode de management. Le fondateur se retire de plus en plus de la gestion quotidienne de l'entreprise au profit de son petit-fils et son arrière-petit-fils, la "nouvelle génération" ouvrant également des opportunités pour un changement de style de management. Jusqu'en 2019, il n'y avait pas de service Ressources Humaines en tant que tel dans l'entreprise, cette fonction étant jusque-là rattachée à la direction des affaires financières. La très mauvaise qualité du dialogue social[11] ou bien la taille de l'entreprise[12] a conduit la direction à nommer une directrice des ressources humaines, associée au comité de direction. La même année, le service Hygiène Sécurité Environnement (HSE) a également été restructuré : dépendant auparavant du service maintenance et « *structuré à l'ancienne »* (responsable HSE), le service HSE a été rattaché à la fonction Qualité au sein d'un département QHSE.

Les effectifs chez AERO

AERO compte actuellement 328 salariés (dont 8 CDD et 14 contrats de qualification) ainsi qu'une quarantaine d'intérimaires au mois de juillet 2019. D'après les données communiquées par la DRH, plus de 40% relèvent d'emplois ouvriers, environ un tiers de techniciens, un peu plus de 10% de cadres, et autant d'employés et d'agents de maîtrise. Plus de 80% des effectifs sont des hommes. Deux tranches d'ancienneté sont sur-représentées dans l'entreprise : celle des 0-4 ans illustrant une intégration de jeunes formés en partie chez

[11] AERO a connu un suicide dans ses locaux début mai, soit 2 mois avant notre passage. La personne concernée travaillait dans un service où régnaient de fortes tensions d'après le RP-CGT qui précise qu'il s'agit d'un « *service qui était connu, il y avait de gros problèmes depuis 4 ans, il y avait 2 gros services qui étaient connus chez nous* », tout en disant qu'il ne sait pas si « *c'est lié* ». Plusieurs enquêtes sont en cours au moment où nous visitons l'entreprise, ce qui implique que le sujet ne soit pas directement abordé par les RD, mais l'on perçoit les préoccupations en matière de RH et de RPS.

[12] Le RD-DAF cite la taille de l'entreprise comme justification : « *depuis le 1er juillet, on a scindé, parce qu'on commence à avoir beaucoup de personnel, la partie RH de la partie administrative et financière* ».

AERO, et celle des 5-14 ans. La présence de profils « maison » avec 40 ans d'ancienneté constitue une spécificité de la structure des emplois de AERO et un atout selon la DRH, qui y voit un attachement à la société et à la région.

AERO intervient sur des produits complexes peu standardisés, ce qui a des conséquences sur les qualifications requises pour ses employés.

Un trait marquant qui est ressorti lors de tous les entretiens est le recours massif à l'intérim pour faire face à des variations d'activité dans un contexte de difficultés de recrutement. Le RD va jusqu'à considérer la « précarité » dans laquelle se trouve l'entreprise vis-à-vis des intérimaires. L'emploi est selon lui le problème numéro 1 depuis deux ou trois ans que l'activité est repartie.

> « *On a toujours besoin d'un volant d'intérimaires parce qu'on a des variations de cadences qui peuvent être très très fortes. Donc, de toute manière, n'avoir que des CDI ne serait pas rationnel mais aujourd'hui, on a beaucoup plus d'intérimaires que ce qu'on voudrait. Entre 15 et 20 intérimaires, ou 25, il n'y a pas de sujet, parce que c'est frictionnel si vous voulez. Je n'ai pas de sujet avec ça. Aujourd'hui, quand on en a presque 50, ce n'est pas un choix, c'est parce qu'on n'a pas la possibilité d'embaucher. Aujourd'hui, aucun des intérimaires qui travaille sur le site ne souhaite être embauché, quasiment aucun. Et c'est précaire, surtout pour l'entreprise, ce statut, en tous les cas dans l'aéronautique.* » (RD-DAF).

Selon le RP CGT, ces difficultés de recrutement, associées à des départs (y compris de cadres) vers des concurrents ou dans d'autres secteurs d'activité peuvent s'expliquer par de mauvaises conditions salariales, mais également par une mauvaise ambiance de travail issue d'un mode de management très autoritaire de la part de la direction.

Pour faire face à ces difficultés qui semblent donc concerner toutes les entreprises du secteur aéronautique dans la région, sont mis en place des contrats qui ressemblent à du prêt de main-d'œuvre (de AERO vers ses clients, et de ses sous-traitants vers AERO[13]). Le RD-DAF appelle cela de la sous-traitance *in situ*, qui consiste à ce que de la main-d'œuvre de sous-traitants travaillent chez le client, mais ici pour faire le travail du client qui n'a pas la main-d'œuvre nécessaire. L'objectif, pour le sous-traitant, est aussi d'apprendre à faire le produit et de « ramener » la production chez lui.

Historiquement, et en lien avec le statut de preneur d'ordres de AERO, une différenciation de la main d'œuvre est faite entre « productifs » et « improductifs ». Le travail productif renvoie aux ouvriers qui ont des heures allouées, vendues au client alors que le travail improductif renvoie aux fonctions support. Le ratio « improductifs sur productifs » est calculé et doit

[13] « *Vous faîtes exactement la même chose de XXX vers AERO. Vous dites à un prestataire qui a les mêmes compétences que celles que vous cherchez, je vous passe un contrat pour faire telle et telle activité bien spécifique. Le cahier des charges, il est écrit, il n'y a pas de problèmes, à tant d'unités d'heures, à tant de jours et à la fin vous devez me livrer en délai et en qualité le produit que je vous ai commandé et vous venez le faire chez moi. C'est exactement ce qu'on fait chez XXX* » (RD-DAF).

satisfaire un objectif, selon la tradition du fondateur de l'entreprise. Cet indicateur, utilisé comme indicateur de gestion de la main d'œuvre, renvoie à des exigences en termes de productivité.

d. Les liens de dépendance du point de vue financier et de la sous-traitance

Contrairement à ce qui était renseigné dans l'enquête REPONSE, l'entreprise AERO correspond à un groupe, et cela depuis 2010 même si les contours ont changé en 2016.

En 2010, une filiale spécialisée dans la conception est créée afin d'étendre l'offre d'AERO à la *« conception d'un produit gagné en 2010 »* (RD-DAF AERO). Il s'agit d'un bureau d'études localisé dans la région de Toulouse, réunissant une vingtaine de cadres et ingénieurs, majoritairement prestataires. En 2016, l'activité cesse et la direction d'AERO ferme le bureau d'études, licencie le personnel permanent et décide de sous-traiter la conception. Cette décision fait suite à la trop petite taille de cette filiale dans un contexte où il n'y a plus d'avions en conception.

En 2016, AERO crée une filiale en Espagne dans un processus de croissance interne. Il s'agit selon les termes du RD d'« *un atelier de fabrication déporté en Espagne […], c'est une extension locale en Espagne de AERO* » (RD-DAF AERO). C'est AERO qui lui fournit toute son activité lorsque le site français n'a pas les moyens de faire face aux commandes et aux conditions de rentabilité exigées par les clients.

Si la création de la filiale relève d'une stratégie de délocalisation d'activités jugées non rentables en France, elle s'inscrit aussi dans un processus de croissance interne. Selon le RP-CGT, la création de cette filiale s'est faite sous la pression de l'un des donneurs d'ordres de AERO qui a exigé de produire à plus bas coût. Le RD-DAF le laisse entendre également, tout en mentionnant les problèmes de recrutement en France.

De fait, AERO, ainsi que la filiale espagnole, et de 2010 à 2016 la filiale de conception, appartiennent à un groupe. Il existe une holding, assimilée à « *une toute petite société qui ne sert qu'à consolider plusieurs filiales* » (RD-DAF)[14]. Les propriétaires du capital (la famille) sont aussi les dirigeants de AERO, celle-ci concentrant 95% de l'activité et la grande majorité des emplois.

Au-delà de sa structure financière, c'est son activité liée à la sous-traitance qui caractérise tout particulièrement l'architecture éclatée de AERO : AERO est imbriqué dans une chaine de sous-traitance en étant à la fois preneur et donneur d'ordres.

AERO, en tant que preneur d'ordres pour plus de 90% de son chiffre d'affaires, a très peu de clients. Deux de ses clients représentent plus de 80% de son chiffre d'affaires. Il est ainsi sous-traitant de rang 1 sur un seul produit pour un acteur américain de la Défense (40 à 50% de son chiffre d'affaires), et sous-traitant de rang 1 pour un avionneur français sur plusieurs produits

[14] La création de la holding date du début des années 1980 selon *société.com*.

(30 à 40% de son chiffre d'affaires). Il est ensuite sous-traitant de rangs inférieurs pour quelques autres clients sur des plus petites commandes.

La dépendance à quelques clients apparaît très marquée sur plusieurs registres : les variations d'activité, le mode de fixation des prix, la rentabilité, mais aussi l'organisation et le contrôle du travail.

Des indicateurs qui semblent largement développés dans l'industrie aéronautique sont mis en place chez AERO pour un suivi et un contrôle de la part de leurs donneurs d'ordres. Le premier indicateur, qui sert de sélection des sous-traitants, met en jeu le respect des délais de livraison. L'OTD (*On Time Delivery*) rapporte ainsi le nombre de lignes de commandes livrées à l'heure au nombre total de lignes de commandes. Il est construit par programme, par client, par produit. Le second a trait à la qualité. L'OQD (*On Quality Delivery*) rapporte le nombre de non-conformités décelées par le client sur les produits livrés au nombre de lignes commandées. Ces indicateurs sont suivis « *tout le temps, tous les mois, pour tout le monde* », RD AERO). Le coût paraît accessoire parce qu'il est négocié dans le contrat.

AERO recourt massivement à la sous-traitance. Une distinction est établie entre fournisseurs et sous-traitants dont le nombre s'élèverait à environ 500 à tel point que deux services séparés ont été créés : le service achat pour les relations avec les fournisseurs, et le service approvisionnement pour celles avec les sous-traitants[15]. Cette organisation s'est faite sur la demande des donneurs d'ordres qui ont eux-mêmes cette séparation. Des activités principales sont ainsi sous-traitées. Celles qui ont été les plus citées concernent le traitement de surface (impliquant des risques chimiques élevés), l'électronique, ou encore la conception depuis la fermeture de la filiale. En revanche, la maintenance n'a pas été sous-traitée, le RD donnant des arguments intéressants sur la nécessité de ne pas avoir à dépendre de sous-traitants et donc de prix, de délais … quand une machine tombe en panne[16]. La possibilité d'être en position de sous-traitant dépend de qualifications accordées par les donneurs d'ordres. AERO ne choisit ainsi pas tous ses sous-traitants mais doit travailler avec ceux qui ont été habilités et mentionnés par le donneur d'ordres principal. Ces qualifications dépendent des résultats obtenus au niveau des indicateurs relatifs au respect des délais et de la qualité.

Les indicateurs de suivi mis en place chez AERO à la demande de ses donneurs d'ordres sont reproduits chez les sous-traitants d'AERO. On trouve ici l'idée d'une chaîne de sous-traitance où les sous-traitants de rangs supérieurs reportent leurs contraintes sur ceux de rangs inférieurs, le premier donneur d'ordres contrôlant l'ensemble de la chaîne. Au sein du service approvisionnement, chacun a un certain nombre de sous-traitants à « gérer » et non un certain nombre de programmes de fabrication. Cette nouvelle organisation aurait été

[15] « *Le fournisseur, vous lui dites, je veux la pièce 23 sur le catalogue, il vous livre la pièce 23. Le sous-traitant, vous lui dites, j'ai une activité à vous sous-traiter complètement selon une gamme de travail bien précise. Je vous envoie ma pièce, vous faîtes ce que vous avez à faire et vous me renvoyez la pièce* » (RD AERO).

[16] Par ailleurs, AERO sous-traite également toute une série d'activités annexes telles que le nettoyage, le gardiennage ou encore la restauration.

construite pour permettre de mieux contrôler le travail chez les sous-traitants en ayant une vue sur l'ensemble des commandes qui leur sont attribuées. Le DS CGT, qui travaille au service approvisionnement, a ainsi 35 sous-traitants auprès de qui il doit suivre les commandes.

e. Les structures de représentation professionnelle

Une absence de comité de groupe

Si AERO est « juridiquement » un groupe, aucun comité de groupe n'a été mis en place, ni entre 2010 et 2017 lorsqu'il y avait deux entités localisées en France, ni depuis 2017 avec la création de la filiale espagnole. D'après les RP que nous avons rencontrés, la question ne s'est jamais posée. Si les collectifs de travail des deux entités sont dirigés par le même centre et très dépendants l'un de l'autre, l'activité de la filiale espagnole étant dépendante de celle de AERO avec un risque éventuel de déport d'activité pour AERO, la main-d'œuvre « ne se connaît pas » et il existe une série de barrières qui semble empêcher, pour l'instant du moins, la constitution d'instances partagées.

Le périmètre des instances de représentation professionnelle est ainsi circonscrit aux structures juridiques de l'entreprise.

La mise en place du CSE

Le CSE a été mis en place en octobre 2018 à la suite des élections professionnelles, sous le régime des plus de 300 salariés. Selon le RD, cela n'a pas fait l'objet de « révolution particulière ». Il y a tout de même eu un conflit sur le régime à adopter, l'entreprise frôlant les 300 salariés au moment des élections. L'établissement du règlement intérieur a pris du retard et est encore en voie d'élaboration.

Par ailleurs, les élections se sont déroulées dans un contexte syndical « tendu », des personnes de la CGT ayant vu leur nom rayé sur les listes. Le résultat des élections a donné lieu à un changement de majorité, la CGT perdant son statut de syndicat majoritaire dans l'entreprise au bénéfice de la CFDT.

Si 11 mandats étaient prévus, seuls 10 titulaires ont été élus faute d'un candidat dans le collège cadres, soit 4 élus dans le collège techniciens et 6 élus dans le collège ouvriers. Siègent également au CSE le DG, la DRH ainsi que le directeur industriel.

Selon le RP CGT, le nombre d'élus a baissé avec la mise en place du CSE. Si le constat d'une baisse du nombre d'élus peut être contesté du fait du « cumul des mandats », direction et organisations syndicales se rejoignent sur le constat d'une baisse du nombre d'heures. Les représentants du personnel nous ont effectivement mentionné cette perte du nombre d'heures de délégation liées aux modalités de la loi : ils ont 22 heures pour les titulaires, alors qu'avant, beaucoup cumulant les mandats de DP, d'élus au CE, ou au CHSCT, cela leur faisait davantage d'heures. Malgré cela, le RP-CFDT considère « ne pas manquer d'heures » compte tenu du fait qu'il est rendu possible par la direction d'« échanger » des heures, notamment

avec les suppléants, tant que le total des heures déclarées ne dépasse pas l'ensemble des heures allouées.

Les membres de la direction et les élus du CSE ont décidé de ne pas dissocier le CSE et la CSSCT en retenant l'ensemble des élus du CSE dans la CSSCT. Le périmètre des deux instances étant similaire, la configuration retenue chez AERO représente un cas de « *fusion totale des instances »* (RD-DRH). Il en découle plusieurs implications : il est ressorti des entretiens avec la responsable HSE, tout comme avec la DRH, que cette configuration rend difficile de "tenir" les réunions de la CSSCT. Les membres de la commission sont très nombreux, d'autant plus que les personnes ayant une compétence sur le sujet, telles que la responsable du service HSE non élue au CSE, doivent être invitées aux réunions de la CSSCT. Siègent ainsi aux réunions, en plus des élus, des membres du service HSE (le directeur, la responsable HSE, l'infirmière) ainsi que des membres invités (la Carsat, la Direccte, le médecin du travail), comme c'était le cas dans l'ancien CHSCT. Selon la responsable HSE, non élue du CSE, les représentants du service n'ont pas changé par rapport aux réunions du CHSCT. En revanche, le nombre d'élus présents aux réunions est passé de 3 ou 4 dans l'ancien CHSCT à 11 élus dans la CSSCT.

La fréquence des réunions de CSE est restée inchangée : 11 réunions ont lieu par an soit une par mois, l'entreprise étant fermée au mois d'août. En revanche, parmi ces 11 réunions, 4 sont réservées à la CSSCT.

Selon le RD-DAF, les modalités de fonctionnement du dialogue social ne sont pas bouleversées par rapport à ces réunions : il y a à peu près autant de personnes mais davantage de présents aux réunions, et un peu moins de réunions parce que les 4 réunions de la CSSCT remplacent celles de l'ancien CE.

Enfin, a été mis en place un comité de prévention des RPS, d'autant plus actif qu'un suicide a eu lieu dans l'entreprise au mois de mai 2019. L'affaire étant en cours, peu d'informations nous ont été communiquées à ce sujet.

f. <u>Place des négociations sur la formation et le temps de travail et autres thèmes</u>

Au niveau de la formation, il y a un formateur interne avec des sessions de formation pour 10 à 12 personnes par an venant de Pôle emploi, beaucoup de formations étant liées à la prévention des risques professionnels.

Au niveau du temps de travail, l'accord date de la mise en place des 35 heures au début des années 2000. Il n'a pas changé à part sur quelques points très précis (gestion des heures supplémentaires) et semble satisfaire les élus : horaires variables pour une partie du personnel et travail en équipe ponctuel, selon les besoins des plans de charge, donc pour faire face à des commandes et respecter les délais.

Les grands sujets de négociation qui occupent les RP sont les rémunérations (augmentations générales, primes d'intéressement) et les conditions de travail où il y a des « exigences

particulièrement élevées ». Depuis 2/3 ans, le sujet des RPS est également développé, correspondant aussi au départ du PDG très autoritaire et à l'arrivée de son fils.

Les accords signés ont porté sur les rémunérations, l'égalité homme-femme, la GPEC, le droit à la déconnexion.

- **<u>Les apports/traits saillants ou questions soulevées par ce cas</u>**

Questionnaire REPONSE

On a pu constater la non-adéquation de certaines réponses apportées dans le questionnaire aux informations issues des entretiens (entreprise ni indépendante, ni n'ayant constitué une UES).

La sous-traitance

Le cas AERO est emblématique pour la problématique de la sous-traitance mettant en jeu une forte dépendance entre preneurs et donneurs d'ordres, sans que les IRP ne soient conçues pour la traiter. Les normes, les qualifications ont un impact dans les relations de sous-traitance. Les donneurs d'ordres (concepteurs) imposent le recours à certains sous-traitants de toute la chaîne et interviennent dans l'organisation et le contrôle du travail.

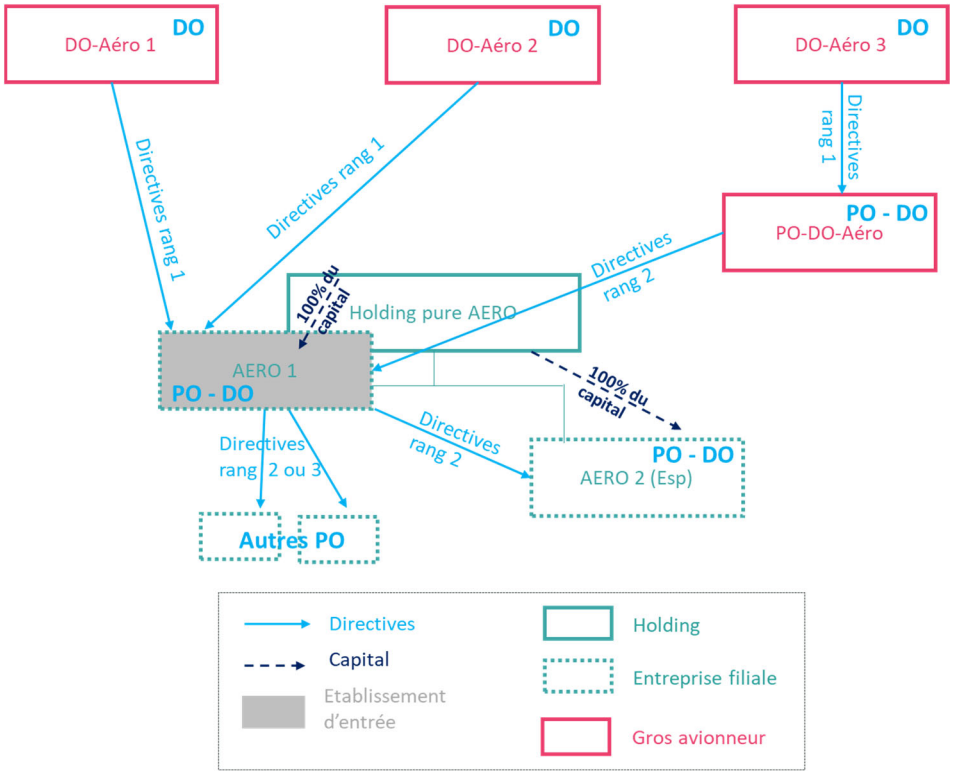
La notion de groupe

Les relations professionnelles sont totalement déconnectées de la structure du groupe. Si les IRP sont historiquement bien mises en place chez AERO, ce n'est pas le cas dans les autres filiales qui ne disposaient pas de RP, qu'il s'agisse de la filiale française (moins de 20 salariés, pas de comité de groupe) ou encore de la filiale espagnole « *c'est le droit du travail espagnol qui s'applique* »). Les DS représentent les salariés de AERO, même si la direction du personnel du site espagnol vient régulièrement en France.

Les conditions d'emploi et de travail

La problématique RH telle qu'elle nous a été rapportée a trait aux difficultés à recruter de la main-d'œuvre dans le secteur, avec un recours « contraint », selon la direction, au travail intérimaire. Enfin, le sujet des conditions de travail apparaît central, du point de vue des réglementations, du dialogue social et de la problématique de l'extériorisation d'activités dangereuses.

Schéma 4 : Une représentation de l'éclatement de AERO



2.2.3 Les monographies du secteur pharmaceutique

Deux monographies ont été réalisées dans le secteur de la pharmacie. Avant de synthétiser leurs apports, nous présentons quelques éléments de cadrage du secteur.

2.2.3.1 L'industrie pharmaceutique : principales spécificités

Aujourd'hui, l'industrie pharmaceutique mondiale représente plus de 900 milliards de dollars de chiffre d'affaires chaque année (Evaluate Pharma, 2020), et a la particularité d'être concentrée autour d'un petit nombre de très gros acteurs[17]. Ces groupes multinationaux, aussi appelés « *bigpharma* » opèrent mondialement et sont présents sous forme de filiales dans 150 pays en moyenne.

Le secteur pharmaceutique a connu, au cours de ces trois dernières décennies, des chocs majeurs, qui expliquent la forme que prend le secteur, mais aussi les groupes qui le composent. Certains de ces chocs ont trait aux tendances macroéconomiques (financiarisation rapide, internationalisation). D'autres, entièrement spécifiques au secteur, sont liés à des bouleversements technologiques, réglementaires et concurrentiels (émergence des biotechnologies, développement des médicaments génériques, renforcement des exigences réglementaires ou encore maîtrise accrue des dépenses de santé).

Face à ces perturbations de taille, la croissance du secteur demeure pourtant stable et continue, pointant une réelle adaptation de l'industrie à ces chocs, et la mise en place de mécanismes de stabilisation des ventes et des profits (Belis-Bergouignan et *al.*, 2014). D'abord, ces chocs ont pour point commun d'être des moteurs de concentration, qui s'est fortement accrue, au fil de fusions et acquisitions, récurrentes dans le secteur. Or, ces fusions et acquisitions, puisqu'elles visent souvent des économies d'échelle, s'accompagne de recherches de synergies, se matérialisant par des réorganisations et des plans de licenciement, tout aussi récurrents. D'autre part, en recourant massivement à des externalisations de certaines activités, en développant des partenariats, en privilégiant la croissance externe et l'innovation ouverte, les firmes dominantes sont à l'origine d'une réorganisation complète de la chaine de valeur mondiale, laissant apparaitre une organisation de plus en plus réticulaire (Foray, 2018). Dans cette nouvelle organisation, des acteurs multiples, de tailles et de spécialisation différentes se côtoient et s'articulent, selon une répartition non homogène de la valeur et des rapports de force, déséquilibrés en faveur des laboratoires pharmaceutiques.

Ces deux dynamiques organisationnelles affectent évidemment les salariés du secteur, et ce par trois vecteurs principaux, intimement reliés. Les cessions, fusions et acquisitions s'accompagnent d'une déformation constante des frontières de l'entreprise donc également

[17] 65% des ventes mondiales sont réalisées par les 20 plus gros acteurs.

des collectifs de travail et instances de représentation. En parallèle, l'externalisation apparait comme une autre modalité de mobilisation de la main d'œuvre, dont les conséquences sont directes pour les salariés externalisés, mais aussi indirectes, pour les salariés restants. De la même manière, les plans de licenciement récurrents affectent bien sûr les salariés licenciés, mais également les salariés épargnés.

Comme introduction aux deux monographies qui suivent, nous revenons plus en détail sur les chocs qu'a connu l'industrie pharmaceutique, afin de mieux comprendre la situation concurrentielle actuelle, le rôle fondamental du brevet, ainsi que les déterminants des mouvements perpétuels (dé)structurant le secteur. Enfin, nous présentons des éléments sur l'évolution et la structure de l'emploi, ainsi que sur le paysage syndical et le fonctionnement de la branche.

a. Dynamiques sectorielles, modèle(s) économique(s) et situation concurrentielle

Par nature, l'industrie pharmaceutique a un modèle d'innovation très demandeur en capital, puisque l'intensité et la productivité de la recherche et développement (R&D) sont les conditions de sa survie. Les coûts fixes de recherche et développement des médicaments sont tels que seul un support financier conséquent peut les soutenir. Or, le durcissement progressif de la réglementation relative à la mise sur le marché d'un médicament a augmenté ces coûts, donc également le besoin en support financier (Bélis-Bergouignan et *al.*, 2014). Ainsi, les entreprises pharmaceutiques historiques, de relativement petite taille et souvent familiales, se sont progressivement concentrées durant la seconde moitié du XXème siècle, dans une recherche d'économies d'échelle (Chauveau, 2002). Cette consolidation s'est en outre appuyée sur une diversification croissante des activités par rachats successifs, formant dans la décennie 1980 des conglomérats intégrés regroupant des activités chimiques, agrochimiques et pharmaceutiques, présents sur l'ensemble des marchés mondiaux (Abecassis et Coutinet, 2008b). Dans ces conglomérats, la juxtaposition des activités chimiques et pharmaceutiques au sein d'une même entreprise se justifiait d'ailleurs par la méthode de recherche dite de *screening*[18], par la nature chimique des molécules constituant les médicaments, et par leur processus commun de fabrication par synthèse.

En outre, le besoin de support financier a contribué à inclure l'industrie pharmaceutique dans le mouvement global de financiarisation de l'économie, dont elle constitue un exemple emblématique en lien avec le fait qu'elle figure parmi les secteurs les plus rentables, constituant un placement de choix pour les investisseurs (Montalban 2007). En effet, d'après Bélis-Bergouignan et *al.* (2014), la détention d'actions du secteur par les investisseurs institutionnels (fonds de placement, mutuelles, assurances, banques, etc.) est particulièrement notable à partir des années 1980 pour les firmes américaines, et 1990 pour les firmes européennes. Prenant le pas sur les autres parties prenantes de l'entreprise, les

[18] Le screening désigne d'après Bélis-Bergouignan et al. (2014) une « méthode d'investigation séquentielle, processus linéaire qui passe par les essais cliniques comme étape obligatoire, opérant par tâtonnements et tris successifs de larges chimiotèques jusqu'à obtention de la molécule […] destinée à devenir le futur médicament ».

actionnaires ont encouragé les firmes à mettre en place des modes de gouvernance maximisant la création de valeur pour l'actionnaire. Cette recherche de maximisation est à l'origine d'une modification en profondeur du modèle économique, visant non plus la création de valeur à travers la production, mais une extraction accrue de la rente et sa redistribution plus large aux actionnaires, grâce à l'accumulation d'actifs intangibles sous la forme de brevets et de marques (Appelbaum, 2017 ; Baranes, 2017). En effet, les droits de propriété intellectuelle sont au cœur du modèle économique de l'industrie, et chaque médicament dispose d'un « cycle de vie », au cours duquel les perspectives de ventes (et de bénéfices) évoluent, en fonction de l'éloignement au brevet et de sa date d'échéance.

Les firmes *leaders* ont ainsi adopté de manière généralisée le modèle *blockbuster*[19], reposant sur trois piliers : les droits de propriété intellectuelle garantissant un retour sur les coûts liés à l'innovation, la vente de masse de médicaments phares à prix élevés encouragée par des dépenses de marketing[20] très importantes et un rythme soutenu de l'innovation (Abecassis et Coutinet, 2018). Afin de supporter les coûts de marketing et de R&D, les firmes *leaders* ont cherché à se recentrer sur la pharmacie, abandonnant les autres activités constitutives des conglomérats[21], et, au sein de l'activité pharmaceutique, ont ciblé certaines aires thérapeutiques au cœur de la demande de médicaments dans les pays développés (diabète, maladies respiratoires, etc.). Ce recentrage, appuyé sur des vagues de cessions, fusions et acquisitions, a aussi et surtout visé à acquérir une position dominante, permettant, grâce aux mécanismes des brevets, d'accroître la position de monopole, augmentant ainsi la capacité des firmes *leaders* à s'octroyer une part croissante de la rente (Montalban, 2007 ; Appelbaum, 2017). À ce titre, Abecassis et Coutinet (2008a) montrent qu'entre 1985 et 2007, les fusions et acquisitions connaissaient un taux de croissance annuel moyen de 14,5%, expliquant que la majeure partie des laboratoires dominants aujourd'hui soit issue de ces fusions successives[22].

D'après Bélis-Bergouignan et *al.* (2014), les opérations de fusions et acquisitions ont aussi servi à renouveler régulièrement le portefeuille de molécules en développement clinique ou préclinique (dit *pipeline*), qui fait face depuis la fin des années 1990 à une baisse de la productivité de la R&D, en lien avec le renforcement des exigences réglementaires[23] et la difficulté croissante à produire des molécules plus efficaces que les dernières. En effet, depuis le milieu des années 1990, la majeure partie des nouveaux médicaments sont des *me-too*[24],

19 Un médicament est dit « blockbuster » lorsqu'il réalise chaque année plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires.

20 Il s'agit de dépenses de promotion, comme de recherche d'influence sur les prescripteurs. Selon Gagnon et Lexchin (2008), les dépenses en marketing sont mêmes largement supérieures à celles de R&D.

21 L'histoire du groupe français Sanofi l'illustre parfaitement, en tant que filiale du groupe pétrolier Elf ayant fusionné à Synthélabo (groupe L'Oréal), Sanofi-Synthélabo rachetant Aventis, filiale pharmaceutique du groupe chimique Rhône-Poulenc.

22 Pfizer est par exemple le résultat des fusions de Pharmacia et Upjohn en 1995, de Pfizer et Warner Lambert en 2000, et de ces deux ensembles en 2003.

23 Renforcement des normes de sécurité via l'allongement des phases de développement notamment.

24 D'après Bélis-Bergouignan et al. (2014), ce terme désigne des médicaments qui ont la même activité et la même indication que d'autres médicaments déjà sur le marché, la seule différence reposant sur une modification mineure de la formule.

n'apportant que peu – voire pas – d'amélioration aux médicaments déjà commercialisés. Face à ce constat, les autorités de santé ont progressivement instauré des critères d'évaluation médico-économiques, qui conditionnent le niveau des prix à l'amélioration du service médical apporté par le médicament. Pour renouveler leur *pipeline*, les firmes dominantes ciblent notamment des molécules de nature biologique, suite à l'émergence des biotechnologies à partir du milieu des années 1970. Portées par les petites firmes spécialisées dites *biotechs*[25], ce bouleversement du paradigme chimique a constitué un choc concurrentiel de taille, interrogeant la stratégie des laboratoires dominants. Si les laboratoires n'ont pas pris d'emblée le virage vers les biotechnologies, la remise en question progressive du modèle *blockbuster* a forcé les acteurs dominants à prendre eux aussi ce virage, en acquérant des *biotechs*, en externalisant leur R&D, ou en concluant des alliances et des partenariats (Bélis-Bergouignan *et al.*, 2014 ; Montalban, 2007). Ont ainsi cohabité deux logiques d'innovation au sein des firmes *leaders*, dont résulte une hybridation du portefeuille entre médicaments biologiques (vaccins, insuline, etc.) et chimiques, avec cependant une nette domination du chimique jusqu'aux années 2000.

Or, ces nouveaux produits demandent une recherche et développement plus coûteuse et à moindre garantie de succès, ainsi qu'un processus de fabrication très spécifique, complexe et lui aussi coûteux. La réallocation des ressources vers ces segments de marché, conjuguée à une recherche d'économies de coûts inhérente à la remise en question du « modèle *blockbuster* », se sont accompagnées d'une segmentation de la chaîne de valeur et d'un désengagement des activités de production, massivement externalisées (Abecassis et Coutinet, 2018). Ceci a conduit à l'explosion de la production pour tiers de principes actifs et de médicaments depuis le début des années 1990, avec une accélération notable au début des années 2000 (PIPAME, 2017). Ainsi, entre 1999 et 2014, une trentaine d'usines appartenant aux laboratoires multinationaux ont été externalisées, rachetées par des sous-traitants spécialisés dans la fabrication sous contrat : les façonniers. D'après le PIPAME (2017), la filière du façonnage pharmaceutique compte environ 12 000 salariés en France aujourd'hui. Comme l'explique Montalban (2007), « du point de vue des normes de la valeur actionnariale, les externalisations sont réalisées de façon à alléger la structure du capital de la société et ainsi accroître, d'un point de vue comptable, la rentabilité des capitaux propres » (p. 399), l'activité de production imposant une utilisation importante de capital fixe.

S'ajoutant à la baisse de la productivité de la R&D, les firmes dominantes font face, dès la fin des années 1990 et plus encore au début des années 2000, à l'arrivée à échéance concomitante d'un grand nombre de brevets[26], mais aussi à une maitrise accrue des dépenses publiques de santé. La conjonction de ces deux éléments expose de fait les laboratoires à une concurrence des génériques, tandis que les pouvoirs publics cherchent précisément à favoriser le développement de ce type de médicaments pour maitriser l'évolution des

[25] Entreprises, souvent des start-up de relativement petite taille, spécialisées dans la recherche en biotechnologie.
[26] On parle généralement de la « falaise des brevets » pour qualifier cette période.

dépenses de santé. Pour un médicament *princeps*[27] dont le brevet tombe dans le domaine public, le laboratoire propriétaire fait face à la concurrence des « génériqueurs », acteurs spécialisés uniquement dans la reformulation de médicaments dont le brevet est tombé. Le lancement d'un médicament générique réduit non seulement les possibilités de ventes pour le détenteur du brevet initial échu, mais aussi le prix du médicament *princeps* correspondant[28], réduisant de fait les volumes vendus et le chiffre d'affaires à volume constant. En conséquence, nombre de big pharma ont lancé eux-mêmes des auto-génériques de leurs médicaments *blockbuster*, souvent gérés par une division à part de la firme, ou ont absorbé complètement des génériqueurs pour se positionner sur ce segment de marché en expansion[29].

Cependant, d'après Abecassis et Coutinet (2018), ce modèle appuyé sur les médicaments génériques, pas plus rentable que le modèle *blockbuster* déclinant, ne fut que transitoire, les firmes dominantes adoptant, dès le début des années 2010, un modèle qualifié de *custombuster*, fondé sur l'innovation biotechnologique et la médecine personnalisée (ciblant des populations restreintes). Dans ce nouveau modèle, les laboratoires *leaders* s'appuient sur des stratégies d'innovation ouverte (Labrouche et Kechidi, 2016), se faisant concurrence et faisant monter les enchères pour l'acquisition des découvertes prometteuses des *biotechs*. Pour rentabiliser ces coûts d'acquisition, les nouveaux médicaments sont alors commercialisés à des prix très élevés grâce à leur efficacité médicale importante[30]. Afin d'entretenir cette capacité d'acquisition, les laboratoires poursuivent leur focalisation sur des aires thérapeutiques porteuses (l'oncologie en particulier) et leur désengagement des activités industrielles. Le modèle *custombuster* signe ainsi l'aboutissement du processus de désintégration de la chaîne de valeur de l'industrie pharmaceutique, reposant sur une organisation où des acteurs multiples, de tailles et de spécialisations différentes, se côtoient et s'articulent.

b. Et l'emploi dans tout ça ?

Les données d'emploi varient d'une source à l'autre. De manière schématique, la chaîne de valeur de l'industrie pharmaceutique s'organise autour de trois grandes activités de l'amont vers l'aval : la R&D, la production et la commercialisation. Puisqu'il n'existe par un seul code NAF capturant l'ensemble de ces activités, les données d'emplois basées sur une segmentation d'activité au sens de la NAF ne rendent pas bien compte de l'évolution de l'emploi au sein du secteur. À titre d'exemple, la fabrication de produits pharmaceutiques

27 D'après Bélis-Bergouignan et al. (2014), un médicament princeps désigne un médicament mis au point par un laboratoire protégé jusqu'à son expiration par un brevet.

28 Voir l'annexe 2 de l'Accord cadre État – Industrie pharmaceutique de décembre 2015, stipulant que la commercialisation d'un médicament générique conduit immédiatement à une décote de son prix fabricant hors taxe de 20%, éventuellement suivie d'une nouvelle décote selon les conditions de substitution.

29 Pfizer réalise l'acquisition d'Hospira, géant du générique en 2015, Sanofi, celle de Zentiva en 2009 ; tandis que Novartis convertit Sandoz en division générique.

30 L'anti-cancéreux Keytruda est un exemple emblématique : chaque injection coûte 5 200 euros en France en 2020.

(capturant uniquement la partie industrielle) compte environ 80 000 salariés. D'après la chambre patronale, l'industrie pharmaceutique emploie environ 98 000 salariés à fin 2018. Au sens du rattachement à la convention collective (IDCC 176), l'industrie pharmaceutique compte 127 000 salariés à fin 2016.

On retiendra surtout que l'emploi dans le secteur connait une évolution à la baisse sur la dernière décennie : d'après la chambre patronale, environ 10 000 emplois ont été détruits, en lien notamment avec la redéfinition du modèle économique et la disparition progressive du métier de visiteur médical.

Au niveau de la structure de l'emploi, le secteur pharmaceutique est particulier (au moins) à deux titres.

Grâce au mécanisme de brevet, les firmes pharmaceutiques bénéficient d'une rente quasi-monopolistique, qui plus est en augmentation du fait de la croissance du marché. De par leur appartenance à un secteur très rentable, les salariés de l'industrie pharmaceutique font figure de privilégiés. En matière de rémunération, par exemple, les salariés couverts par la convention collective de l'industrie pharmaceutique ont des salaires supérieurs de 24% (pour les ouvriers) et 35% (pour les cadres) à l'ensemble des salariés couverts par une convention collective de branche.

D'autre part, en lien avec la sensibilité et la technicité des produits, les salariés du secteur se distinguent par un haut niveau de qualifications : 40,6% des salariés couverts par la convention collective de l'industrie pharmaceutique sont des cadres (respectivement 16,8% sont des ouvriers), contre 18,9% (respectivement 29,1%) pour l'ensemble des salariés couverts par une convention collective de branche (Dares, 2016).

Cependant, des différences très notables en matière de qualifications, de conditions de travail et de rémunération, existent entre les salariés travaillant pour les laboratoires, et les salariés externalisés, travaillant pour des sous-traitants. D'après Geymond (2020), l'externalisation contribue à « sortir » surtout des salariés peu qualifiés, tandis qu'un salarié travaillant pour un sous-traitant gagne en moyenne 21,5% de moins pour un cadre, et 8,5% de moins pour un ouvrier, toute choses égales par ailleurs.

Le temps partiel y est très peu courant (9,5%, contre 20,7% pour l'ensemble des salariés couverts par une convention collective).

c. *Paysage syndical et négociations de branche*

La branche pharmaceutique s'appuie sur une seule chambre patronale, le LEEM. Selon ses instances dirigeantes, parmi les 1 540 entreprises appliquant la convention collective de l'industrie pharmaceutique en 2016, seules 260 entreprises sont adhérentes à la chambre patronale. Les entreprises adhérentes réalisent à elles seules 98% du chiffre d'affaires du médicament sur le territoire français.

Côté salarial, cinq organisations sont représentatives :

- La Confédération générale du travail (CGT) : 15,2%

- La Confédération française démocratique du travail (CFDT) : 26,3%

- La Confédération générale du travail-Force ouvrière (CGT-FO) : 12,9%

- La Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) : 15,4%

- La Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres : 19,8%.

L'UNSA (10,4%) dispose d'un statut particulier, étant représentatif uniquement sur le périmètre des visiteurs médicaux, qui relèvent d'un avenant spécifique.

Du point de vue de la négociation collective, Castel et al. (2013) situent la branche de l'industrie pharmaceutique dans le profil des branches pratiquant une régulation mixte. Ce profil se caractérise par l'importance conjointe des deux niveaux de négociations collectives (branche et entreprise), la référence à la branche restant centrale, bien que la négociation d'entreprise soit importante. Concrètement, cette articulation s'opère autour du partage des rôles entre ces deux niveaux.

2.2.3.2 FAÇONNAGE

Le groupe auquel appartient FAÇONNAGE (FACgroupe) s'est constitué au fil du rachat de différents sites de productions pharmaceutiques appartenant à des grands laboratoires. Il est ainsi emblématique du processus de désintégration verticale qu'ont opéré les grands laboratoires de manière de plus en plus importante à partir du début des années 2000, et des liens de dépendance financière qui se jouent au sein des groupes.

a. L'établissement dans l'enquête Réponse

Les deux entreprises FAÇONNAGE (1et 2) présentes dans RÉPONSE ont été retenues comme établissements donnant lieu à une monographie parce qu'ils remplissaient plusieurs des critères au cœur de notre problématique. En effet, les deux établissements sont chacun :

- Preneur d'ordres
- Donneur d'ordres
- Mono-établissement
- Filiale d'un groupe

Les entretiens ont permis de valider l'ensemble des réponses des RD. Nous n'avons ainsi constaté aucun hiatus entre l'enquête et les éléments qu'ils ont été amenés à renseigner lors des entretiens.

b. Les entretiens réalisés

Chez FAÇONNAGE 1, nous avons rencontré sur site un RD (le RH du site) puis un RP (élu suppléant au CSE) début juin 2019. À la fin de l'entretien, le RD a indiqué être prêt à nous mettre en relation avec le RDH groupe basé au siège, en cas d'accord de ce dernier. Cependant, malgré des sollicitations ultérieures répétées, nous n'avons pas réussi à obtenir ses coordonnées.

Chez FAÇONNAGE 2, nous avons rencontré fin octobre 2019, également sur site, un RD (le RH du site) puis plusieurs RP en même temps, appartenant tous à la CGT, seul syndicat présent sur le site : un élu au CE et DS (RP 1), le secrétaire du CE (RP 2), un élu au CHSCT (RP 3), un élu au CE et trésorière (RP 4).

c. Caractéristiques de l'établissement/entreprise

Créé à la fin des années 1980, FACgroupe est un groupe pharmaceutique français dont l'activité est exclusivement dédiée à la fabrication sous contrat de médicaments et de dispositifs médicaux pour des tiers, dite aussi activité de « façonnage pharmaceutique ». Le groupe dispose d'une vingtaine de sites au total dont une dizaine en France ; les autres se situant en Europe de l'ouest et un à l'international. Détenu uniquement par son management, le groupe n'est pas coté en bourse. La stratégie de FAÇONNAGE repose sur la diversification de son expertise galénique obtenue par le biais de chaque nouveau rachat, dont le rythme s'accélère depuis le milieu des années 2000.

Chaque site constitue une entreprise, filiale du groupe. Le groupe compte environ 5000 salariés et réalise environ 750 millions de chiffre d'affaires (CA) annuel. Situées non loin de la Suisse, les deux entreprises ont respectivement été cédées par GLABO 1 et GLABO 2 au début des années 2010, à un an d'écart l'une de l'autre, et acquises par FACgroupe (voir schéma 3). Comptant environ 250 salariés, FAÇONNAGE 1 se concentre sur la fabrication de formes liquides et semi-solides et réalisait en 2017 un chiffre d'affaire d'environ 40 millions d'euros contre environ 30 millions avant la reprise du site. FAÇONNAGE 2 emploie environ 350 salariés, se positionne uniquement sur la production de formes sèches, de médicaments dits Over the counter (OTC : c'est-à-dire non-remboursés dont le prix est fixé librement par les détenteurs des droits) et générait un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros en 2017, au même niveau qu'au moment de la cession.

d. Une entreprise soumise à deux formes d'éclatement : productif et financier

Le client principal de l'entreprise est, par construction, le laboratoire qui l'a cédée. Dans la suite immédiate de la cession, le site preneur d'ordre se trouve dans une relation quasi-triangulaire où son DO (le laboratoire cédant) et la maison-mère du groupe façonnier fixent conjointement les nouveaux cadres productifs des commandes à venir. Cette co-construction du nouveau cadre est apparue clairement dans les échanges avec les RD des deux sites. Chez FAÇONNAGE 1, la RH a d'ailleurs, selon ses propres dires, été recrutée par GLABO 1 juste avant la cession, pour procéder à celle-ci : *« j'ai eu la chance d'être recrutée par GLABO 1, mais moi j'ai été recrutée pour faire la cession. Donc c'est pour ça qu'ils m'ont recrutée. Donc je savais qu'il y avait 2 ans GLABO 1 et puis après j'avais une cession* » (RD FAÇONNAGE 1). Elle a donc fait le pont, accompagnée par une personne mandatée par la holding du groupe repreneur du site, personne qui a disparu après quelques mois, laissant les anciens dirigeants gérer le site dans le cadre nouvellement installé.

e. Nature des liens de dépendance, du point de vue financier et de la sous-traitance

Chacun des sites de FACgroupe est une entreprise indépendante, filiale du groupe, rattachée à la holding. Pour la RH de FAÇONNAGE 1, l'intérêt principal de cette forme d'organisation par comparaison à celle d'un établissement d'entreprise, est la responsabilisation des équipes qu'elle induit. Entre les lignes, ressort que si l'un des sites connaît des difficultés, celles-ci ne viendront pas polluer les autres sites : « *c'est pour nous rendre plus responsables dans les décisions et les actions qu'on va entreprendre. Puisqu'on doit en assumer aussi les conséquences. Si on fait le mauvais choix, on prend une mauvaise décision, on n'a pas les résultats qu'on veut, bah c'est notre site, c'est nous qui allons assumer les conséquences de cette mauvaise décision, et pas les autres sites FACgroupe* » (RD FAÇONNAGE 1).

Les liens avec le groupe

Les liens avec le groupe sont très étroits, puisque tous les aspects commerciaux sont gérés par la holding, qui centralise les demandes des clients, puis les redirige vers un site en particulier, en fonction de son offre de service. Les DRH des sites soutiennent qu'il n'y a pas de

concurrence entre les sites, puisqu'ils sont chacun sur un segment spécifique (en fonction du type de forme médicamenteuse produite). Une fois un client orienté vers un site en particulier, les volumes à produire, et la qualité, sont discutés au niveau de l'établissement.

L'oscillation constante entre autonomie et dépendance est perceptible dans le fait que chaque site a son propre compte d'exploitation mais répond *in fine* à des objectifs fixés par la holding. Par ailleurs, les profits réalisés ne restent pas sur le site et les investissements doivent être validés au préalable par la holding. D'après les RP, l'indicateur particulièrement suivi par le groupe est le taux de satisfaction client. Celui-ci émane de chaque site, et est consolidé par la holding ; chaque site a un regard sur le taux de satisfaction des autres sites.

Les liens avec le client

Lors de la cession de chacun des sites, un contrat d'approvisionnement de 5 ans a été conclu entre FAÇONNAGE (1 ou 2) et le laboratoire cédant, contrat engageant ce dernier à faire produire à un coût donné un volume donné sur le site cédé, et à couvrir une partie des frais de fonctionnement.

Chez FAÇONNAGE 1, un nouveau contrat de 5 ans a été signé à la fin du précédent, « *différent mais pas moins bon* » d'après la RD. Ces contrats sont à chaque fois négociés conjointement entre le directeur de site, un commercial de la holding spécialiste du client considéré, et le client. Le point d'équilibre économique du site a été passé en 2018, point à partir duquel le site est rentable sans la couverture des frais de fonctionnement par GLABO 1. Pour les années à venir, les prévisions sont optimistes et prévoient une croissance de l'activité. A l'heure actuelle, GLABO 1 compte encore pour plus de 50% du chiffre d'affaires du site, malgré la diversification de la clientèle (15 clients). L'objectif à terme, selon la RH, est de d'arriver à 50% GLABO 1 / 50% autres clients. Le site reste donc très dépendant du cédant/donneur d'ordre.

Chez FAÇONNAGE 2, la situation est toute autre. En 2019 soit 7 ans après la cession du site, GLABO 2 compte encore pour 90% du chiffre d'affaires, plaçant FAÇONNAGE 2 dans une situation de dépendance extrême : « *c'est vrai que [GLABO 2] pèse beaucoup dans la balance parce qu'évidemment 90% du CA est fait avec eux* » (RD FAÇONNAGE 2). Selon les représentants des salariés, cette situation s'explique par la difficulté à obtenir des nouveaux volumes d'autres clients : « *On a rentré quelques nouveaux clients mais disons que les volumes pour le moment ne sont pas assez importants pour palier [GLABO 2], et [GLABO 2] continue à nous donner beaucoup de nouveaux projets et beaucoup de nouveaux produits* » (RP_CGT 1 FAÇONNAGE 2).

En outre, face à l'impératif de diversification, un sentiment de blocage émane tant du côté de la direction : « *on est en train de le faire un petit peu, après ça prend du temps, mais on est en train de le faire* » (RD FAÇONNAGE 2), que du côté des représentants des salariés : *« je pense qu'on est un peu bloqué, du point de vue capacités au niveau de notre usine on arrive au bout de ce qu'on arrive à faire, donc là on rachète des nouvelles lignes pour rajouter des lignes, mais le problème c'est qu'on les rajoute parce que [GLABO 2] nous donne des volumes. Donc on peut*

répondre à des appels d'offre pour des nouveaux clients mais de toute façon je ne suis pas certaine qu'on arriverait à les faire » (RP_CGT 2 FAÇONNAGE 2). Interrogés sur l'origine des fonds ayant permis l'achat de ces nouvelles lignes, les RP répondent « *les nouvelles lignes c'est [FAÇONNAGE 2] qu'a payé, on a demandé une participation, de mémoire, à [GLABO 2] parce que on la met en place parce qu'ils sont en demande de tonnages supplémentaires et qu'on n'a plus la capacité de le faire* » (RP 2 FAÇONNAGE 2).

L'impression d'un positionnement complexe entre le DO et la holding apparaît ne pas s'être limité à la période de la cession. Il résulte notamment du fait que les tarifs offerts aux clients sont gérés par la holding, mais que les volumes, les délais et la qualité aux mains du PO, sont scrutés par la holding autour de plusieurs indicateurs, dont celui centré sur la satisfaction du client (le fameux OTIF, *On Time In Full*).

f. Les relations sociales : instances et moyens

Le rapport à la branche et à la convention collective de l'industrie pharmaceutique

Bien que FACgroupe soit adhérent en tant que groupe à la branche, chaque site ne l'est pas individuellement mais applique bien la convention collective de l'industrie pharmaceutique. Interrogées sur leur rapport à cette convention collective dans leur gestion quotidienne des relations humaines de l'entreprise, les deux RD font état d'un fonctionnement similaire, à une variation près. Là où la RD de FAÇONNAGE 2 concède « *on l'applique sur tout* », la RD de FAÇONNAGE 1 s'en distance légèrement « *Ça reste un outil de travail, ça c'est clair, une base de travail […] elle reste importante* ».

Cette nuance repose en l'occurrence sur l'application modulée de la classification chez FAÇONNAGE 1, que ne pratique par FAÇONNAGE 2. La RH de FAÇONNAGE 1 explique en effet suivre la classification de la convention, tout en l'adaptant sur certains points : « *On a nos propres référentiels de compétences […] On les a créés en observant nos métiers, en regardant ce qui se passait en fait, on a fait nos référentiels d'une compétence. Qui sont très très proches de ce que propose la branche, mais effectivement pour aller plus vite, pour avoir moins de complexité […] ils demandent beaucoup trop de choses qui nous ne nous servent pas au quotidien* » (RD FAÇONNAGE 1). Dans cet exercice d'affranchissement des contraintes de la classification de branche, la RH indique toutefois : « *après, sur ma classification, j'essaye de rester en cohérence avec ce que pratique le groupe* » (RD FAÇONNAGE 1), donnant ainsi le sentiment qu'il s'agit de modulations marginales.

Pour tous les autres points, et en particulier concernant son utilisation dans la détermination des conditions d'emplois, l'application est directe, les deux entreprises se fondant strictement sur ce que contient la convention. C'est notamment le cas des compensations liées aux heures supplémentaires, ou encore des salaires, pour lesquels la RH de FAÇONNAGE 2 déclare : « *on applique les minima sauf que, nous, on attend que la branche ait étendu l'accord pour pouvoir le faire, parce que [FAÇONNAGE 2] est pas adhérent au Leem, c'est [FACgroupe] qui est*

adhérent au Leem et donc du coup on doit attendre l'étendue des accords mais sinon oui on applique complètement la convention » (RD FAÇONNAGE 2).

Les structures de mise en relation entre les entreprises du groupe

Si les DRH des différents sites sont appelés à échanger entre eux et avec le « DRH groupe », il n'y a aucun lien entre salariés, ni formel autour d'instances centralisées, ni informel.

Côté direction

Les membres des directions des entreprises du groupe sont amenés à échanger fréquemment et semblent bien se connaitre. Ils se rencontrent au moins une fois par trimestre (parfois au siège mais visiblement le plus souvent ailleurs), et chacun des RH échange *a minima* une fois tous les 15 jours avec le « DRH groupe » par téléphone : « *Quand on en a besoin. Une fois, en général, une fois tous les 15 jours au moins, le minimum, il a des nouvelles de nous* » (RD FAÇONNAGE 1).

S'il existe une recherche d'harmonisation entre les sites, la RD de FAÇONNAGE 1 la justifie en partie par le fait que les clients souhaitant s'approvisionner pour des produits différents auprès de plusieurs sites du groupe puissent y retrouver une certaine cohérence. Ce travail décrit comme un « *travail de coordination quand même et de cohésion entre les sites* » (RD), est piloté par la holding : « *la holding vient en support, viendra en support sur des thématiques pour nous aider, pour effectivement à un moment donné faire en sorte qu'il y ait quand même une harmonie dans le groupe. Il ne faut pas qu'un client puisse aller sur un site A et sur un site B et avoir des pratiques complètement divergentes* » (RD FAÇONNAGE 1).

A l'inverse, les politiques sociales et salariales sont décrites comme indépendantes les unes des autres. Cependant, la recherche d'harmonisation, sur la thématique des salaires par exemple, n'est pas totalement absente : « *On essaye de faire en sorte quand même d'avoir une construction harmonieuse au niveau du groupe* » (RD FAÇONNAGE 1).

Ainsi, au fil de l'entretien, il apparaît bien que les DRH échangent entre eux sur les augmentations salariales. En revanche, rien n'est pensé sur la formation ou la mutuelle où aucune politique de groupe n'est mise en place.

Côté salariés : absence d'instance de représentation du personnel centralisée

La spécificité des entreprises/établissements étudiés réside dans le fait qu'il n'y a aucune instance centralisée (Comité de groupe, UES), bien que les RP s'interrogent sur la légalité de la chose « *des fois je me demande si ce n'est pas… en tout cas c'est bien ficelé le fait que chaque Façonnage soit indépendant »* (RP, FAÇONNAGE 1).

Selon la RD de FAÇONNAGE 1, les salariés n'ont jamais souhaité aller dans ce sens : *« Parce qu'aujourd'hui, il n'y a pas l'intérêt de vouloir aller à un niveau de groupe de la part des salariés. Le fait de s'occuper d'eux directement, pouvoir agir en direct ici, avec des partenaires*

qui connaissent le local, la structure, il n'y a pas de besoin forcément de nos partenaires, d'aller effectivement, d'avoir un comité de groupe au niveau de la holding ».

Et pourtant, le RP indiquait de son côté voir une réelle utilité à des échanges entre salariés des différents sites, au moins dans le cadre de la préparation des négociations, et avoir ainsi essayé de contacter d'autres élus d'autres sites, sans y parvenir : *« il me semble qu'il y a des personnes de chez nous, du syndicat qui avaient essayé, mais on n'a jamais réussi à avoir d'infos. Même pour les négociations… si on pouvait savoir ce à quoi ils avaient eu droit…, parce qu'il y a des grosses différences entre les sites »*.

Chez FAÇONNAGE 1, les salariés du site se sont largement mobilisés aux dernières élections comme le montrent le taux de participation de 85% de votants. Seules deux organisations syndicales sont présentes sur le site : la CFTC dispose d'une large majorité (70%) sur la CFDT (30%). D'après la RH, des compromis sont toujours possibles avec la CFTC, sauf parfois sur les NAO qu'ils refusent occasionnellement de signer. Au total, les relations sociales chez FAÇONNAGE 1 apparaissent finalement assez paisibles et peu conflictuelles, comme le montre l'absence totale de grève et de débrayage malgré l'intensification du travail dont rend compte le RP. La RH fait apparaître les syndicats comme des veilleurs de ces relations sociales, des partenaires permettant l'évitement de conflits sociaux. Elle a pu ainsi s'inquiéter d'un conflit qui avait émergé sans que les représentants aient mesuré que le changement qui l'a suscité déplaisait.

Chez FAÇONNAGE 2, les salariés sont tout autant impliqués lors des élections (plus de 90% de votants au dernier scrutin) et seule la CGT est présente sur le site. Sur le fond, les relations sociales chez FAÇONNAGE 2 apparaissent animées mais globalement de bonne qualité : le dialogue social est ainsi jugé bon par les deux parties, même si RD et RP lui reconnaissent son caractère parfois conflictuel. Puisqu'elle n'était pas là au moment de la cession du site, nous interrogeons la RD de FAÇONNAGE 2 sur le fait d'être arrivée dans un site où le climat social est bon : « *oui, ça l'est toujours, après on n'est pas d'accord sur tout, moi aujourd'hui ça fait déjà deux ans que je suis là, tous les accords qui ont été négociés et il y en a eu quand même huit, ils ont tous été signés* » (RD FAÇONNAGE 2). De son côté, le RP 1 constate « *un bon dialogue social ici, on est d'accord, on n'est pas d'accord, on s'engueule, mais on n'a jamais rompu le dialogue et on se voit souvent, on essaye d'étouffer le feu avant qu'il prenne, et ça marche relativement bien* », faisant état de quelques épisodes de tensions, notamment au moment de la cession, en témoigne le lancement d'un droit d'alerte et l'occurrence de grèves : « *au moment de la cession, oui, on avait fait des grèves devant, on avait fait des arrêts de travail sauvages* » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

<u>Mise en place du CSE</u>

FAÇONNAGE 1 comme FAÇONNAGE 2 ont effectué leur passage au CSE courant 2019, en mars pour le premier, et en décembre pour le second. Chez FAÇONNAGE 2, ce côté tardif s'explique

par la volonté des parties de laisser se dérouler les mandats en court jusqu'au plus tard possibles, ceux-ci allant théoriquement jusqu'à 2021.

Du point de vue des moyens, le passage au CSE semble n'avoir eu que peu d'impact dans les deux entreprises. Les réunions se tiendront à la même fréquence qu'auparavant. Dans les deux cas, le nombre d'élus est resté quasiment identique : là où les IRP de FAÇONNAGE 1 comptait vingt représentants, les instances fusionnées comptent onze titulaires, onze suppléants, et deux délégués syndicaux, soit deux mandats supplémentaires. Chez FAÇONNAGE 2, le CE disposait de cinq titulaires, de cinq suppléants, et d'un délégué syndical, les DP de sept titulaires et sept suppléants, le CHSCT de quatre sièges, tandis que le CSE compte douze titulaires, douze suppléants et un délégué syndical, soit quatre mandats de moins.

Cependant, cette apparente stabilité ne tient pas compte de la distinction entre titulaires et suppléants, ces derniers n'ayant plus de droit d'assister aux réunions, conformément aux souhaits de la direction : « *Nous, les suppléants ne participent pas à la réunion. C'est quelque chose sur lequel on ne cède pas* » (RD FAÇONNAGE 1). Les RH indiquent être très satisfaits de la réduction du nombre de réunions et du nombre d'interlocuteurs permis par les ordonnances, et soulignent la manière dont les accords de branche issus des ordonnances lui facilitent la vie, en « simplifiant » le dialogue social, numériquement à tout le moins.

Au total, les négociations sur la mise en place du CSE sont à l'image de l'ensemble des relations sociales dans les deux entreprises. Chez FAÇONNAGE 1, le sentiment qui émerge est celui d'une difficulté des élus à se mettre à jour des changements, ce qui donne les pleins pouvoirs à la direction pour définir les contours des instances en nombre, en fonctionnement, voire en personnes à siéger, le RP interrogé restant particulièrement peu loquace sur les changements induits. A l'inverse, les RP de FAÇONNAGE 2 estiment que la direction a donné les moyens de poursuivre un dialogue de bonne qualité.

g. <u>Conséquences de l'éclatement sur l'organisation et la négociation du temps de travail, et les conditions de travail</u>

L'organisation du temps de travail semble avant tout gérée de manière à répondre aux demandes des clients, ces derniers étant impliqués dans des changements aux conséquences parfois importantes pour les salariés : *« Après, on va prendre, nous, des engagements en disant, je ne sais pas moi, 'on va passer une ligne en équipe de nuit'. Bah ces engagements-là qu'on va prendre, on va les partager avec notre client, en disant 'voilà pour répondre à votre problématique on a engagé une équipe supplémentaire' »* (RD FAÇONNAGE 1).

Cette modification de l'organisation du travail, *via* la mise en place des nouvelles lignes et de nouvelles équipes, appelle nécessairement d'importantes négociations sur le sujet dans les prochains mois. L'intensification du travail est due à la fois à l'augmentation de l'activité, mais aussi à l'augmentation du nombre de clients. Dans les deux sites, les effectifs ont augmenté, mais moins rapidement que l'activité. Pour les RH, cela s'explique toutefois par le fait qu'il y a

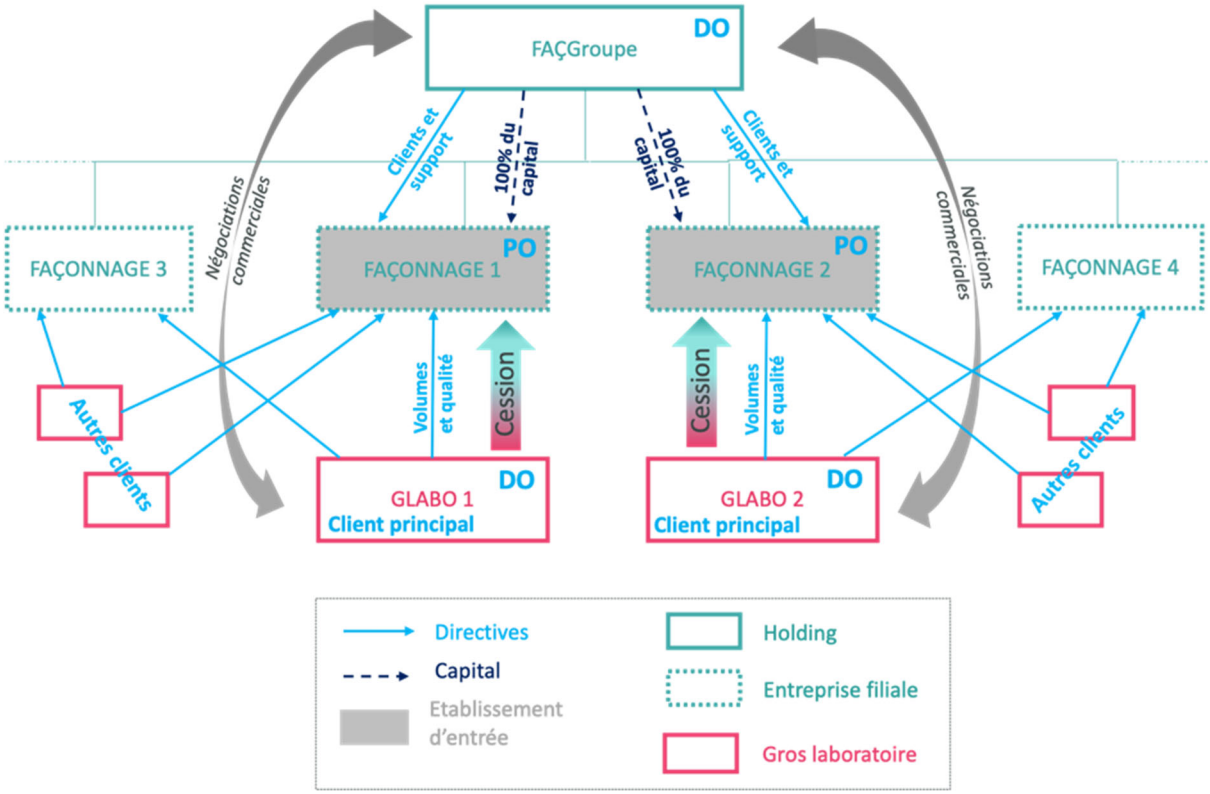
eu un rééquilibrage entre main d'œuvre indirecte dont l'activité ne concourt pas à la fabrication, et main d'œuvre directe. Chez FAÇONNAGE 1, la poursuite de l'intensification est à prévoir, puisque de nouveaux contrats ont été signés. Un épisode de changement organisationnel mettant en jeu la possibilité de maintenir un temps de pause collectif nous a semblé illustrer la manière dont est apprécié le degré d'acceptation des changements : la direction avait très brièvement averti certains représentants du changement envisagé pour évaluer quelles réactions anticiper. Ceux-ci n'ayant pas semblé préoccupés, la direction en avait conclu que cette mesure pouvait être mise en place sans plus d'échanges. Elle a cependant donné lieu à un vif mouvement de protestation des salariés qui a amené à une négociation dont le résultat a été que la nouvelle organisation devait être suspendue une journée par mois de manière à permettre qu'il y ait au moins un déjeuner commun mensuellement.

Par ailleurs, le changement de modèle économique, avec la diversification de la clientèle, implique non seulement de produire plus au total, mais aussi sous des formes plus segmentées, qui multiplient les temps d'adaptation des machines et réduit les temps de production. La direction souhaite donc revenir sur l'accord 35h, pour gagner en flexibilité grâce à l'annualisation. Le recours aux heures supplémentaires est assez important dans le fonctionnement actuel, jour férié, samedi, etc. Celles-ci sont rémunérées à 125%, soit le légal.

- **<u>Les apports/traits saillants ou questions soulevées par ce cas</u>**

FAÇONNAGE 1 et 2 se trouvent dans une double situation d'éclatement. Leur dépendance au groupe interroge surtout sur la réelle déconnexion qui existe entre la centralisation au niveau de l'exécutif des sites et l'absence totale de centralisation au niveau des représentants du personnel. D'autre part, leur situation de preneur d'ordre semble avoir des conséquences directes sur les salariés en termes d'organisation du travail et de conditions de travail, dans lesquelles les clients sont assez fortement impliqués.

Schéma 3 : Une représentation de l'éclatement de FAÇONNAGE



2.2.3.3 LABO

En tant que filiale française d'un grand laboratoire pharmaceutique américain, LABO est emblématique des liens de dépendance stratégique, économique et financière qui se jouent au sein des groupes. Cette monographie permet ainsi de mettre en évidence les conséquences de ces types de dépendance sur la portée du dialogue social, sur les conditions de travail, et d'en comprendre les effets sur le ressenti des salariés.

La tête de groupe ayant annoncé dans son dernier plan stratégique vouloir céder le site de production à un repreneur sous-traitant, cette monographie donne à voir la manière dont se forment les rapports de force entre futur preneur et futur donneur d'ordres, mais également comment se prépare et se négocie l'externalisation d'une usine de fabrication de médicaments, et des salariés qui y sont rattachés. Se joue en parallèle de cette cession un plan de licenciement touchant le quart des effectifs du site.

a. L'établissement dans l'enquête Réponse

LABO a été retenu comme établissement donnant lieu à une monographie parce qu'il remplissait plusieurs des critères au cœur de notre problématique. En effet, l'établissement est :

- Preneur d'ordres
- Donneur d'ordres
- Mono-établissement
- Filiale d'un groupe

Si le RD ayant rempli le questionnaire n'était plus là au moment de l'entretien, l'entretien avec son successeur a permis de valider l'ensemble des réponses. Nous n'avons en effet constaté aucun hiatus entre l'entretien et les éléments que le prédécesseur avait été amené à renseigner lors de l'enquête REPONSE.

b. Les entretiens réalisés

Nous avons rencontré début décembre 2019 un RD (le RH du site) puis un RP (le secrétaire du CE), sur site. Un entretien complémentaire pour suivre le déroulé de la cession de l'usine a par ailleurs été réalisé fin mars 2020, par téléphone.

Si LABO est le point d'entrée de cette monographie, la capacité de son RP à proposer des contacts hors de LABO aura permis d'élargir la focale et d'investiguer les situations respectives d'ACTIF (usine cédée en 2015) et de LABOsiège (concentrant les activités commerciales et administratives en France), et de compléter le portrait de LABO sous l'angle de ses liens présents ou passés avec les deux autres entités. Nous avons ainsi conduit un entretien par téléphone avec un RP de chacune des entreprises liées, courant avril 2020.

c. Caractéristiques de l'établissement/entreprise

Si le groupe auquel appartient l'entreprise enquêtée a une position centrale dans le secteur pharmaceutique mondial, l'entreprise LABO n'a qu'une place limitée dans le groupe, positionnée sur des activités en marge de la stratégie du groupe.

Le groupe

Le groupe multinational américain (LABOGROUPE) auquel appartient LABO fait partie des cinq premiers laboratoires pharmaceutiques mondiaux, les fameux *big pharma*, et réalise près de 40 milliards de dollars de chiffre d'affaires (CA) en 2018. Implanté dans 150 pays environ, il compte 70 000 salariés dans le monde. En tant que firme multinationale, chacun des échanges des filiales nationales avec les autres filiales étrangères du groupe s'effectue selon la méthode comptable des prix de transfert. L'OCDE (2010, p. 19) en donne la définition suivante : ce sont « les prix auxquels une entreprise transfère des biens corporels, des actifs incorporels, ou rend des services à des entreprises associées ».

Dans l'histoire du groupe, un tournant important s'est opéré à la fin des années 2000, avec le rachat de PHARMA, un autre *big pharma* américain. Cette fusion s'inscrit dans un mouvement général de concentration de l'industrie. Pour preuve, PHARMA avait lui-même réalisé l'acquisition de COOP quelques années auparavant, tandis que la fusion hisse LABOGROUPE au rang de deuxième laboratoire mondial, derrière un mastodonte de 75 milliards de dollars de chiffre d'affaires, lui-même issu d'une fusion majeure.

LABOGROUPE est coté en bourse, et se positionne sur des aires thérapeutiques particulièrement porteuses de la santé humaine dont l'oncologie, le diabète, mais également sur la santé animale.

Plusieurs plans de réorganisation décidés par le groupe se sont succédé durant les décennies 2000 et 2010, conduisant à des fermetures sèches de plusieurs sites dans le centre de la France, à la cession à un sous-traitant d'un site de chimie fine produisant des principes actifs (ACTIF) dans le centre de la France et d'un site de production de médicament dans l'ouest de la France, ainsi qu'à de nombreux plans de licenciement.

L'entreprise

LABO est une entreprise filiale de la holding LABOgroupe France, elle-même filiale de LABOGROUPE. LABOgroupe France détient deux autres filiales : l'entreprise LABOvaccins, et l'entreprise LABOsiège située en région parisienne qui concentre les activités commerciales et toutes les activités administratives et de support : « *la direction des ressources humaines France, elle est basée à LABOsiège, la direction finance France est basée à LABOsiège, toutes les directions nationales sont basées à LABOsiège* » (RD LABO). Cette organisation (voir schéma 3) a été instaurée en 2012, suite à la réorganisation des activités découlant de la fusion avec PHARMA ; LABO était, avant cela, un établissement secondaire de l'entreprise LABOsiège.

LABO se situe dans le centre de la France et héberge un centre de recherche employant une centaine de salariés, et un site de production avoisinant les 500 salariés, fabriquant des médicaments dans deux aires thérapeutiques différentes (AT1 et AT2). LABOGROUPE est implanté de longue date dans cette région et disposait autrefois de plusieurs autres sites ayant depuis été soit fermés soit cédés. Selon le RP, 12 plans de licenciements se seraient succédés en l'espace de 25 ans.

Le site LABO a fêté dernièrement son quarantième anniversaire. Peu après, un nouveau plan d'économie en lien avec le recentrage stratégique que souhaite effectuer la tête de groupe a été annoncé. Il implique la fermeture définitive du centre de recherche, sans reprise, ce qui affecte un sixième des effectifs de LABO. Il a pour effet également la cession du site de production à un sous-traitant et un plan de licenciement touchant un autre sixième des effectifs de LABO. Pour le RP, cette restructuration vise à « préparer » l'usine pour sa reprise : « *Comme ils décident de sortir du réseau donc il faut diminuer les coûts pour que ça soit intéressant, entre guillemets, pour un repreneur* » (RP_FO_LABO).

C'est donc dans ce contexte tout à fait particulier que se déroulent nos entretiens.

d. <u>Les liens de dépendance du point de vue financier et la sous-traitance</u>

Nous avions choisi LABO comme représentant des acteurs dominants du secteur, ceux-là même qui impulsent les externalisations. Nous nous attendions donc à observer des liens de dépendance stratégique, économique et financière qui se jouent au sein des groupes, décrivant une forme de sous-traitance intra-groupe, ce que nos investigations ont confirmé. En effet, LABO est très dépend de la tête de groupe, dans le sens où toutes les décisions sont prises par cette dernière, y compris en termes de définition des produits à fabriquer (lesquels, quand, et combien). Finalement, la direction locale n'est qu'une courroie de transmission, chargée d'appliquer les décisions du groupe.

Pour autant, au fil des entretiens, l'entreprise enquêtée est apparue comme sous-traitante pour le compte d'autres laboratoires que la tête du groupe dont elle est une filiale. En effet, bien que produisant majoritairement pour LABOGROUPE, LABO génère une partie de son chiffre d'affaires *via* la production de médicaments pour des tiers et est, à ce titre, un sous-traitant d'autres laboratoires. De surcroit, le projet de cession de l'usine annoncé par le groupe, inscrit directement LABO au cœur de la problématique d'externalisation de la production.

Le focus sur LABOsiège permet en outre de mettre en lumière la manière dont la tête de groupe définit et décline sa stratégie commerciale, et montre l'absence d'articulation entre les activités productives et commerciales sur le territoire français. Il n'y a en effet aucun lien entre LABO et LABOsiège, là où on aurait pu imaginer par exemple que LABOsiège vend les produits fabriqués par LABO.

e. Les structures de représentation professionnelle

Pour LABO comme pour LABOsiège, la représentation du personnel siège au sein d'un comité d'entreprise, devenu CSE. Il n'y a pas de comité de groupe ni d'UES mettant en lien les deux entreprises. Il existe un comité d'entreprise européen, mais le RP de LABO le décrit comme une simple chambre d'enregistrement.

L'absence d'UES

Deux éléments viennent rendre l'absence d'UES particulièrement significative. D'abord, lorsque LABO et LABOsiège étaient deux établissements de la même entreprise, ils partageaient un Comité central d'entreprise. C'est donc bien qu'il y avait une pertinence à dialoguer à ce niveau et à y partager des informations. D'autre part, l'absence d'UES ne s'explique pas par une absence de volonté, bien au contraire. En effet, deux demandes successives de reconnaissance juridique de l'UES ont été portées en 2006 et 2011, sans succès. Au fil des différents entretiens et de l'analyse des documents transmis par le RP de LABO, on voit apparaitre de quelle manière le découpage (mouvant) des frontières des entreprises a permis de segmenter les collectifs de travail jusqu'à parfois opposer les intérêts des salariés (du point de vu des activités, des CSP, ou des « couleurs » syndicales).

Structure des IRP

D'après le RP de LABO, le site hérite d'une histoire syndicale longue, traversée par divers conflits, débrayages et grèves, qui scandent les moments décisifs dans la vie de l'entreprise : à l'annonce des plans de licenciement, des projets de cessions, des négociations sur les salaires, mais aussi en 2001 lors de la négociation des accords temps de travail : « *même si on n'a pas affaire à des sidérurgistes il y a une histoire syndicale, une force sociale sur ce site avec des mobilisations sur des sujets importants dans le passé* », au moment des ordonnances Macron ou de la réforme des retraites. Pour le RD, les syndicats sont en effet « *incontournables* ». Le site compte ainsi environ 8% de syndiqués, comme l'indiquent tant l'enquête réponse que les RP et RD rencontrés, tandis que le taux de participations aux dernières élections du personnel en 2019, a atteint plus de 80% (bien que le contexte ambiant ait pu favoriser une participation particulièrement élevée). Quatre organisations syndicales sont représentatives chez LABO : la CGC est la première avec 28%, Force Ouvrière est la seconde avec 27%, la CFDT arrive troisième avec 24% et enfin la CGT avec 21%.

Tant le RP que le RD s'accordent sur le fait que le dialogue social dans l'entreprise est de bonne qualité. Pourtant, malgré cela, les salariés et leurs instances représentatives se heurtent à l'inadéquation entre le périmètre de l'entreprise et celui des lieux de décisions, ce qui est une source importante des conflits sur le site.

La mise en place du CSE

LABO ne dispose donc pas d'instances centralisées. Ainsi, suite à la réforme du Code du Travail, le Comité d'Entreprise (CE) de LABO a laissé place à un Comité Social et Économique (CSE) sur

le même périmètre, limité à l'entreprise. Le calendrier de rencontres est même inchangé : « *on a prévu de maintenir 11 réunions ordinaire par an* » (RD LABO). D'après le RP de LABO, « *le changement pour nous c'est qu'on avait trois instances on n'en a plus qu'une* ». En termes de composition, le CE disposait de quatorze membres élus (sept titulaires et sept suppléants) ainsi que de huit représentants syndicaux (quatre titulaires et quatre suppléants), les DP comptaient neuf titulaires et neuf suppléants, tandis que le CHSCT disposait de six membres élus et de quatre représentants syndicaux, portant le nombre de mandats à cinquante. Désormais, le CSE repose sur quinze titulaires et quinze suppléants ainsi que sur huit représentants syndicaux, pour un total de trente-huit mandats.

Plus encore que la perte de douze mandats liée à la fusion des instances, le RP déplore le fait que « *tous nos sujets sont concentrés* ». En particulier, la fusion des délégués du personnel (DP) avec le CE densifie les sessions d'échanges avec la direction, là où les deux sujets étaient gérés séparément auparavant : « *on collecte toutes les questions qu'on aurait portées en DP avant, on les met à l'ordre du jour ce qui fait que ça fait des réunions à rallonge par contre* » (RP_FO_LABO). Pour éviter cet écueil, un autre schéma d'instances avait été proposé par les IRP aux moments des négociations de mise en place du CSE, visant à mieux répartir la charge de travail des représentants en prenant appui sur des pseudos représentants de proximité pour chaque site de l'entreprise. Cependant, la direction s'est opposée à cette proposition, arguant que : « *les représentants de proximité ce n'était pas dans les textes, ce n'était pas l'esprit, c'était sur des sites éclatés, que ça allait faire une commission en plus, des moyens en plus ; là-dessus ils ont été assez rigides* » (RP_FO_LABO).

Concernant la commission SSCT, le RP de LABO juge que les moyens nécessaires y ont été alloués : « *Il y a une commission avec six membres, donc il n'y a rien à dire à ce niveau-là* ». En revanche, le renouvellement très important des élus au sein de celle-ci complique son fonctionnement. Outre cet engorgement du canal CSE, le RP de LABO identifie un second type de limites, relatif à la complexification de l'organisation de la représentation des salariés nuisant à la qualité et à la circulation de l'information et ce, malgré les moyens alloués qui n'ont que peu ou pas diminués même si leur gestion paraît plus lourde. A propos des heures de délégation par exemple, le RP souligne que : « *la négociation a été correcte, en volume d'heures globalement on n'a rien perdu par rapport à avant, on avait un bon accord avant qui était largement au-dessus de la moyenne. Globalement on n'a rien perdu […]. Ça demande du coup un suivi infernal. J'ai mis un classeur en place avec nos heures, j'ai pris tant et j'en laisse tant, qui les prend… C'est lourd* ». Même constat concernant le nombre d'élus, où la segmentation entre titulaires et suppléants est à l'origine de nombreuses complications, ces derniers n'ayant plus le droit d'assister aux réunions.

<u>Le recours à l'expertise</u>

Le comité d'entreprise de LABO recourt régulièrement, et depuis longtemps, à l'expertise dans le cadre de ses prérogatives : « *nous on a un expert historique qui est CABINET […] c'est tout un passé, ça fait 30 ans qu'ils accompagnent je crois les instances* ». Pour le RP de LABO, ce

choix s'explique d'abord par l'aspect combatif et proactif du cabinet, en adéquation avec la vision du dialogue social que portent les IRP chez LABO : CABINET serait en effet « *un de ceux qui attaquent le plus ou qui va chercher des jurisprudences sur des défauts d'information sur des choses comme ça* », ce qui a porté ses fruits à plusieurs reprises : « *On avait obtenu des décisions intéressantes avec l'expert* ». L'ancienneté permet en outre à CABINET de connaitre très bien l'entreprise.

LABOsiège recourt lui aussi à un expert régulier et historique.

f. Conséquences des dépendances au groupe sur l'emploi, l'organisation du travail et les relations sociales

Dans la vie quotidienne de l'entreprise, les injonctions économiques du groupe se matérialisent dans l'organisation du travail, et la gestion du temps de travail. Or, le pendant de l'éloignement du site aux lieux de décisions stratégiques est l'éloignement du groupe aux réalités du terrain ; ce qui a des conséquences visibles en termes de conditions de travail des salariés. Les conséquences de la dépendance stratégique au groupe se manifestent par les baisses d'effectifs inexorables au fil des plans de licenciement et des cessions d'usines.

Organisation, temps et conditions de travail

Sur le plan de l'organisation du travail, le RP dénonce une approche quantitative, pensée en référence à des ratios d'équivalent temps plein : « *Je pense qu'ils ont fait une approche un peu… ils font toujours ça, une approche mathématique, ils divisent le nombre d'unités par le nombre de personnes et puis…* ». Selon lui, cette approche est inadéquate pour prendre en compte les exigences réelles de l'organisation productive. Elle induit une surcharge de travail importante et débouche sur une multiplication des risques psychosociaux, sujet au cœur des préoccupations du CHSCT (et désormais de la nouvelle commission SSCT). Or, chaque plan de restructuration aboutit potentiellement à une nouvelle organisation du travail, dont les effectifs sont revus à la baisse ce qui aggrave encore la situation.

La durée collective du travail est à 37 heures 30 et 15 jours de RTT. Ce cadre collectif étant posé, il existe chez LABO huit modalités d'organisation du temps de travail différentes, rien que pour les personnels non-cadres. Cette démultiplication des modalités trouve sa source dans la volonté de coller au plus près des impératifs de production : « *Chaque atelier s'organise par rapport à son activité, aux caractéristiques des produits qu'il a à exploiter […] pour AT2 nous avons plusieurs produits avec des contraintes horaires qui sont différentes, et des organisations du travail qui sont différentes aussi* » (RD LABO). Les contraintes horaires mentionnées par le RD impliquent notamment de la production en continu, sans période d'arrêt des machines, donc du travail posté et des horaires atypiques de travail (soir, nuit, weekend). Pour preuve, les accords ARTT et les avenants qui s'y rapportent sont écrits en référence à l'affectation des salariés à une ligne de production, un médicament, ou une activité (conditionnement, fabrication, maintenance, qualité). Concernant les cadres et à l'exclusion des cadres dirigeants, trois modalités d'organisation du temps de travail sont

distinguées : les cadres intégrés soumis à l'horaire collectif de travail, les cadres au forfait heure annualisé, et les cadres au forfait jour.

L'emploi local : victime des décisions stratégiques du groupe

Au fil des décisions stratégiques du groupe (acquisitions, cessions, ou scissions) et des plans d'économies, les instances représentatives du personnel sont mises à contribution, dans le cadre de l'ensemble des négociations entourant ces moments importants de la vie de l'entreprise, dont la conséquence directe est la réduction très forte de l'emploi.

En l'espace de 25 ans sur le site de LABO, le représentant du personnel interrogé aura vu douze plans de licenciements se succéder, et l'emploi fondre d'autant : « *Moi j'en suis à mon 12ème PSE donc… il y en a tous les deux/trois ans à peu près […] j'ai connu ce site, mais il y avait un autre site à [CENTRE], on était la même entité juridique, on était plus de 2000 et ici on est 580 aujourd'hui* ». Le RD va même jusqu'à évoquer un enchainement des restructurations. Chacun de ces plans aura en outre montré combien les stratégies syndicales visant le maintien de l'emploi avaient peu de chance d'aboutir. Face au caractère inévitable de ces licenciements, les IRP de LABO semblent avoir privilégié les négociations d'accompagnement, plus que les négociations de maintien de l'emploi. Comme les RP, les salariés semblent eux aussi avoir intériorisé cet aspect inévitable et s'être habitués à ces plans, allant même jusqu'à souhaiter le suivant. En fait, en allouant des moyens très importants, le groupe s'assure de l'acceptabilité sociale des plans qu'elle conduit. L'acceptabilité des plans est aussi « financée » pour les salariés restant dans l'entreprise.

- **Les apports/traits saillants ou questions soulevées par ce cas**

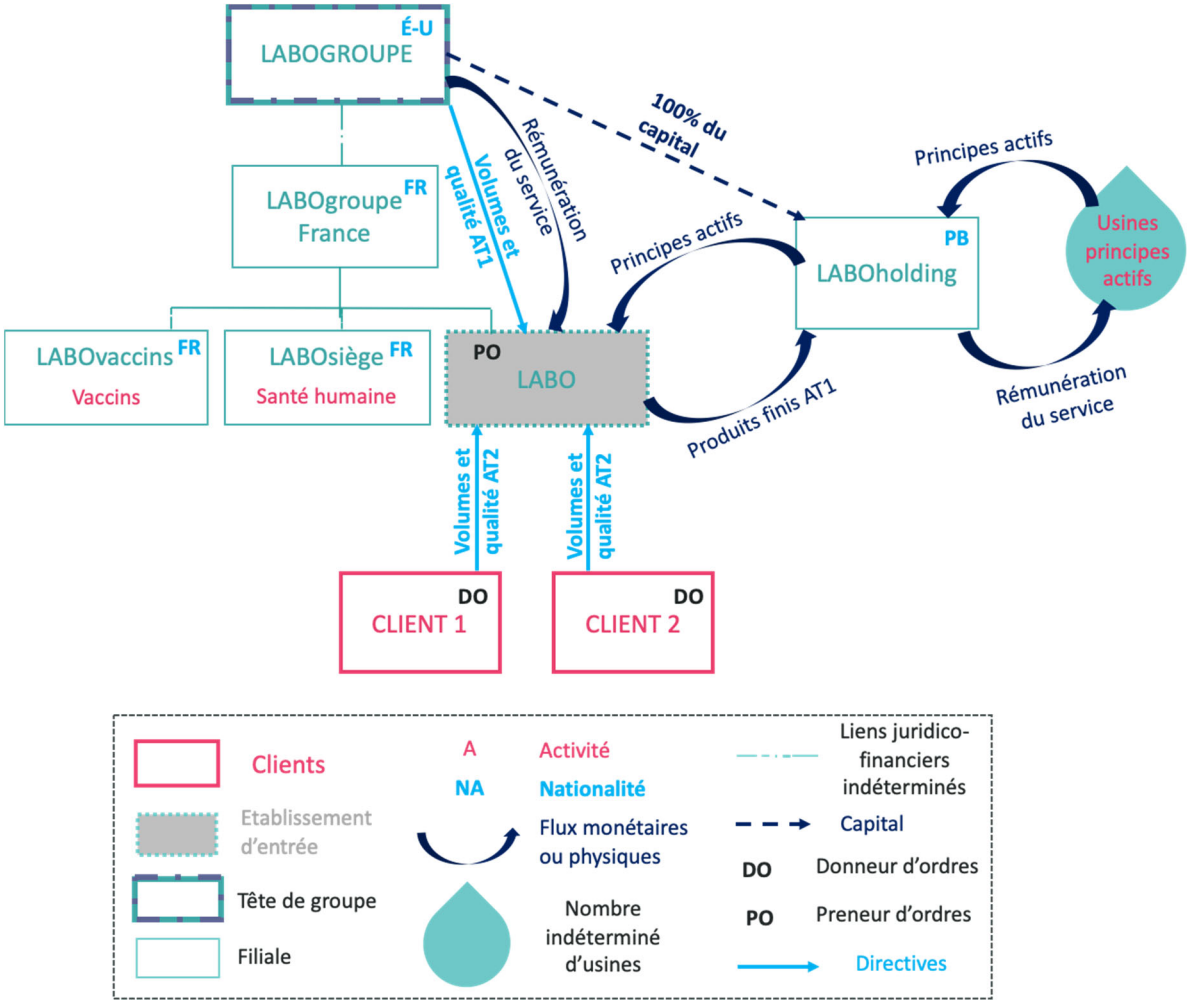
Sélectionné pour son appartenance à un groupe multinational, LABO se révèle illustrer d'autres dynamiques emblématiques de l'industrie pharmaceutique : la fabrication de médicaments en sous-traitance et le processus d'externalisation d'usines dont les têtes de groupe souhaitent se séparer.

Cette monographie aura en outre permis de mettre en lumière les différents types de dépendance qui se jouent au sein des groupes : stratégique, économique, financière, et organisationnelle. L'ensemble de ces dépendances réduit la marge de manœuvre des dirigeants locaux, et place les filiales LABO et LABOsiège dans une position de réceptacle des directives du groupe.

En conséquence directe, les relations sociales prennent place dans un cadre figé, fixé par le groupe, ce qui se traduit par un certain nombre de blocages et de conflits. Dans ce contexte, la mise en place du CSE semble avoir préservé la majeure partie des moyens du dialogue social dont la limite essentielle tient principalement à l'éloignement des centres de décisions.

In fine, une part importante des relations sociales semblent tourner autour de la gestion de l'emploi, en lien avec l'aspect récurrent des plans sociaux, et avec l'annonce conjointe de la fermeture du centre de recherche et de la cession du site de production.

Schéma 4 : Une représentation de l'éclatement de LABO



2.2.4 Les monographies du secteur de la propreté

Deux monographies ont été réalisées dans le secteur de la propreté. Avant de synthétiser leurs apports, nous présentons quelques éléments de cadrage du secteur.

2.2.4.1 Le secteur de la propreté : principales spécificités

Nous présentons successivement l'emploi, l'article 7 de la convention collective qui joue un rôle important, la structure concurrentielle et le paysage syndical.

a. L'emploi

Le secteur de la propreté emploie entre 400 000 et 500 000 personnes selon les sources (DADS, Enquête Emploi, données de la branche). Il s'agit essentiellement d'ouvriers (nettoyeurs et agents d'entretiens, PCS 684A). Le taux d'encadrement y est assez faible (moins de 10%) et le secteur est marqué par des conditions d'emploi assez difficiles et des rémunérations faibles (Desjonquères, 2019, Devetter et Valentin 2020). Le temps partiel est généralisé (environ 70% des nettoyeurs) ce qui explique des différences importantes entre effectifs physiques et en équivalent temps plein. La moitié des salariés sont multi-employeurs. Les niveaux de qualifications sont faibles. Enfin, le taux de rotation du personnel (26 %) est plus élevé que celui de la moyenne des services aux entreprises (21 %) (Geay et al., 2018). Celui-ci s'explique, notamment mais pas uniquement, par les pratiques de transferts de personnel lors du changement de prestataire sur un marché de nettoyage. La durée moyenne d'un marché est estimée à 4,7 ans dans le privé et 3,2 ans dans le public (FEP, 2020). Ces transferts sont régulés par l'article 7 de la convention collective de la branche.

La reprise du personnel en cas de reprise d'un marché

En 1985, la cour de cassation a estimé que l'article L122-12 du code du travail imposant la poursuite des contrats de travail en cas de modification dans la situation juridique de l'employeur n'était pas applicable en cas de perte de marché[31]. Deux arrêts ont rapidement confirmé cette interprétation (12 juin et 9 juillet 1986). Trois branches (Restauration collective, manutention ferroviaire et nettoyage) ont alors signé des accords prévoyants, sous certaines conditions, le maintien des contrats. Cette annexe 6 de la CCN du nettoyage sera modifiée en 1990 (devenant annexe 7) puis en 2011 (devenant ainsi l'article 7). Les conflits et la jurisprudence autour de l'application de ces dispositions sont nombreux et opposent à la fois les entreprises entre elles et les salariés à leurs employeurs… avec la difficulté pour les

[31] On peut se demander ce que signifie ce changement et faire l'hypothèse que c'est la vision de la nature même de la relation de service de nettoyage qui est en cause. Soit on considère que les salariés du site forment une sorte d'établissement et le transfert s'apparente à un changement de propriétaire de l'établissement et l'article L122-12 s'applique : l'établissement demeure inchangé, seul le propriétaire est modifié. Soit on se focalise sur la perte de marché et donc la fin d'un contrat commercial (qui inclut parmi d'autres choses le travail de plusieurs salariés) alors le changement de prestataires n'est que le remplacement d'un fournisseur par un autre… Cette décision transforme donc la conception de ce que constituent les agents de nettoyage sur un site en les faisant passer d'un « établissement » à une équipe de prestataires. Ces différences de conceptions alimentent des débats entre juriste sur la nécessité ou non de l'accord du salarié au transfert de son contrat de travail.

salariés de savoir vers quel employeur se retourner. Sans entrer dans les détails au moins cinq points sont au cœur des conflits :

- La question de l'application ou non de la CCN selon la définition de l'activité elle-même (ex. les toilettes des gares : activités de nettoyage ou activité commerciale ?), la qualification de la fin de la prestation (par exemple en cas de changement de locaux, de diminution de la prestation, etc.)
- La question de la liste des salariés transférables et notamment la situation des salariés absents (le salarié doit être en CDI, avoir au moins 6 mois d'ancienneté, ne pas être absent depuis plus de 4 mois y compris pour maladie et doit consacrer au site au moins 30% de son temps de travail) et des salariés protégés (autorisation de l'inspection du travail requise). Les informations à transmettre et les délais à respecter étant spécifiés, le non-respect de ces obligations est parfois utilisé pour justifier des non-reprises.
- La façon dont les avantages acquis sont repris (ancienneté, primes intégrées dans le salaire par exemple). Evidemment les mandats syndicaux ne peuvent être « repris » mais le salarié élu ou DS dispose de la latitude de rester chez son employeur.
- La question de savoir si ces avantages sont liés au site ou uniquement à la personne : c'est l'ensemble des conflits « Elior » de 2008 à 2016 : peut-on invoquer le principe à travail égal, salaire égal ? Réponse initiale des Prud'hommes positives puis invalidation par la cour de cassation.

De fait cette disposition joue un rôle majeur (environ 50% des CDI en relève, selon J.M Denis, 2018). Son rôle protecteur peut finalement apparaître plus ambigu qu'en première approche : c'est un vecteur de stabilisation de l'emploi sur le site mais elle transforme également le lien salarial en réduisant les responsabilités sur le moyen ou long terme des employeurs. Son application est enfin toujours complexe. Pour les salariés eux-mêmes le transfert demeure source d'anxiété notamment au niveau de la gestion des congés (ceux dans l'ancienne entreprise sont payés et les nouveaux ne sont acquis pas de la même manière que pour un nouvel emploi) ou encore dans la redéfinition de la charge de travail.

b. <u>La structure concurrentielle</u>

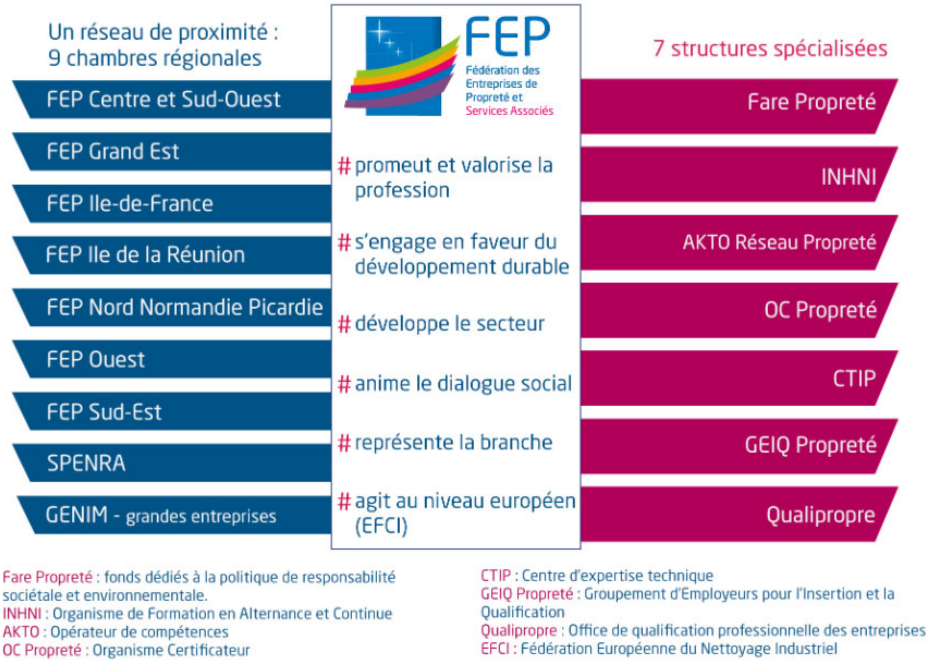
Le secteur représente environ 15 milliards de chiffre d'affaires dont les deux tiers proviennent du nettoyage courant des bâtiments, le reste relevant de prestations plus spécialisées (nettoyage industriel et désinfection, désinsectisation, dératisation). Les 22 plus grandes entreprises génèrent environ un tiers du CA, 170 entreprises de tailles intermédiaires, les 2600 PME suivantes réalisent 22% du CA et 34 000 micro-entrepreneurs se partagent la petite moitié restante. Comme l'affirme le rapport sur les chiffres clés du secteur réalisé par la FEP, *« la quasi-totalité des entreprises de propreté sont des entreprises familiales et patrimoniales au sein desquelles le pouvoir de décision est principalement détenu par la famille fondatrice. Elles sont souvent transmises de génération en génération.*». C'est le cas des deux entreprises que nous avons étudiées.

L'activité connaît une croissance relativement dynamique depuis le début des années 80 essentiellement en raison d'une tendance au développement de l'externalisation des activités d'entretiens en provenance de tous les secteurs économiques (industriels et commerciaux, marchands et non marchands). Une évaluation approximative de la part de l'emploi externalisée[32] à partir des enquêtes emploi permet d'estimer un taux d'externalisation passant de 25% des nettoyeurs en 1982 à plus de 50% en 2018. La FEP estime à 80% les entreprises privées ayant externalisé l'entretien de leurs locaux. Les marchés publics représentent 18% du CA de la branche, 20% pour les plus grandes entreprises (FEP, 2020)

Le taux de marge du secteur est assez faible : environ 10% soit la moitié de celui des autres services aux entreprises. Le syndicat patronal estime que les marges nettes oscillent entre 2% et 3% (FEP, 2020).

c. <u>Paysage syndical</u>

Côté patronal, la Fédération des entreprises de la propreté (FEP) regroupe plus de 2500 entreprises et notamment les plus grandes d'entre elles. Différents opérateurs visent à structurer les actions et sont regroupés au sein du « Monde de la Propreté » (schéma 1).



Côté salarial le paysage est plus divisé et la pratique syndicale y est reconnue comme complexe. Elle fait l'objet de travaux académiques relativement nombreux (Denis, 2008,

[32] Le calcul s'appuie sur la part des nettoyeurs relevant de la branche de la propreté sur le total des nettoyeurs. Il s'agit donc d'une approximation du pourcentage de salariés externalisés mais non de la part de l'activité de nettoyage qui peut être effectuée par des salariés relevant d'autres PCS.

2018 ; Nizzioli, 2015 ; Doumenc, 2019). Le poids des organisations syndicales représentatives a été fixé de la manière suivante :

- La Confédération générale du travail (CGT) : 38,57 %. Il s'agit en l'occurrence de la Fédération des Ports et Docks.

- La Confédération française démocratique du travail (CFDT) : 28,36 % (Fédération des Services),

- La Confédération générale du travail-Force ouvrière (CGT-FO) : 21,53 % (Fédération de l'équipement, de l'environnement et des transports),

- La Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) : 11,54 %. (Commerce, Services et Force de vente).

A noter que Sud (essentiellement sur les marchés SNCF) et la CNT jouent également un rôle, quantitativement limité mais symboliquement assez fort (Doumenc, 2019).

2.2.4.2 NETTOIE

a. L'établissement dans l'enquête Réponse

NETTOIE a été retenu comme établissement donnant lieu à une monographie parce qu'il remplissait plusieurs des critères au cœur de notre problématique. En effet, l'établissement est :

- Preneur d'ordres
- Donneur d'ordres
- Mono-établissement
- Filiale d'un groupe
- UES

L'entretien a permis de valider l'ensemble des réponses du RD. Même lorsqu'il s'est agi de compléter ses réponses « autres » pour les critères de fixation des hausses de salaire, ses réponses spontanées ont conforté celles indiquées dans le questionnaire. Nous n'avons ainsi constaté aucun hiatus entre l'enquête et les éléments qu'il a été amené à renseigner lors de l'entretien.

b. Les entretiens réalisés

Nous avons pris contact avec le RD en mars 2019 et nous avons pu réaliser l'entretien le 19 avril. A la suite de cet entretien, celui-ci a accepté de nous mettre en contact avec le responsable de la holding ainsi qu'avec 2 RP que nous avons rencontrés le même jour le 17 juin. D'autres contacts avaient été envisagés mais lorsque nous avons recontacté le directeur de la Holding, il nous a fait savoir qu'il ne souhaitait pas qu'il y ait d'autres échanges au sein de son groupe. De fait, nous n'avons jamais reçu les réponses attendues de certains salariés par la suite.

- Le représentant de la direction dont le contact nous a été donné par les services de la Dares : dans « la société » depuis 2006, il y est entré comme directeur d'exploitation qui était alors deux fois plus grosse. Quand celle-ci a scissionné en 2013, il est devenu directeur d'agence.
- Le responsable de la Holding est entré dans l'entreprise en 2005 ou 2006.
- Les 2 représentants du personnel ont été rencontrés en même temps.
    - La première est assistante commerciale (RP_CFDT). Elle est entrée il y a 17 ans comme agent d'accueil. Elle est membre du CSE et est représentante du personnel depuis 12 ans. Elle est syndiquée à la CFDT.
    - Le second est chef d'équipe (RP_CFTC). Il est arrivé il y a 10 ans après avoir passé 23 ans dans la pharmacie. Il encadre 39 agents d'entretien sur 5 sites. Il est titulaire d'une habilitation AFPA de la Direccte, et, à ce titre, participe au recrutement, formation et jury de titulaires de CEP/BEP pro lors d'épreuves manuelles et techniques réalisées sur leur site de travail. Il est membre du CSE.

Il assiste ainsi parfois les agents lors des entretiens avec le RD, par exemple à l'occasion de leur licenciement. Il est syndiqué à la CFTC.

c. *Présentation de l'entreprise : effectifs, structure, métiers*

Les effectifs

Les effectifs de l'entreprise, tant au niveau de l'agence que du groupe, sont marqués par deux particularités fréquentes dans le secteur du nettoyage : la relative volatilité des effectifs au cours de l'année d'une part, une différence majeure entre effectifs et effectifs en équivalent temps plein d'autre part.

En effet, pour les responsables de l'entreprise, donner un nombre précis de salariés apparaît comme compliqué. Nos différents interlocuteurs indiquent ainsi des effectifs sensiblement différents : « *on compte à peu près 3500 collaborateurs* » selon le directeur de la holding, tandis que le représentant du personnel estime que *« la participation est de 100 à 150 personnes pour 2800 salariés* » ; enfin le directeur de l'agence précise que, pour le groupe, « *aujourd'hui c'est à peu près 2500 salariés, un bon millier d'ETP* ». Plus surprenant encore, ces variations se retrouvent de manière marquée au niveau de l'agence. Son directeur estime d'abord qu'« *on a 600 agents à peu près* » puis précise plus tard « *on fait 450 à 550 paies. Paies agents et TQP. Sans compter les paies administratives que je gère* ».

Cette difficulté à préciser les effectifs salariés est due en partie au mécanisme de l'article 7 de la convention collective de la propreté qui implique des départs et arrivées fréquentes lors des modifications de marché, mais elle souligne également l'éloignement (à la fois physique et symbolique) qui caractérise les relations entre la direction et les agents de nettoyage.

Elle s'explique également par le décalage majeur entre le nombre de salariés et son décompte en ETP. Ainsi, l'agence emploie « *environ 210 en ETP* ». Après vérification, pour le mois de mars, il nous a indiqué qu'il s'agissait de 213,5 ETP agents de propreté, TQP, Chefs d'équipes auxquels s'ajoutent 15 ETP pour le « staff » (équipe administrative et commerciale de l'agence : le directeur, sept managers, trois commerciaux, trois assistants administratifs, un magasinier). L'agence gère par ailleurs un chiffre d'affaires de 8,5 millions d'euros (40 millions pour le groupe).

Structure et croissance

L'entreprise est une filiale d'un groupe de nettoyage créé en 1981 par le père du dirigeant actuel (le changement date de 2017). La personnalité du fondateur demeure très présente (« *Il était tout seul, avec un sceau et une raclette. Aujourd'hui c'est un petit 40 millions € de chiffre d'affaires, à peu près, 2 500 salariés, un bon millier d'équivalents temps plein* », RD Agence.). Le groupe a connu une forte croissance interne et plus récemment, et de manière

complémentaire une croissance externe avec le rachat de deux structures de taille plus modeste (400 salariés environ).

Aujourd'hui, le groupe est composé de 12 agences, dont dix ont le statut d'entreprise, et d'une holding. Le capital social est intégralement détenu par la famille du fondateur de l'entreprise. Toutes les agences sont situées dans le nord de la France sauf une du côté de VILLE1 et une autre, récemment rachetée, du côté de VILLE2.

L'établissement enquêté constitue le plus gros établissement du groupe. L'établissement résulte d'une scission réalisée en 2013 en 2 agences : « *Parce qu'on était trop gros. On atteignait une taille critique, en fait, et si je simplifie, on avait en gros 10 millions € (de chiffre d'affaires), 1 000 clients, 600 agents à peu près, puisque ce sont beaucoup des temps partiels, donc je précise bien 600 agents, ce n'est pas un compte en ETP* » (RD Agence).

Activité / métier

L'entreprise est spécialisée dans l'entretien des locaux, considérée comme une « *industrie de main d'œuvre. […]. Disons 70 % de main d'œuvre. Après, il y a de la marge, des achats, des produits, du matériel. Mais c'est 70 %. C'est énorme* ». Pour autant, les marchés ou clients sont assez divers. Ils concernent à la fois des locaux industriels, des bureaux, des Ehpad, des commerces ou encore des établissements scolaires.

L'importance de ces clients est également très variable : « *ça va des très grosses entreprises, des contrats à 30, 40 000 € […]. On a des contrats groupe, des contrats qu'on appelle réseau, et des contrats individuels. […] Après, on a des tous petits clients. On a donc du gros, à 30, 40, 50 000 €, par mois, et d'autres à 150 €, avec une prestation d'1 heure, 1h30 par semaine. Oui, oui. Par exemple un cabinet dentaire, une petite entreprise…* » (RD Agence).

Enfin, l'entreprise répond également à des marchés publics. Ceux–ci apparaissent comme « *plus serrés au niveau des marges* » mais représentent des volumes conséquents. Ainsi, le plus gros client de l'agence relève d'un marché attribué par une collectivité locale (environ 15% du total du chiffre d'affaires de l'agence).

d. Les liens de dépendance du point de vue financier et la sous-traitance

Une entreprise très dépendante de la maison-mère

L'entreprise-agence enquêtée est fortement dépendante de la holding-maison mère. La direction effective dépend de la holding et le directeur de l'agence participe au comité de direction tout en gérant certaines fonctions pour le groupe dans son ensemble.

La société-mère gère directement un certain nombre de fonctions et la différence entre établissement et entreprise apparaît peu précise pour nos interlocuteurs qui lui préfèrent le terme générique d'« agence ». Les décisions en termes de recrutement pour « le staff »

demandent également l'aval de la société-mère. Enfin, certains gros clients sont directement gérés au niveau central et réalloués aux agences.

L'entreprise-agence conserve cependant son autonomie sur la plus grosse part de sa politique commerciale ainsi que sur la gestion de l'emploi des agents de nettoyage… qui demeure cependant intégralement dépendante de la convention collective.

Au niveau du groupe, la holding est intégralement contrôlée par la famille du fondateur.

Quelle place de la sous-traitance ?

L'entreprise NETTOIE est sur une activité de sous-traitance. L'intégralité de son chiffre d'affaires dépend ainsi des pratiques d'externalisation des donneurs d'ordres. Ceux-ci sont cependant nombreux et divers. Plus encore, l'organisation des marchés de nettoyage (et notamment le rôle de l'article 7) font que le niveau de dépendance et de risque est considéré par les représentants de la direction comme très faible.

NETTOIE apparaît cependant elle-même comme donneur d'ordres mais de manière assez marginale. L'essentiel est constitué par des travaux de nettoyage plus techniques, comme les vitrages en hauteur. Un autre type de sous-traitance, en tant que donneur d'ordres peut apparaître de façon ponctuelle

e. Les structures de représentation professionnelle

La représentation du personnel siège au sein du comité d'UES devenue CSE d'UES. Il n'y a pas de comité de groupe ni de comités d'entreprise au niveau des différentes agences qui, pour la plupart, ont un effectif excédant les 300 salariés.

L'absence de comité de groupe

Il n'y a pas de comité de groupe. Les informations économiques qui pourraient y être présentées sont diffusées, lors de certains CE/CSE, comme cela a été le cas par exemple lors des rares étapes de croissance externe, et lors de la convention annuelle qui regroupe tous les agents administratifs, les chefs d'équipe et la direction en fin d'année (elle s'était tenue quelques jours avant l'entretien). Lors de cette convention, les résultats, les objectifs, la stratégie et toutes les informations sur les agences et le groupe sont détaillées avant un « moment festif ».

Une UES

Pour tous nos interlocuteurs, c'est un comité d'entreprise sans que la mention de l'UES ne soit jamais indiquée. Nul n'a su nous dire de quand date sa reconnaissance et par quelle voie. Pour le RD comme pour le responsable de la holding, ce n'est pas récent. Par recoupement, nous pensons qu'elle doit dater du début des années 2010. Interrogé sur les raisons de son existence, le responsable de la holding n'a, dans un premier temps, pas su nous répondre. C'est quelques 40 minutes plus tard, alors qu'on abordait la question de la remontée des

profits à la holding, qu'il s'est écrié : « *je me souviens pourquoi on a fait l'UES ! Pour pouvoir faire bénéficier à tous les salariés de la participation ».* Selon lui, en absence d'UES les salariés des agences déficitaires seraient lésés. Avec l'UES et la consolidation qu'elle opère, la participation est partagée entre toutes les agences.

Mais, il avait cependant justifié auparavant la centralisation et exprimé son point de vue sur l'intérêt de l'UES par le poids que cela conférait aux discussions avec les partenaires sociaux. Le CE d'UES a cependant plusieurs spécificités :

- Presque tous les représentants étaient issus de l'agence du RD que nous avons rencontré. La publication du résultat de l'élection du CSE donne à voir une représentation de 3 agences dans le nouveau CSE : outre celle-ci, celle de la scission et une autre plus éloignée. Pourtant pour les RP, tous les titulaires sont issus de leur agence. Par recoupement, nous pensons que ce sont tous des salariés qui ont été salariés de cette agence.
- Aucun agent d'entretien n'y siège qui ne soit pas chef d'équipe.
- Le directeur d'agence y était représentant du personnel.

<u>La mise en place du CSE</u>

Les élections professionnelles datent de novembre 2018 et, en juin, lors de l'entretien, le CSE s'était réuni deux fois ; sans doute la première fois pour son installation et la seconde fois en avril.

Les entretiens ont fortement donné le sentiment qu'il n'y a pas eu de protocole d'accord. En tout cas les RP rencontrés n'ont pas participé aux étapes de décision de la structure, qui d'ailleurs ne leur convient pas (« *le protocole c'est pas nous* » (RP_CFDT) « *la direction a imposé ce qui était prévu par la loi* » (RP_CFTC).

Structure :

Le nouveau CSE a 6 titulaires et 6 suppléants (contre 17 dans l'ancienne configuration). La question de la représentation des différentes agences au sein du CSE est ambigüe : alors que pour le RD de l'agence, il y a également désormais des représentants par agence, il apparaît finalement que seules trois agences disposent d'un représentant au CSE.

La transformation du CE en CSE produit au final trois modifications importantes :

- La place des syndicats semble renforcée car tous les élus sont désormais syndiqués.
- Des représentants de proximité sont censés être mis en place. En effet, il n'y a pas d'IRP au niveau des agences, mais des représentants seraient par la suite « désignés ».
- Réduction nette des réunions : « *on passe d'un CE par mois et un CHSCT tous les deux mois à 4 réunions annuelles englobant l'ensemble* ».

Pour les représentants de la direction, le CSE est ainsi perçu comme une réelle source de simplification et produit un gain de temps et d'efficacité dans le cadre d'un dialogue social qu'ils jugent très bon même si la présence des RP est perçue comme assez faible.

Du côté des RP, le sentiment est plus mitigé : l'absence désormais des suppléants réduit leur participation et exclut des représentants auparavant particulièrement dynamiques. Plus encore, le fonctionnement, notamment de la CSST, semble encore confus pour eux.

f. Place des négociations sur la formation et le temps de travail et autres thèmes

Les conditions d'emploi et de travail semblent finalement assez peu discutées. Elles sont largement considérées comme imposées par le contexte économique et la concurrence intense dans le secteur. L'essentiel des questions liées aux rémunérations sont, par exemple, gérées par l'application de la convention collective. Les points réellement discutés sont très peu nombreux et concernent le plus souvent des questions assez anecdotiques à l'image de la « carte cadeau ».

De même, la politique de formation de l'entreprise est assez limitée. Les formations initiales ne sont pas considérées comme essentielles (« *la formation, je suis contre* » pouvait ainsi affirmer, certes de manière provocatrice, l'ancien directeur de la holding).

L'organisation de formations continues est jugée complexe en raison de l'éclatement des salariés sur de nombreux sites. Les questions des formations comme celles des conditions de travail sont rendues encore plus complexes par la mobilité des salariés d'une entreprise à l'autre lors des changements de prestataires.

Ces mouvements inter-entreprises très nombreux expliquent qu'une part importante des conditions d'emploi sont réglées au niveau de la branche.

Les IRP peuvent néanmoins jouer un rôle d'information ou d'alerte pour certaines situations. Ainsi à propos des discussions de la CSST, le directeur de la holding affirme que la commission est utile, en tant que « *baromètre de la situation* » alors même que l'éclatement des sites et leur nombre rendent impossible d'en faire autrement le bilan (« *J'ai déjà fait le calcul et si je veux rencontrer tous mes agents et aller sur tous mes chantiers, si je m'y prenais maintenant en termes d'heures ouvrables, il me faut 10 ans. Donc ce n'est pas possible. Si je fais ça à temps plein de 8h à 20h. »* RD_Holding)

A cet égard, l'un des RP a souligné que le montant des heures de délégation ne lui permettait pas de prendre le temps requis pour comprendre les motifs de montée des accidents dans un site lorsqu'une telle évolution est constatée.

- **Les apports/traits saillants ou questions soulevées par ce cas**

La sous-traitance

Le cas NETTOIE est emblématique d'un secteur dont l'activité est fondamentalement d'être preneur d'ordres. L'activité demeure essentiellement de la mise à disposition de main d'œuvre. L'intégration des salariés dans la « communauté de travail » des donneurs d'ordres est cependant peu évoquée. Nul ne semble au clair sur cette question. Si le RD de l'agence sait que les salariés pourraient prendre part aux élections qui se tiennent sur les sites où ils exercent, il n'en connaît pas les conditions. Les situations qui marquent les liens entre le DO, les usagers, les autres salariés du site et les agents d'entretien sont décrites comme très exceptionnelles.

Notion de groupe

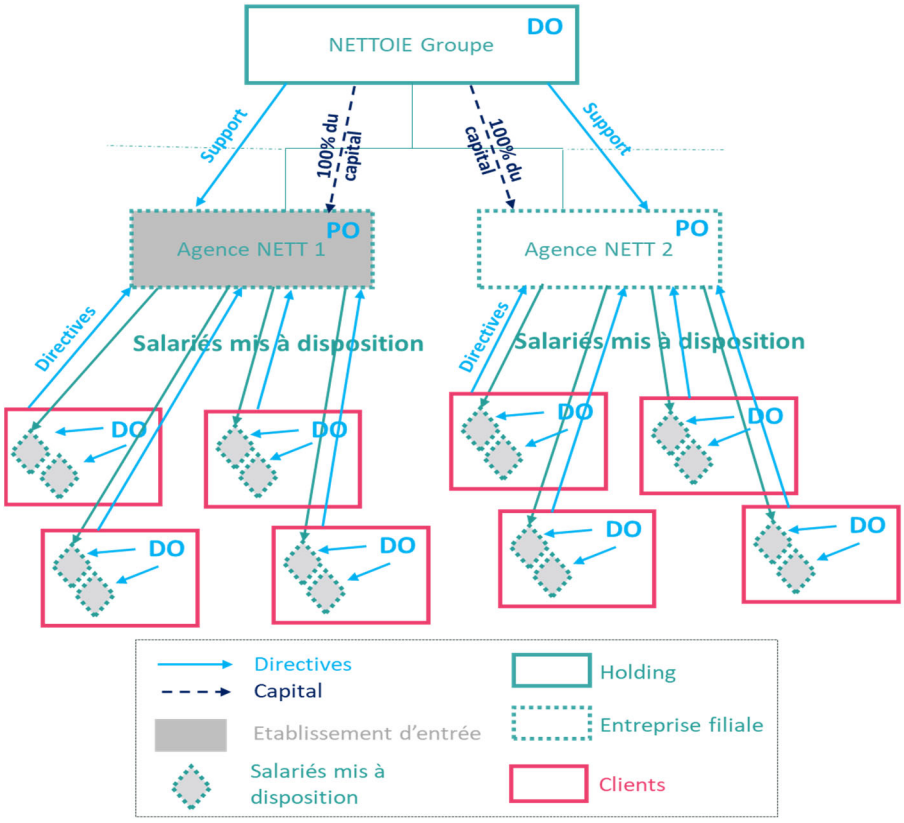
Les relations professionnelles se situent essentiellement au niveau du Groupe, via l'UES. Il n'y a pas d'IRP au niveau des agences. L'idée de mettre en place des représentants de proximité a été évoquée. La société-mère joue un rôle central dans la plupart des décisions économiques et sociales.

Enseignements centraux de la monographie sur les limites du droit de la représentation professionnelle

Cette monographie fait ressortir plusieurs faits saillants

- Un usage de l'UES par la direction qui paraît instrumental visant à placer le niveau de négociation à l'échelle qui lui est le plus favorable.
- La très forte distance entre la représentation du personnel et les salariés au cœur de l'activité (agents d'entretien) qu'aucune disposition légale ne paraît apte à atténuer.
- La difficulté des salariés, lorsqu'il n'y a pas suffisamment de contacts avec l'union locale ou territoriale et qu'il n'y a pas d'autres relais par la fédération, de connaître leurs droits, comme le montre la méconnaissance de leur rôle pour participer à la détermination de la structure des IRP mais aussi sur la mise en place de la CSSCT.
- L'absence de relations d'emploi véritables du fait de l'intense rotation des employeurs pour les agents d'entretien qui requiert de repenser intégralement le canal de transmission des informations sur les conditions de travail dans un secteur où les accidents du travail et les inaptitudes sont importantes.

Schéma 5 : Une représentation de l'éclatement de NETTOIE



2.2.4.3 JAVEL

a. L'établissement dans l'enquête Réponse

JAVEL a été retenu comme établissement donnant lieu à une monographie parce qu'il remplissait plusieurs des critères au cœur de notre problématique. En effet, l'établissement est :

- Preneur d'ordres
- Donneur d'ordres
- Multi-établissements
- Filiale

L'entretien a permis de valider l'ensemble des réponses du RD. Nous n'avons ainsi constaté aucun hiatus entre l'enquête et les éléments qu'il a été amené à renseigner lors de l'entretien. En revanche, il était intéressant de voir que les RD des différentes agences n'avaient pas entendu la question relative à leurs liaisons financières au sein du groupe de la même manière. L'un a rempli « tête de groupes », un autre « indépendant », tous les autres ont rempli « filiales » ce qui implique, pour ces derniers, qu'ils ont répondu au nom de leur entreprise.

b. Les entretiens réalisés

Nous avons pris contact avec plusieurs RD en décembre 2019 mais nous ne sommes parvenus à réaliser les premiers entretiens que pendant le confinement. Grâce aux nombreux contacts qui étaient disponibles dans le fichier transmis par la Dares, nous avons pu finalement échanger avec, outre le RD de l'agence, des RP de 3 différentes agences et, grâce à l'un des RP, nous avons également pu échanger avec un représentant, négociateur au niveau de la branche et entièrement déchargé dans le groupe du fait du cumul de ses mandats (comme DS dans une agence et élu au CSE-central).

- [RP_CGT_JAVEL1] Dans le fichier REPONSE, il a été transféré, via l'article 7 de la CCN de la propreté (voir supra) dans une autre entreprise. Toujours actif syndicalement, il n'a plus de mandat. Il y a eu deux entretiens. Le premier sur notre sollicitation, le second, après qu'il nous a envoyé un message pour nous dire qu'il avait de nouvelles informations relatives aux changements induits par le Covid.
- [RP_FO_JAVEL2] Déléguée syndicale FO et représentante du personnel au CSE-C de JAVEL, agent de maîtrise au sein d'une des agences de la région. Elle est également secrétaire générale sur la région et conseiller du salarié.
- [RD_JAVEL1] Directeur de l'agence JAVEL de VILLE.
- [RP_CGT_JAVEL3] Délégué syndical JAVEL dans une agence de Paris pour la CGT, il est également élu au CSE-C où il représente son agence, dans l'entreprise depuis 2004. Il est chef d'équipe et travaille à plein temps, sur le chantier depuis 6 mois après avoir longtemps combiné plusieurs employeurs puis plusieurs sites de l'entreprise. Il a adhéré à la CGT en 2005 et est rapidement devenu DS.
- [RP_CGT_JAVEL4] Elu CGT au CSE-C et DS de l'agence qui l'emploi, il est également négociateur de la branche propreté, Il a 35 ans d'ancienneté dans l'entreprise et est

resté sur le même site mais il ne travaille plus sur le site comme agent car il est permanent syndical. C'est [RP_JAVEL_1] qui nous a donné son contact. Il est un membre de l'union locale de son département également.

c. *Présentation de l'entreprise : effectifs, structure, métiers*

L'entreprise étudiée est un des leaders du marché de la propreté mais le groupe est désormais « pluri-métiers » : accueil, sécurité, logistique complètent notamment le métier de base qui est l'entretien des bâtiments. Le nettoyage constitue une seule filiale : c'est cette entreprise que nous étudions ici. L'entreprise est familiale. Elle s'organise de la manière suivante :

- Un siège
- Des directions régionales
- Une à deux agences par département soit au total 113 agences (selon une élue au CSE-C mais une trentaine de plus listées au greffe du tribunal).

Effectifs

La taille des agences varie d'une grosse centaine d'ETP à probablement plus de 400 ETP soit, a minima, 50% de plus en effectifs physiques compte tenu de temps de travail classiques dans le secteur autour de 20 à 28h/semaine en moyenne.

On observe des mouvements de création, fusion ou suppression d'agences de manière régulière. La raison d'être de ces mouvements paraît peu lisible aux yeux des responsables syndicaux. La monographie fait ressortir 3 possibles raisons : des logiques commerciales et de maillage territorial assez classiques, des logiques de gestion technique de proximité en termes de nombre maximal de salariés par agence ou des logiques de divisions syndicales. Cette dernière hypothèse tient aux règles adoptées pour choisir les agences représentées. Le protocole d'accord de la mise en place du CSE central a maintenu celle qui prévalait avant les ordonnances : ce sont celles qui ont les plus gros effectifs. Par le jeu des fusions et divisions des agences les employeurs ont indirectement la possibilité de choisir les agences représentées et donc les représentants des salariés qui seront autour de la table. Cela pose question aux représentants du personnel sans qu'ils cherchent à le remettre en cause. Notre hypothèse est que ce critère a le mérite d'être facilement objectivable et limite ainsi les conflits entre syndicats ou représentants. Pour les RD, le choix de la taille des agences est présenté comme relevant d'un modèle économique avec un seuil optimal de chiffre d'affaire à ne pas dépasser pour sa bonne gestion. Le critère paraît relativement suivi mais de telles stratégies ne peuvent être totalement exclues au regard des questionnements que soulève au moins l'un des RP sur le moment choisi pour opérer ces restructurations partielles.

Groupe

Sur le plan du « groupe », on assiste à des logiques de croissance externe fréquentes (fusion, acquisition, absorption…) et une tendance à l'uniformisation de la marque. Le repérage des frontières de l'entreprise par les OS s'en trouve compliqué.

Organisation-type d'une agence

L'organisation-type d'une agence repose sur un responsable d'agence encadrant 1 à 3 responsables d'exploitation, gérant eux-mêmes 3 à 5 agents de maîtrise qui gèrent une centaine de milliers d'euros de CA, soit 80 à 90 salariés, et un nombre de clients variables mais tournant le plus souvent autour d'une soixantaine selon nos interlocuteurs.

Les agents de maîtrise ont une fonction d'encadrement. Les entretiens font apparaître que la promotion interne sur des postes de cadres est rare mais il est arrivé qu'un agent d'entretien devienne responsable d'exploitation.

d. Les liens de dépendances multiples

Les agences et le groupe

Selon le RD rencontré, les responsables d'agence disposent d'une autonomie limitée sur le recrutement des agents de propreté mais inexistante sur les rémunérations. En revanche, leur autonomie commerciale est relativement large mais contrôlée via un budget annuel et des indicateurs d'efficacité.

Les responsables d'agence ne semblent avoir que peu de liens avec le siège du groupe. C'est la direction régionale qui paraît assurer la mise en lien… … et fournit de nombreux services supports.

Pour autant, cet isolement ne se traduit pas par une autonomie totale. Bien au contraire, le contrôle se construit via la mise en responsabilité des agences qui doivent construire leur chiffre d'affaires (sachant qu'il y a fusion d'agences quand le CA est trop faible et scission quand il est trop élevé).

Au-delà, des relations avec le groupe, d'autres canaux de communication existent au niveau des responsables d'agence. Sur un territoire donné, les différents acteurs se retrouvent fréquemment en concurrence lors des appels d'offre et peuvent se croiser lors des visites préalables des locaux. Plus encore, nos interlocuteurs (RD comme RP) ont souligné l'existence de relations personnelles et l'importance de réseaux plus ou moins informels.

L'existence de ces relations au niveau des responsables d'agence (même si elles demeurent limitées) tranchent avec le cloisonnement qui caractérise les agents de nettoyage eux-mêmes. Ceux-ci n'ont, de fait, pas de contact avec les autres salariés en dehors de leur agence (ou plutôt en dehors de leur site de travail).

Cette faiblesse des relations concerne également les représentants du personnel qui ne communiquent que très peu avec les autres agences en dehors du CSE-C où seules les plus grosses agences sont représentées. On peut noter que 4 des 5 agences de cette monographie disposent de représentants au CSE central.

Les relations avec les DO

Les relations avec les DO ne semblent pas marquées par une dépendance forte : à de rares exceptions près, les agences disposent de nombreux clients (de plusieurs dizaines à plusieurs centaines) et aucun ne constitue une part du CA telle qu'elle amènerait à une dépendance économique forte (le mécanisme de l'article 7 concourt par ailleurs à limiter les risques liés à la perte de contrats non seulement pour les salariés mais également pour les agences qui voient leurs charges de personnels « suivre » leurs pertes de chiffre d'affaires). Les relations sont décrites comme des rapports commerciaux, marqués par une forte concurrence sur les prix, mais la logique de perte et de gain de marchés est pleinement intégrée.

Cependant, la logique de concurrence sur les prix est décrite par tous nos interlocuteurs comme de plus en plus forte : l'externalisation crée une tension renouvelée à chaque nouvelle négociation du marché. Il semblerait que les marchés tendent à se renégocier de plus en plus rapidement (au minimum tous les trois ans avec, souvent, des clauses, permettant une discussion annuelle). Pour les représentants du personnel, issus de sites plutôt industriels et ayant une ancienneté importante, l'évolution est clairement celle d'une dégradation de la position des prestataires.

La logique de l'externalisation repose en effet sur une réduction drastique du volume de travail. Celle-ci se traduit par une intensification du travail mais se répercute également sur la qualité du service.

La mise sous pression via des renégociations fréquentes et l'accent mis sur les prix est une tendance générale mais elle apparaît particulièrement forte dans le cadre des marchés publics. Ceux-ci sont à la fois nécessaires (car générateurs de volumes d'affaires importants et parce qu'ils peuvent également jouer un rôle commercial sur des sites ayant une visibilité forte comme les universités, les réseaux de transports, certains bâtiments publics…), et jugés très peu rémunérateurs.

Les relations avec le DO modifiées par la création de nouveaux intermédiaires

L'intensité de la concurrence sur les prix est parfois renforcée par la tendance (mais non généralisée encore) à la création de nouveaux intermédiaires ('facilitateurs' ou centrales d'achat) qui durcissent encore les conditions tarifaires et renforcent le poids mis sur le seul prix.

Le recours aux « facilitateurs » est nettement perçu comme une dégradation de la situation des prestataires et une fragilisation accrue des agents d'entretien qui se retrouvent encore plus éloignés des décideurs, et subissent une intensification et une détérioration des

conditions de travail. Pour certains syndicalistes, cette logique obéit à une stratégie délibérée de fragilisation ou de mise à distance des salariés en charge de l'entretien.

La création d'un nouvel intermédiaire a également des répercussions importantes sur les critères de sélection et sur les attentes en termes de qualité de service. Le risque est de créer un décalage entre les critères de choix des négociateurs et ceux des utilisateurs directs du site. Les critères de choix sont, lorsqu'il y a mise en place d'un intermédiaire, plus formalisés ou standardisés, mais ne semblent pas très adaptés, tandis que les conditions de la fourniture du service sont plus facilement négociables avec les « petits ou moyens » clients.

D'autres mécanismes permettant de fragiliser les prestataires ont également été signalés à l'image des logiques d'éclatement des marchés de nettoyage entre plusieurs preneurs d'ordres (ex. Airbus entre D. et JAVEL ou IS. et Javel).

Les relations avec le DO : au-delà de la contractualisation, des interventions du DO ambivalentes

Après l'externalisation, le donneur d'ordres peut jouer un rôle protecteur pour les salariés. Le donneur d'ordres peut chercher à intervenir dans la relation d'emploi du prestataire, notamment en veillant au respect des règles lors du transfert des contrats en cas de changement de prestataire. Mais ce rôle protecteur apparaît le plus souvent limité et de moins en moins marqué au fur et à mesure de la renégociation du marché. Les donneurs d'ordres semblent ainsi, plus souvent, exercer une pression sur le prestataire qui conduit à intensifier le contrôle sur les agents d'entretien.

Pour autant, c'est sans doute le désintérêt que le donneur d'ordres porte à ces salariés qui est le plus patent. Cela va même au-delà, par une mise à distance de ces derniers. Du côté des représentants du personnel, la vision est assez convergente pour souligner qu'au-delà de l'attitude du donneur d'ordres lui-même, il est difficile de nouer de véritables liens avec les salariés ou même avec les organisations syndicales des clients (surtout quand un facilitateur existe). Cette mise à distance existe… y compris quand un salarié est sur un même site depuis plus de 35 ans. D'autant plus que ce type de relations pérennes est perçue de manière très négative par la direction de l'entreprise prestataire. La participation des salariés à la vie des entreprises clientes est vue comme plutôt dangereuse car susceptible de créer un risque (certes limité) de collusion. La politique mise en œuvre vise ainsi clairement à limiter les interactions directes entre les agents d'entretien et les donneurs d'ordres.

Enfin, l'attitude des organisations syndicales du DO comme du PO est ambigüe sur la question des liens entre salariés des deux structures. Loin d'être complètement favorables à un rapprochement, les représentants du personnel oscillent entre l'affirmation d'un nécessaire soutien et la reconnaissance d'intérêts assez divergents (voir infra sur le rôle spécifique des OS).

e. Les relations sociales : instances et moyens

Le rapport à la branche

Les conditions de rémunération et l'essentiel des conditions de travail sont dépendantes de la branche : la CCN pour le salaire, l'ancienneté, les reprises, etc. ; des référentiels de branche (FEP) pour les surfaces. Cette situation est intégrée tant côté RD que RP : on sait qu'on ne peut globalement pas négocier grand-chose au niveau local. Il n'y a, notamment, aucune marge de manœuvre sur les rémunérations.

Pour autant, des différences dans les pratiques de gestion de la relation salariale et dans le respect de la convention collective s'observent. Comme les salariés circulent d'une entreprise à l'autre via les procédures prévues par l'article 7 de la CCN, les agents d'entretien seraient à même d'évaluer les différences de GRH, mais les éléments recueillis sont trop parcellaires et tiennent trop nettement au rapport à l'encadrant direct du moment. C'est plutôt du côté des RP qui ont des contacts à la branche ou via les unions locales que se forge le sentiment que l'entreprise à laquelle ils appartiennent est la 'moins pire'. Ce constat renvoie alors à l'idée que le chef d'agence estime avoir un rôle, et pense pouvoir, par ses modes de management, influencer la qualité de vie au travail.

Des marges de manœuvres par rapport à la CCN en matière de gestion des ressources humaines sont également soulignées, en creux, par les représentants des salariés : si rares sont les entreprises qui offrent plus que ce qu'accorde la CCN, plus nombreuses sont celles qui cherchent à ne pas la respecter.

Mais si, finalement, l'essentiel des éléments matériels de la relation d'emploi dépend de la branche, cela ne signifie pas que les discussions soient fournies à ce niveau. Peu de choses y semblent même négociables**.**

Structure des IRP

L'entreprise présentée dans cette monographie appartient bien à un groupe disposant de plusieurs filiales, pour autant cette structure ne dispose pas de comité de groupe. Le représentant du personnel rencontré, également négociateur au niveau de la branche, ne semble pas y voir un intérêt fort et souligne les difficultés que cela comporterait tout en reconnaissant le besoin d'une information émanant de ce niveau. Les principales OS sont représentées au Central (FO, CGT, CFDT). Les DS centraux ont 35 heures de délégation par mois.

Au niveau des agences, chacune d'elles dispose d'un CSE. Les taux de participation semblent assez hétérogènes mais plutôt faibles. Dans une agence-type, 5 élus CSE : le directeur de l'agence, un élu structure, un élu fonction support et 3 agents. Le CSE semble disposer de peu de moyens pour les œuvres sociales. Les liens au niveau syndical sont marqués par la dimension locale avec des réunions au niveau de l'Union Locale jugées importantes pour les trois représentants du personnel affiliés à la CGT.

Le lien aux syndicats du site

Comme nous l'avions noté précédemment, des liens entre les salariés des prestataires et les salariés des donneurs d'ordres peuvent parfois se construire même si ceux-ci demeurent souvent limités. Le constat est identique au niveau syndical. Chaque RP a pu signaler des exemples de soutiens de la part des syndicats du donneurs d'ordres, y compris jusqu'à la grève (notamment au sein de structures publiques, RP_JAVEL-3), mais toujours en précisant le caractère assez exceptionnel de ce type de situations. Le bilan général est même plutôt assez pessimiste : les RP des entreprises sous-traitantes n'estiment pas pouvoir compter sur le soutien de leurs collègues des donneurs d'ordres, à l'exception parfois de l'obtention d'éléments information (questions posées en CSST par exemple).

Mise en place du CSE

Le CSE-C a été mis en place en 2018. Avant le passage au CSE, les 40 plus grosses agences y étaient représentées par 32 salariés titulaires auxquels s'ajoutaient 8 suppléants. Il n'y avait pas de représentation des plus petites agences. Le critère de détermination des agences représentées, qui tient aux effectifs, apparaît potentiellement compliqué pour les OS.

Ce problème persiste avec le CSE mais ce sont désormais 25 agences qui sont représentées via les titulaires. Les 25 suppléants correspondent aux 25 agences suivantes en termes de taille d'effectif. Mais les suppléants ne siègent que lorsque les titulaires ne sont pas présents (et que l'information a été donnée suffisamment tôt pour que le remplacement puisse être réalisé, sachant que le CSE-C ne se tient pas à Paris mais au sud de la France). D'importantes négociations ont permis d'ajouter 10 suppléants qui peuvent être présents aux réunions, mais qui n'ont le droit de vote qu'à concurrence du nombre de titulaires absents. Ainsi, il ne peut toujours y avoir que 25 votants là où il y en avait 32 auparavant[33].

Pour l'agence où nous avons pu échanger avec le RD, les élections du nouveau CSE ont eu lieu en mai 2019, sans doute parce que cette agence était d'une taille telle qu'elle ne pouvait être représentée au CSE-C. Il n'y avait qu'une seule liste (CFDT).

Dans l'agence de Paris, un contentieux est toujours en cours pour la mise en place du CSE. Les DS ont refusé de signer le protocole. Le RP de cette agence nous a expliqué qu'il souhaite construire des listes combinant les collèges des agents de maîtrise et ceux des agents d'entretien car il peut trouver des accords avec certains d'entre eux mais aucun avec ceux que

[33] Extrait de l'accord sur le CSE-C signé en 2018 : « Néanmoins, compte tenu du maillage national des établissements, et des imprévus de dernier instant, il est convenu avec les organisations syndicales signataires de prévoir la présence de certains suppléants à chaque réunion, et afin de permettre de répondre aux problématiques organisationnelles (hôtels, transports…). Ainsi, sont invités parmi les suppléants désignés au CSE-C : 3 suppléants par organisations syndicales représentatives dans l'entreprise en prenant comme critère l'effectif de l'établissement le plus important et 1 suppléant sans étiquette, le critère restant celui de l'effectif. Ces suppléants ne peuvent participer au vote que s'ils remplacent un titulaire absent.

la direction « désigne » car, selon le RP, ils sont « *à sa merci* » et dans le *« syndicat des patrons comme on dit nous »*. La direction de l'agence aurait refusé ce principe des listes uniques.

Un dialogue social compliqué…

Si les instances représentatives du personnel sont relativement bien structurées, la présence syndicale et la participation électorale plus fortes que dans l'entreprise Nettoie, le dialogue social demeure complexe. Les RP soulignent les multiples difficultés auxquelles ils sont confrontés. Ils doivent ainsi d'adresser à des salariés sans ressource et peu équipés pour la lutte syndicale (salariées âgées, immigrées, éclatées en de multiples sites parfois éloignés, etc.). Le fort turn-over structurel dans le secteur (notamment en raison des transferts de personnels) rend difficile la continuité du suivi syndical.

L'activité syndicale est rendue encore plus complexe dans un contexte de division syndicale forte, y compris au sein des sites. Les entretiens convergent pour souligner l'existence d'un paysage syndical morcelé et conflictuel. Les appréciations portées entre syndicats sont souvent très violentes. Les accusations de collusions avec la direction sont nombreuses. Cette division va d'ailleurs au-delà de l'opposition entre confédérations. Elle débouche parfois sur des conflits internes. La question de la représentativité des représentants du personnel se pose comme dans de nombreux secteurs concentrant des salariés peu qualifiés, mais avec une acuité particulièrement forte. Plus encore, les OS elles-mêmes semblent peu équipées, notamment à la suite des ordonnances Macron. Le coût des expertises jugées nécessaires est particulièrement pointé. L'action syndicale semble enfin se heurter à des stratégies patronales de conflit voire d'intimidation.

La faiblesse des ressources syndicales sur le site de travail et au sein des entreprises est parfois compensée par un recours important aux unions locales pour du conseil juridique ou du soutien plus symbolique.

Place des négociations sur la formation et le temps de travail et autres thèmes

Une gestion particulière du recrutement

Le secteur de la propreté est marqué par une gestion très spécifique des recrutements car une partie conséquente n'est que faiblement maîtrisée par l'entreprise elle-même : ils proviennent des salariés transférés lors du gain d'un marché. Ces mêmes salariés seront ensuite 'perdus' si le contrat n'est pas prolongé. C'est la logique inhérente à l'application de l'article 7 de la CCN.

Ainsi, si les recrutements sont présentés au premier abord comme la dimension stratégique de l'activité (« le cœur de métier » d'un responsable d'agence), il n'est de fait pas maîtrisé par l'employeur. Il découle des transferts commerciaux. Il est même éventuellement réalisé par les salariés eux-mêmes, par le bouche-à-oreille voire par l'intermédiaire du délégué syndical.

Si l'article 7 joue un rôle absolument structurant, son application semble cependant parfois à géométrie variable et un respect plus ou moins clair des obligations peut s'observer : usage

des clauses de mobilité, changements d'affectation 6 mois avant la perte pressentie d'un marché, tentative de faire signer un nouveau contrat de travail (y compris « par défaut » via l'envoi de trois fiches de paies).

Une absence de lieu de travail et de politique RH, et notamment en matière de formation

Faiblesse des formations et absence d'autonomie des salariés pour accéder aux formations sont ainsi constatées. L'essentiel est composé de formations obligatoires (sécurité) mais rien n'est prévu en termes d'évolution de carrière. Le rôle de l'article 7 n'est pas évoqué dans ce cadre. Du côté du RD, l'accent mis sur les formations semble, dans un premier temps, plus important… mais rapidement il apparaît que ces formations sont essentiellement destinées à l'encadrement et non aux agents d'entretiens. La césure forte entre staff et agents de production ressort ainsi de manière unanime mais ne concerne pas que l'accès aux formations. La plupart des avantages matériels ne sont ainsi accordés qu'aux salariés du « staff » ou « du bureau ».

Une gestion particulière des temps de travail

La question des temps de travail est centrale dans gestion de la main d'œuvre du secteur. Le temps partiel est omniprésent : les effectifs sont régulièrement 1,5 à 2 fois plus importants en personnes physiques qu'en ETP (la durée standard annuelle tourne autour de 900 heures). Une clause du contrat de travail précise par exemple que le salarié est d'accord pour avoir moins de 24h. Les modifications importantes d'horaires sont fréquentes : elles touchent notamment à des périodes de la journée déterminantes pour la qualité de vie (passage de l'horaire du matin de 7h à 5h30 par exemple). Le temps partiel et le recours aux heures complémentaires donnent une grande flexibilité aux entreprises qui tendent parfois à s'exonérer des rares règles posées par la branche en la matière. La question de la modulation du temps de travail est également posée et inquiète les salariés (sachant que les contrats intermittents ne sont pas possibles dans le nettoyage, contrairement à la restauration collective). La modulation semble particulièrement déterminante pour certains types de chantiers (scolaires, hôtellerie).

Des salariés peu protégés

L'isolement et la faiblesse syndicale se cumulent pour déboucher sur une situation où les salariés d'exécution sont assez largement privés d'un suivi par l'inspection et la médecine du travail alors même que les accidents sont nombreux et sous-déclarés.

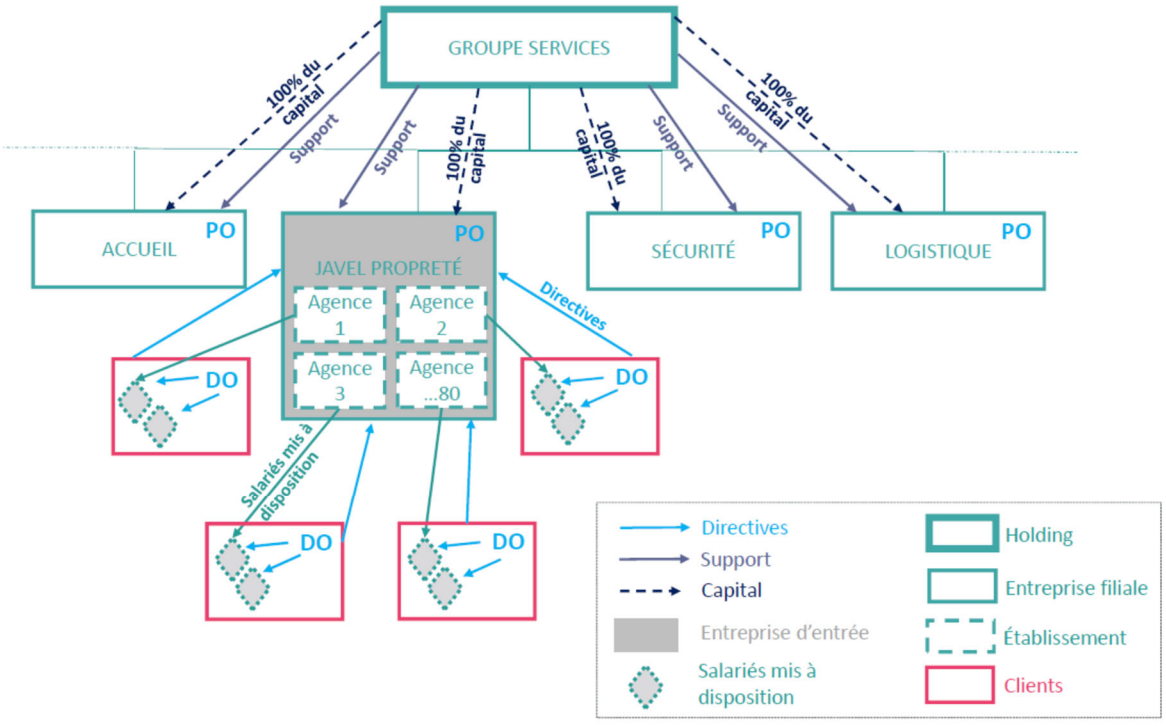
- **Les apports/traits saillants ou questions soulevées par ce cas**

JAVEL partage une large part des traits saillants de NETTOIE, mais pas totalement :

- La présence de deux niveaux de négociation bien établis, agence et CSE-Central, débouche certes sur un dialogue formel plus conséquent, mais ne semble pas à même de créer des marges de manœuvres lors des négociations.

- La très forte distance entre la représentation du personnel et les salariés au cœur de l'activité (agents d'entretien) prend une forme différente. Les RP rencontrés sont bien des agents d'entretien, chefs d'équipe. En revanche, si l'agent de maîtrise est une femme, tous les agents d'entretien rencontrés étaient des hommes alors qu'à JAVEL comme à NETTOIE, la part des femmes est très importante. De fait, leur mandat syndical les place dans une position spécifique, éloignée des autres agents d'entretien qu'ils cherchent néanmoins à défendre.
- Cette monographie nous a fait apparaître l'importance des unions locales, spécifiquement pour la CGT, dans ce secteur. La dimension géographique paraît très intéressante pour structurer les relations professionnelles car les salariés de toutes les entreprises du secteur s'y rencontrent et peuvent comparer leurs conditions d'emplois. Au fond, dans le contexte de l'article 7 où les salariés partagent en quelque sorte leurs employeurs dans le temps par le jeu des rotations, la communauté de travail locale pourrait constituer un niveau complémentaire de dialogue social.

Schéma 6 : Une représentation de l'éclatement de JAVEL



3. Enseignements transversaux

Notre projet est centré sur la représentation collective dans des établissements ou entreprises se trouvant en situation de dépendance financière, économique, ou encore organisationnelle vis-à-vis d'autres entités. L'un des objectifs de nos entretiens a été de rendre compte des sources et modalités de la dépendance économique et financière telles qu'elles peuvent être appréciées par les RD et les RP, au-delà de la seule « position » de l'établissement renseignée dans le volet Représentant de la direction du questionnaire de l'enquête REPONSE (3.1). Il s'agit ensuite de rendre compte des relations professionnelles dans les entreprises selon les liens de dépendance dans lesquels elles se trouvent imbriquées. Deux axes sont privilégiés : la mise en place des CSE au niveau des établissements d'une part, et les modalités de représentation collective « centralisée » d'autre part (3.2).

3.1 Comment apprécier la dépendance des établissements vis-à-vis d'acteurs extérieurs ?

Si les établissements (ou les entreprises) se trouvent en situation d'« autonomie contrôlée » (Appay, 2005 ; Coutrot, 2002), les entretiens ont pu nous conduire à étayer les dimensions du travail et de son organisation sur lesquelles les établissements disposent d'une autonomie et celles qui se trouvent davantage contrôlées par des acteurs extérieurs, donneurs d'ordres ou tête de groupe.

Les six terrains que nous avons entrepris sont riches en enseignements dans la mesure où, si tous relèvent d'établissements impliqués dans des relations financières et de dépendance économique, les modalités par lesquelles des acteurs extérieurs à l'établissement/entreprise impactent la gestion de sa main-d'œuvre et son organisation du travail sont différentes.

Il s'agit de donner du contenu aux notions de dépendance économique et financière au-delà de la seule position de l'établissement. Les terrains nous permettent de nous pencher sur les situations concrètes de travail pour rendre compte des dimensions d'autonomie, de contrôle et de rapports de domination qui s'exercent entre des entités éclatées et qui peuvent être de nature différente selon les différentes formes d'éclatement ou même l'enchevêtrement de ces formes. Les enjeux en matière de formation sont aussi déterminants dans la mesure où l'extériorisation d'activités peut également conduire à une dépendance vis-à-vis de compétences et de qualifications extérieures qui conduit dans certains cas à un contrôle et une gestion centralisée des actions de formation.

Nous verrons tout d'abord qu'il est possible d'apprécier la dépendance des établissements relative à l'appartenance à un groupe à partir de la perte d'autonomie relative aux orientations stratégiques, et à la fixation de cadres budgétaires contraignants pour la prise de décision. Cet aspect est relativement bien renseigné dans la littérature sur les restructurations financières (Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2012), et les six terrains engagés s'inscrivent dans ce

type de gouvernance (3.1.1). Nous verrons dans un deuxième temps que la dépendance dans le cadre des relations de sous-traitance peut s'apprécier sur différents registres relatifs aux modes d'organisation et au contrôle du travail. A partir de l'exploitation quantitative de l'enquête REPONSE 2010-2011, nous avions pu montrer que la position des établissements dans la chaîne de sous-traitance impactait plusieurs dimensions des relations de travail, les salaires et la structure des qualifications en particulier (Perraudin et *alii.,* 2014). Les terrains nous fournissent ici des cas assez emblématiques de l'exercice du contrôle du travail et de son organisation par des entreprises étant en position de mettre au travail une main-d'œuvre sans en être responsable en droit (3.1.2). Les 6 terrains permettent également de questionner une dépendance plus « enchevêtrée » lorsque les acteurs en position de domination cumulent les rôles de holding et de donneurs d'ordres (3.1.3). Enfin, du fait de leur dépendance à l'activité des établissements « dominés » (sous-traitants et/ou filiales), les entreprises en position dominante (donneurs d'ordres et/ou têtes de groupe) se trouvent intéressées par les qualifications et les compétences de la main d'œuvre indirectement mobilisée. Après avoir posé des hypothèses quant au rôle de la formation des salariés dans les établissements selon leur position (plus ou moins dominée), nous exposerons les résultats de nos études de cas sur cette dimension (3.1.4).

3.1.1 La logique financière de l'éclatement par la constitution de groupes

Les six terrains que nous avons entrepris recouvrent des établissements/entreprises appartenant à un groupe, mais selon des configurations différentes.

- BANQUE est une entreprise qui appartient à un groupe selon sa définition usuelle : désignant un ensemble constitué d'entreprises ayant des activités non homogènes, agglomérées suite à des fusions et acquisitions, notamment dans un but de diversification. Son capital est détenu par deux actionnaires dont un majoritaire (65% de capital détenu).

- AERO est détenu à 100% par une holding qui concentre le capital et se confond, d'un point de vue économique et dans la prise de décision, avec la tête de groupe.

- Enfin, LABO, FAÇONNAGE (1 et 2), JAVEL et NETTOIE s'inscrivent dans une configuration dans laquelle la maison-mère détient à 100% les différentes entreprises juridiquement indépendantes. La maison-mère, ou l'une des filiales historiques des groupes, peuvent également fournir des services supports pour le compte des filiales (commerciaux, RH, informatique, etc.).

Ces groupes se sont constitués selon des modalités de croissance qui ont inscrit leur marque sur les liens de dépendance ou l'autonomie relative dont pourront bénéficier les entités qui les constituent. Par rapport aux opérations « classiques » de croissance interne et externe, nos terrains sont riches d'enseignements sur les stratégies de dimensionnement des unités productives mettant en question les lieux d'exercice de la représentation collective. Il s'agit

ici, dans un premier temps, de revenir sur le processus historique de constitution des groupes lorsqu'ils ont conduit à maintenir, créer ou intégrer des établissements dans des structures autonomes d'un point de vue juridique (3.1.1.1). Dans un second temps, nous discuterons des canaux par lesquels s'exerce la dépendance au sein des groupes (3.1.1.2).

3.1.1.1 Les stratégies de croissance sous-jacentes à la constitution des groupes

a. Des logiques de croissance interne : de l'investissement à la scission d'entités

Deux de nos six monographies s'inscrivent dans une logique de croissance interne « classique » consistant à créer de nouvelles unités de production dans un contexte d'expansion de leurs activités. C'est essentiellement le cas de l'entreprise industrielle AERO et de la société NETTOIE. Une autre modalité de croissance interne consiste à augmenter le nombre de filiales des groupes en procédant à des scissions de sociétés dès lors que celles-ci atteignent une taille critique. C'est le cas de notre deuxième terrain du secteur du nettoyage, JAVEL, ainsi que de NETTOIE, qui combine ces deux formes de croissance interne.

Si, dans le cas d'AERO, formellement une holding semble exister depuis une trentaine d'années (société.com), nos interlocuteurs ne nous ont présenté la présence d'un groupe que depuis 2010. Deux périodes peuvent être distinguées au cours desquelles le groupe possède formellement 2 filiales dont le capital est concentré dans une holding, et l'une des filiales, AERO, tient lieu de tête de groupe dans la mesure où toutes les décisions sont prises par ses dirigeants.

De 2010 à 2016, l'autre filiale du groupe avait comme activité la conception de structures aéronautiques concernant un produit fabriqué à partir de 2010 et arrêté en 2016. Cette filiale comprenait moins de 20 salariés (des ingénieurs pour l'essentiel) et était localisée près des principaux donneurs d'ordres dans la région de Toulouse. On ne dispose pas d'informations sur les raisons de la constitution d'une filiale plutôt que d'un établissement. Il nous semble cependant que le personnel était géré directement par AERO, et qu'il ne disposait d'aucune instance représentative compte tenu de la taille de la filiale. Cette première forme de croissance interne par la création d'une filiale dédiée à un nouveau marché a cependant été stoppée lors de la cessation d'activité de cette filiale.

La structuration actuelle date de 2017 avec la création d'une nouvelle filiale en Espagne. AERO déverse de l'activité dans sa filiale étrangère qui ne reçoit des commandes que de la part de AERO dans le cadre d'une sous-traitance intra-groupe :

> *« il s'agit d'un atelier de fabrication déporté en Espagne […] C'est une extension locale en Espagne de AERO »* (RD-DAF, AERO).

Plusieurs arguments nous ont été donnés pour motiver la création de cette filiale : créer une nouvelle capacité de production dans un secteur en croissance, rentabiliser une activité qui ne l'était plus en France en bénéficiant d'un marché du travail plus favorable (main-d'œuvre qualifiée sur place et « plus flexible »), bénéficier d'une visibilité internationale. La problématique semble toutefois davantage celle des délocalisations et de la recherche de productions à plus bas coûts. Sur le plan social, cette organisation en groupe permet à AERO de contrôler, en quantité et en qualité, la main-d'œuvre étrangère, sans avoir la responsabilité de l'emploi et des conditions de travail, les interlocuteurs, RD et RP, soulignant que le droit du travail français ne s'appliquait pas à la main-d'œuvre étrangère.

Dans ces deux cas, selon le RD de AERO, les filiales sont des entités juridiquement indépendantes mais le pouvoir de direction revient à AERO.

L'autre cas de croissance quasi exclusivement interne rencontrée concerne la société NETTOIE. En effet, l'entreprise connaît une croissance importante depuis sa création au début des années 1980. Celle-ci se traduit d'abord par une croissance du chiffre d'affaires de l'agence initiale puis, par une stratégie d'extension via la création de filiales sur des zones d'activités plus éloignées. Sept agences permettant de couvrir les territoires concernés ont ainsi été progressivement ouvertes.

NETTOIE a également adopté une modalité de croissance interne qui s'inscrit dans une logique plus originale : la scission d'agences. Deux autres agences sont ainsi issues de la scission de l'une en deux entités lorsqu'elle a atteint « une taille critique ». Le RD de l'agence ainsi scissionnée a insisté sur le fait que le chiffre d'affaires atteignait les 10 millions. Mais, dans le même temps, interrogé sur ce seuil critique, il a pu dire qu'en fait ce qui comptait c'était le nombre de clients à gérer. Ainsi les RD ont pu expliquer que lorsque cette agence avait atteint 10 millions de chiffre d'affaires, il était apparu préférable de la scinder en deux agences distinctes[34].

JAVEL adopte la même stratégie consistant à mener des opérations de scissions lorsque les agences atteignent une taille critique (environ 1000 salariés). En revanche, elle se distingue de NETTOIE par un profil de croissance à la fois interne et externe avec la réalisation d'opérations de fusion, acquisition, absorption d'agences.

b. <u>Des logiques de croissance externe illustrant des stratégies de diversification ou d'intégration financière dans la filière pharmaceutique</u>

Les trois autres monographies renvoient au contraire à des logiques que l'on pourrait qualifier de croissance externe « pure ».

[34] Il faut souligner que, dans le cas de NETTOIE, la logique de croissance externe n'est pas absente : une autre agence de NETTOIE est le résultat du rachat d'une entreprise concurrente au début des années 2010 (voir la présentation de l'étude du cas NETTOIE dans la seconde partie de ce rapport pour des précisions sur le partage du pouvoir de décision entre agences et société mère).

Concernant BANQUE, l'entreprise s'est tout d'abord constituée par fusions successives avec d'autres établissements bancaires, puis a été achetée par un premier groupe dont l'activité principale différait (assurance). Comme filiale, l'entreprise assurait donc une activité complémentaire à l'activité principale du groupe (elle était la banque des clients du groupe, particuliers, entreprises et institutions). Depuis son dernier rachat, BANQUE est à présent filiale d'un groupe (TELEC) dont l'activité principale est la télécommunication et qui est devenu actionnaire majoritaire. Pour ce dernier, le rachat répond à une stratégie de diversification, industrielle et commerciale (selon la déclaration des dirigeants de TELEC dans la presse).

Si le premier groupe détient encore 35% du capital de BANQUE, il semble qu'il n'ait plus de poids dans les décisions qui sont prises pour BANQUE, et en particulier dans les orientations stratégiques de l'entreprise (sur la base des entretiens réalisés dans BANQUE). Du fait de l'éloignement des activités de BANQUE de celles de TELEC, BANQUE se vit comme relativement isolée et autonome dans ses activités par rapport à son actionnaire majoritaire et donc au groupe.

FAÇONNAGE (1 et 2) ont également rejoint le groupe auquel elles appartiennent dans le cadre de rachats (respectivement en 2011 et 2012). Le groupe (FACgroupe), depuis 1988, construit une offre de production de médicaments de plus en plus complète par une succession de rachats. Il est constitué aujourd'hui d'une holding mixte, d'une dizaine de filiales en France ainsi que d'autres à l'étranger.

Toujours dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, LABO est une filiale française d'un des cinq premiers laboratoires pharmaceutiques mondiaux qui se sont construits par des fusions et acquisitions dans un mouvement de concentration de l'industrie pharmaceutique à l'échelle mondiale. La tête de groupe est américaine. Le groupe auquel appartient LABO a été marqué par des restructurations qui ont pris la forme d'opérations de fusions, d'acquisitions, de cessions, de fermetures de sites, de scissions. LABO est constitué d'un site qui abrite deux activités lors des entretiens (un centre de recherche et une usine de production de médicaments) alors qu'un nouveau projet de restructuration est en cours ayant pour objectif à terme la cession de l'usine et la fermeture du centre de recherche.

Les logiques de croissance expliquent ainsi la création de nouvelles entités économiques. Pour autant la croissance en elle-même ne justifie pas que ces nouvelles entités aient un statut (filiale, établissement, site) plutôt qu'un autre.

3.1.1.2 La nature de la dépendance dans les groupes : orientations stratégiques et restructurations financières

Lorsque l'établissement fait partie du périmètre d'un groupe, ses décisions en matière d'orientations stratégiques apparaissent en grande partie déterminées par la « maison-mère », « holding » ou « tête de groupe ». Nous avons retrouvé, lors de nos entretiens, ce

type de gouvernance, même si tous les cas ne sont pas identiques du point de vue des axes sur lesquels la holding inscrit ses marques.

Le cas d'AERO fait ressortir que la dépendance d'une filiale à une holding doit d'abord s'apprécier au regard du rôle joué par l'équipe dirigeante vis-à-vis des propriétaires du capital. Le RD a ainsi pu renseigner dans l'enquête REPONSE que son entreprise était « totalement indépendante » alors qu'elle est, juridiquement, une filiale d'un groupe. La notion d'indépendance ici fait certainement appel au rôle des dirigeants : les propriétaires du capital du groupe se confondent avec les dirigeants de l'entreprise AERO. Si, en reprenant les termes du RD, AERO constitue un groupe au sens juridique, cela ne fait pas sens d'un point de vue économique :

> « *Si on présente le groupe AERO, c'est un groupe au sens juridique du terme, puisque par définition, nous avons une holding […] On a à peu près 400 personnes aujourd'hui, en comptant les intérimaires, répartis sur deux pays. Donc c'est bien un groupe au sens juridique du terme. Après, au sens économique, moins, parce que bien évidemment, aujourd'hui, l'activité est concentrée sur AERO et le reste des entités juridiques est en fait relativement accessoire dans la création de valeur* » (RD-DAF, AERO).

Pour cet acteur, le « sens économique » du groupe renvoie à l'autonomie vis-à-vis du volume d'activité revenant au périmètre de AERO : l'activité étant concentrée à 95% sur l'entreprise AERO dirigée par les propriétaires du groupe, la direction d'AERO qualifie son entreprise d'indépendante[35]. La holding ne se définit pas ici comme un acteur extérieur à sa filiale AERO. Dirigeants et propriétaires d'AERO se confondent. Ils sont présents dans l'entreprise, siègent dans les instances de représentation collective.

Pour NETTOIE, la holding se présente plutôt comme le département direction d'une entreprise en concentrant les fonctions supports (conseils, comptabilité, paie) de ses établissements. Il n'y a pas d'autonomie pour la fixation des salaires des agents d'entretien qui forment le plus grand nombre des salariés, simplement parce que seule compte la convention collective. Pour le « staff », la fixation des salaires se décide dans le comité rémunération avec tous les responsables d'agence et la direction de la holding. Par rapport à son activité, la problématique de l'investissement est quasi-inexistante.

Les liens entre les responsables d'agence et le siège du groupe sont similaires chez JAVEL : les responsables d'agence disposent encore d'une autonomie pour recruter les agents de services mais doivent en référer aux directions régionales dès qu'il s'agit de postes d'encadrement. Ils n'ont aucune marge de manœuvre sur les rémunérations qui restent en quelque sorte « verrouillées » au niveau du siège sur les postes d'encadrement sachant que celles des agents d'entretien sont strictement encadrées par la convention collective. Les directions régionales

[35] Pour autant, cette appréciation peut être vouée à évoluer si d'autres filiales sont créées et qu'elles prennent davantage de poids par rapport à l'activité d'AERO, alors « *la notion de groupe sera peut-être un peu plus présente* » (RD AERO).

jouent un rôle d'intermédiaire entre les agences et le siège du groupe. Ce sont ces directions régionales qui transmettent les informations en provenance du groupe vers les agences, qui fournissent les services support (ressources humaines mais aussi commerciaux et experts métiers). Au final, l'autonomie des agences n'a pour ressort que les moyens à mettre en œuvre pour réaliser des objectifs en matière de croissance de chiffres d'affaires et de rentabilité dont elles gardent la responsabilité !

En tant que filiale, les décisions en matière d'emploi (et notamment le recrutement externe) ne sont pas du seul ressort de la DRH de BANQUE, qui doit en référer au comité de direction du groupe.

> *« Donc on donne chaque année les grandes orientations, le nombre de recrutements qui nous sont nécessaires au regard de notre business plan et de nos orientations stratégiques, et après les recrutements sont faits en autonomie dans la banque et pour les salaires également. » (DRH, BANQUE).*

Pour la fixation des salaires et la régulation de l'emploi, BANQUE conserve sa convention collective (y compris sa grille de rémunération) perçue comme plus favorable et protectrice, ce qui est aussi légitimé par la spécificité de ses activités, bancaires, qui n'existent pas dans le groupe.

Les décisions en matière d'emploi et de politiques sociales sont également très encadrées par la holding de FAÇONNAGE (1 et 2). Ainsi, la RD doit négocier son enveloppe d'augmentation des salaires auprès de la holding :

> « *Notre rôle est d'aller discuter de la politique salariale et des enjeux et cætera… Et d'aller effectivement proposer une politique sociale, et d'expliquer pourquoi on propose cette politique sociale* ». (RD_FAÇONNAGE 1)

Le poids joué par la holding sur les orientations stratégiques de ses filiales est souvent associé à la nature de l'activité. BANQUE a, notamment, une position de filiale d'un groupe de télécommunications. Un changement d'actionnaire majoritaire en 2017 a conduit à des changements d'orientation stratégique (tels que l'arrêt programmé d'activités, le passage d'une banque « traditionnelle » à une banque en ligne…) et à des changements organisationnels (particulièrement un changement dans le top management, qui induit un changement de culture d'entreprise), que l'on retrouve classiquement dans les restructurations financières. En effet, depuis son rachat, l'orientation donnée à l'activité de BANQUE vers la banque en ligne implique que son développement est en partie dépendant de l'activité de télécommunication d'une autre filiale du groupe.

Les enjeux en matière d'orientations stratégiques se manifestent par les décisions d'investissement chez FAÇONNAGE. La représentation des marges de manœuvre est ici complexe dans la mesure où la holding autorise ou non des décisions d'investissement à l'initiative de sa filiale :

> « C*'est nous qui proposons nos investissements et c'est la holding qui nous dit 'Ok on y va' ou 'Ok non on n'y va pas'* » (RD FAÇONNAGE 1)

Si la holding décide en dernier ressort de l'investissement, elle fait porter la responsabilité d'un éventuel échec à sa filiale. Les marges de manœuvre ont alors pour contrepartie des responsabilités dont les conséquences ne sont pas faciles à mettre au jour :

> « *C'est nous qui allons prendre les décisions. Pour n'importe quelle activité, on va prendre les décisions à notre niveau. Mais on va aussi en assumer les conséquences derrière. Donc c'est pour nous rendre plus responsables dans les décisions et les actions qu'on va entreprendre. Puisqu'on doit en assumer aussi les conséquences. Si on fait le mauvais choix, on prend une mauvaise décision, on n'a pas les résultats qu'on veut, bah c'est notre site, c'est nous qui allons assumer les conséquences de cette mauvaise décision, et pas les autres sites* » (RD FAÇONNAGE 1).

Les marges de manœuvre dont dispose LABO sont beaucoup plus réduites. LABO est une filiale d'une holding française (LABOgroupe France) elle-même détenue par une holding américaine (LABOGROUPE). Une autre filiale de LABOgroupe France concentre les activités commerciales et toutes les activités administratives et de support. Une double dépendance financière pourrait être alors constatée : d'une part, vis-à-vis des autres filiales détenues par LABOgroupe France (LABOsiège notamment) et d'autre part, vis-à-vis de la tête de groupe américaine. D'après nos entretiens, c'est la tête de groupe américaine qui concentre les décisions stratégiques les plus « sensibles » dans la mesure où elles conditionnent l'existence même des sites au niveau local en définissant les volumes d'activités ainsi que les orientations stratégiques en matière d'investissement et de politiques des ressources humaines. Il reste comme marge de manœuvre à la direction locale de LABO d'appliquer les décisions prises par le groupe au niveau du site :

> « *On a une déclinaison de la stratégie du groupe jusqu'au site et nous, on définit notre stratégie pour s'inscrire dans cette stratégie plus globale, et l'adapter à notre contexte local […] Les marges de manœuvre sont quand même assez limitées, quand le groupe a décidé qu'on faisait comme ça, on fait comme ça, point ! […] on est sur une logique de standardisation* » (RD LABO).

> « *On a des structures de rémunération qui sont fixées par le groupe, qui sont déterminées par des fourchettes de rémunération. Pour un emploi donné, on a un positionnement de la rémunération de cet emploi-là qui dans chaque site du monde doit se trouver entre ce minimum et ce maximum et on a une médiane qui nous est communiquée, ça c'est un cadre qui est figé au niveau du groupe* » (RP_UNSA_LABOsiège).

Sur le site de LABO, les décisions sont en effet vécues comme des contraintes subies et, selon le RP de LABO, la direction du site ne semble pas impliquée dans la définition des orientations stratégiques :

« T*outes les décisions stratégiques se font aux US […] La stratégie de notre site est complètement incluse et intégrée dans la stratégie du groupe et dépend de la stratégie de groupe* » (RP_FO_LABO).

Comme les décisions stratégiques concernent en particulier ce qui touche au périmètre de l'entreprise et à l'allocation des moyens, la dépendance de la filiale au groupe est « directe », mettant en question la survie même du centre de recherche de LABO :

« *Le centre de recherche ce n'est pas une décision qui se prend en local, c'est une décision qui se prend au niveau monde, par rapport au déploiement du réseau des centres de recherche, donc là quelque part on subit cette décision, on a à la mettre en œuvre* » (RD LABO).

Aux dires du RP interrogé, la tête de groupe aurait même projeté la fermeture du centre de recherche depuis longtemps :

« *On voit qu'on est le dernier site santé humaine en France, est-ce qu'ils avaient dans les tuyaux depuis longtemps de tout fermer en France et qu'ils savaient qu'ici ça pouvait être un peu plus compliqué […] et qu'ils ont tout fait tout le temps pour reporter pour essayer de maintenir l'activité et puis que là ils se disent cette fois ça ne peut plus… s'en débarrasser une fois pour toute même si ça va être compliqué, je ne sais pas* » (RP_FO_LABO).

Une stratégie « structurelle » de baisse des effectifs accompagne ces changements de périmètre consécutifs aux opérations de cession/fusion/acquisition décidées au niveau de la tête de groupe américaine. Le RP de LABOsiège inscrit la stratégie de LABOGROUPE en matière d'emploi dans une logique de rentabilité actionnariale :

« *A chaque fois je me dis qu'on fait quand même de plus en plus avec de moins en moins de salariés […] La stratégie c'est de faire de plus en plus d'argent pour les actionnaires, c'est ça la stratégie, c'est de faire plus avec moins de monde, pour augmenter la rentabilité* » (RP_UNSA_LABOsiège).

Or, ainsi décidées par le groupe, ces réductions d'effectifs échappent aux directeurs de sites locaux :

« *Le maintien des emplois ici, il est décidé par le groupe* » (RP_FO_LABO).

Dans le cadre de ce groupe multinational où la tête est implantée à l'étranger alors qu'un groupe dépendant de la tête américaine est également construit à l'échelle de la France, le siège en France dispose d'un comité de direction qui définit des objectifs commerciaux pour les filiales implantées en France. Ces objectifs sont déterminés en interaction avec la direction américaine :

« *Donc tous les ans, ils ont une grande réunion entre eux et puis ils regardent comment va le marché et tout, et ils décident que voilà au niveau national il faut qu'on fasse tant de boites en plus* » (RP_UNSA_LABOsiège).

3.1.2 La dépendance via la sous-traitance : des organisations de travail « contrôlées »

A la différence de la dépendance inscrite dans les liens financiers issus de l'appartenance à un groupe, celle relative aux relations de sous-traitance s'inscrit dans les processus-mêmes de production des entreprises donneuses et preneuses d'ordres. Les sources de la dépendance des entreprises sous-traitantes vis-à-vis de leurs donneurs d'ordres s'inscrivent habituellement sur trois registres : en amont du processus de production par la planification qualitative et quantitative du travail à fournir, en aval du processus de production en ce que le produit sous-traité doit être « assemblé » avec d'autres par le donneur d'ordres pour obtenir un « produit fragmenté » valorisable sur le marché[36] et, enfin, l'exercice même de cette planification implique que les donneurs d'ordres sont susceptibles d'intervenir dans l'organisation et le contrôle du travail de leurs preneurs d'ordres (Perraudin *et alii*, 2014).

L'étude des sources de la dépendance dans les 6 terrains nous conduit, si ce n'est à opposer, du moins à distinguer, deux configurations « types » de mise en sous-traitance et de construction de la dépendance économique : d'une part, des relations de sous-traitance dans une logique d'intégration des processus productifs (3.1.2.1) et, d'autre part des relations de sous-traitance tendant à se rapprocher de relations de marché dans le cadre des stratégies d'externalisation de fonctions (3.1.2.2).

3.1.2.1 Des processus de production « intégrés » : quand le donneur d'ordres commande, contrôle et évalue le travail des sous-traitants

Deux de nos terrains illustrent de manière assez « typique » cette configuration où les processus de production entre donneurs d'ordres et sous-traitants sont intégrés, le donneur d'ordres étant conduit à commander, contrôler et évaluer le travail de sous-traitants qui se trouvent en-dehors de ses frontières juridiques et capitalistiques. En effet, c'est particulièrement le cas chez AERO, sous-traitant de rang 1 de l'aéronautique, ainsi que chez BANQUE en ce qui concerne la sous-traitance d'une partie de la gestion des appels auprès d'un centre d'appels[37].

[36] Cette dimension de la dépendance économique des sous-traitants renvoie au fait que ces derniers ne détiennent pas la responsabilité économique finale du produit, celle-ci revenant au donneur d'ordres. On peut se référer à la définition de la sous-traitance de l'AFNOR. La sous-traitance qualifie « les opérations concernant, pour un cycle de production déterminé, une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit, dont une entreprise, dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une autre entreprise, dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques que ce donneur d'ordres arrête en dernier ressort. […] Le donneur d'ordres garde en dernier ressort la responsabilité technique et commerciale des produits ou composants […] ».

[37] Les deux monographies de l'industrie pharmaceutique mettent également en jeu une intégration des organisations du travail des sous-traitants et donneurs d'ordres à laquelle se superpose une concentration du capital dans le cadre de groupe. Nous les traiterons dans la partie 3.1.3.

En tant que sous-traitant de rang 1, AERO a une position dans l'entreprise « éclatée » de preneur d'ordres vis-à-vis de clients avionneurs et de donneur d'ordres vis-à-vis de sous-traitants de rangs inférieurs. Il peut aussi être en position de sous-traitant de rang 2 sur certaines commandes. Il s'agit, à chaque fois, d'une sous-traitance de « spécialité » pour reprendre un qualificatif souvent utilisé dans la littérature pour nuancer la dépendance des sous-traitants vis-à-vis de leurs donneurs d'ordres, ces derniers étant alors supposés se trouver également en position de dépendance technologique vis-à-vis de leurs sous-traitants. Ce n'est pas ce qui ressort des entretiens que nous avons pu avoir dans cet établissement.

En effet, la dépendance d'AERO vis-à-vis de ses clients s'apprécie sur plusieurs registres :

a. La quantité de travail commandé :

Plus de 80% de l'activité de AERO dépend des commandes de 2 clients seulement qui conçoivent eux-mêmes le produit, définissent le cahier des charges, imposent des contraintes de qualité. La dépendance issue de la position de sous-traitant a des conséquences importantes en matière d'emploi, d'organisation et de conditions de travail. Les variations d'activité sont fortes et semblent totalement subies pour les sous-traitants qui rencontrent des difficultés pour recruter lorsque les commandes repartent et voient un effondrement des cadences quand des commandes s'arrêtent avec suppression d'effectifs. Plus les sous-traitants sont de petite taille et ont un marché étroit, plus les marges de manœuvre sont faibles.

b. L'organisation de la « supply chain »

C'est le concepteur du haut de la chaîne qui décide des fournisseurs et sous-traitants auprès desquels AERO, ou tout autre sous-traitant du milieu de la chaîne, peut s'approvisionner en leur attribuant une qualification, une habilitation préalable. AERO ne choisit ainsi pas tous ses sous-traitants mais doit travailler avec ceux qui ont été habilités et mentionnés par le donneur d'ordres principal.

> *« Sachez aussi, ça c'est un truc un peu spécial dans l'aéronautique, on ne peut pas faire des pièces n'importe où. Il y a ce qui s'appelle des qualifications, si vous employez des peintures spéciales, il y a peut-être très peu de sous-traitants en France qui savent le faire, ou à l'étranger. Et on est obligé nous, à cause du client, parce qu'ils les ont qualifiés, de passer par eux ». (RP-CGT, AERO)*

Ces qualifications dépendent des résultats obtenus au niveau d'indicateurs relatifs au respect des délais et de la qualité, que AERO va également reproduire à l'attention de ses propres sous-traitants. On trouve ici la présence d'une chaîne de sous-traitance où les sous-traitants de rangs supérieurs reportent leurs contraintes sur ceux de rangs inférieurs, le premier donneur d'ordres contrôlant l'ensemble de la chaîne.

D'après le RD, cette organisation dans laquelle le concepteur a la responsabilité finale et décide dans son programme de la liste des sous-traitants qualifiés à y intervenir, se retrouve dans les secteurs à forte dominante technologique (ferroviaire et nucléaire notamment) du fait de coûts d'inertie importants. L'organisation du travail du sous-traitant peut également être calquée sur celle des donneurs d'ordres. Par exemple, AERO a séparé les services achats et approvisionnements qui étaient auparavant fusionnés pour « reproduire » l'organisation des donneurs d'ordres.

c. <u>Le contrôle et l'évaluation du travail</u>

Des services entiers des donneurs d'ordres sont dédiés au contrôle qualité : cela va d'un contrôle à la réception des pièces à des actions chez leurs sous-traitants consistant à vérifier que les contraintes qui ont été fixées sont bien déployées chez les sous-traitants. En conséquence, chaque service du sous-traitant est évalué et a des objectifs en interne en matière de délais et de qualité, les objectifs étant revus à la hausse dans le temps, et de plus en plus difficile à atteindre.

L'évaluation du travail se fait sur la base d'indicateurs de délais et de qualité qui sont déterminés par produit, par ligne et par client. Le premier indicateur, qui sert de sélection des sous-traitants, met en jeu le respect des délais de livraison. L'OTD (*On Time Delivery*) rapporte ainsi le nombre de lignes de commandes livrées à l'heure au nombre total de lignes de commandes. Il est construit par programme, par client, par produit. Le second a trait à la qualité. L'OQD (*On Quality Delivery*) rapporte le nombre de non-conformités décelées par le client sur les produits livrés au nombre de lignes commandées. Ces indicateurs sont suivis « *tout le temps, tous les mois, pour tout le monde* » (RD-DAF, AERO). Le coût paraît accessoire parce qu'il est négocié dans le contrat. C'est l'indicateur de délai qui semble le plus important dans la sélection des sous-traitants et le contrôle du travail. Des objectifs sont fixés par les donneurs d'ordres et leur non-atteinte fait l'objet de pénalités.

> *« Sachant qu'ils (les OTD) sont éliminatoires. Si vous voulez faire un business avec un client dans l'aéronautique et que vous n'avez pas un bon OTD, on ne vous appelle pas. Vous ne pouvez même pas soumettre votre offre, elle est écartée tout de suite […] Mais le délai aujourd'hui, c'est de loin l'indicateur numéro 1 parce que le secteur est en surchauffe »* (RD-DAF, AERO).

Concernant la qualité, les sous-traitants sont « classés » et ceux qui ont de mauvais résultats en matière de conformité des pièces font l'objet de davantage de contrôles de la part de leurs donneurs d'ordres.

Si AERO peut être « sélectionné » en tant que sous-traitant sur la base de ces indicateurs, il répercute aussi ce suivi en tant que donneur d'ordres auprès de ses sous-traitants. Ces critères impactent donc directement le travail dans toute la chaine de sous-traitance, puisque les délais à respecter au niveau d'AERO se répercutent également sur les sous-traitants de rangs inférieurs. Le service approvisionnement est ainsi chargé de suivre la production et de

contrôler le bon acheminement des pièces dans les délais impartis. Au sein du service approvisionnement de AERO, chaque salarié a un certain nombre de sous-traitants à « gérer » et non un certain nombre de programmes de fabrication. Cette nouvelle organisation aurait été construite pour permettre de mieux contrôler le travail chez les sous-traitants en ayant une vue sur l'ensemble des commandes qui leur sont attribuées. Le RP CGT, qui travaille au service approvisionnement, a ainsi 35 sous-traitants auprès de qui il doit suivre les commandes. Des objectifs sont déterminés pour ces indicateurs, qui doivent être atteints par service.

> *« Nous on a des objectifs à atteindre. Toutes les lignes de commande sont analysées, tout ce qui arrive à l'heure, ben c'est bon et tout ce qui arrive en retard, ben c'est pas bon. Et c'est entre guillemet notre faute […] Tous les mois, on a ce qu'on appelle notre OTD, c'est un taux de service. Je ne sais même plus ce que ça veut dire, c'est un taux de service. Je devais avoir 150 lignes qui arrivent au mois de juin, j'en ai eu que 130 de bien et j'en ai 20 qui ne sont pas arrivées, ou dans les 130 qui sont arrivées, j'ai eu du retard, au lieu d'arriver le 3 juin, elles sont arrivées le 6, c'est du retard. Donc, c'est pénalisant […] Quand on a un OTD, enfin un taux de service de 50%, c'est pas très bon, on doit avoir 95%, ça c'est l'objectif. On doit être à 60%. On y est arrivé, moi depuis 15 ans, j'y suis arrivé 2 fois à 95%, sur 1 mois »* (RP-CGT AERO).

La nécessité de respecter ce délai pour le service approvisionnement d'AERO implique que le service va reporter la contrainte sur ses propres sous-traitants pour qu'ils livrent les commandes dans les délais. L'interdépendance des process de travail « éclatés » et la gestion en flux tendus a pour conséquence une « course à la montre » où chacun met la pression sur ses sous-traitants, qui peuvent être les mêmes, pour qu'ils tiennent les délais. Des coups de téléphone quotidiens entre services pour mesurer l'avancée du travail à réaliser, des menaces de recours à la hiérarchie pour mettre la pression, sont des pratiques que les salariés se sentent contraints de pratiquer pour respecter leurs propres délais. Comme tout le monde pratique cette course, la pression est la plus forte là où le sous-traitant est dans une position la moins favorable. Le RP-CGT, en poste au service approvisionnement, nous raconte qu'il peut se trouver dans un rapport de force défavorable vis-à-vis de ses propres sous-traitants et « ne pas faire le poids » si ces derniers doivent répondre à des commandes de la part de clients « plus gros » :

> « *Nous, on a une liste de sous-traitants, on devrait savoir quelles sont les urgences par rapport à cette liste, ce qui n'est pas toujours le cas parce qu'il y a des urgences partout donc, quelle est la plus urgente par rapport à l'autre, ça c'est compliqué ! Et quand on téléphone, il y a ce qu'on appelle un « carco », un carnet de commandes, qui liste toutes les pièces qu'il y a chez lui. […] Nous on se plaint auprès de la direction parce qu'en fait, on n'a pas de poids. Chez certains [sous-traitants], ils nous disent, quand vous avez comme clients XXX et YYY [des grands avionneurs], on passe d'abord leurs commandes et vous, vous passez après. Et on leur explique, d'accord mais ce qu'on vous commande*

c'est pour XXX et YYY, donc c'est coincé. Il faut essayer de trouver le bon argument pour avancer. […] Quand il y a un retard chez un sous-traitant, déjà, on l'appelle plusieurs fois par jour s'il le faut. Ce n'est pas du harcèlement mais presque. Puis on appelle son supérieur. Des fois, on se rend vite compte que c'est la personne qu'on a au téléphone qui ne fait pas son boulot donc malheureusement on passe au-dessus, donc ça marche mieux. Et si ça ne marche pas, on essaye encore au-dessus et si ça ne marche pas, je donne à ma responsable qui appelle un super responsable, qui appelle la directrice du supply chain, et des fois c'est Monsieur AERO [le DG] qui appelle quand ça remonte trop loin, quand ça bloque. Il y a des fois aussi, si ça ne bouge pas, Monsieur AERO appelle les clients qui appellent le sous-traitant » (RP-CGT, AERO).

Cette intégration de l'organisation du travail se retrouve chez BANQUE qui sous-traite également des activités qui font partie de son cœur de métier, celles liées à la gestion des prospects. BANQUE tient ici le rôle de donneur d'ordres : il détermine une part non négligeable de l'activité d'un centre d'appels (dénommé AS ci-après), et est également amené à contrôler son travail, un salarié de BANQUE étant spécifiquement dédié à la gestion des relations avec les prestataires externes.

Le contrôle et l'évaluation du travail du sous-traitant s'appuient sur des indicateurs de production relatifs à la quantité d'appels ou de mails à traiter dans une journée ainsi que sur des indicateurs de qualité de service. Des échanges entre le chef de projet de AS et le responsable des prestataires externes de BANQUE ont lieu deux fois par semaine et ont vocation à faire un point non seulement sur les projets et opérations commerciales à venir nécessitant la mise en œuvre de moyens chez AS mais aussi sur les aspects opérationnels du travail en cours chez AS et sur les améliorations à apporter.

Concernant l'aspect quantitatif, des outils informatiques sont mis en place permettant à BANQUE de contrôler la quantité de travail effectuée et d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés.

« Ça se fait avec le responsable de production et le chef de projet. C'est un suivi qu'on fait. On va échanger, on a des outils informatiques communs qui nous permettent d'échanger sur la qualité, sur les objectifs qualitatifs, des indicateurs de production. Je leur demande par exemple de prendre 90% des appels qu'ils reçoivent. […] J'ai des données informatiques qui me permettent de savoir combien d'appels sont arrivés chez eux, combien d'appels ont été décrochés. Donc à eux de mettre les ressources en adéquation par rapport à mon besoin. Sur le traitement des mails, je leur demande à ce qu'une réponse soit apportée dans les 48 heures. Donc je sais à quelle date le mail est arrivé, je sais à quelle date le mail a été traité, à eux de mettre les ressources en adéquation. Donc là on n'est plus par rapport à un nombre d'appels, on est par rapport à un volume et ils savent… par exemple j'ai 100 mails à traiter, ils savent qu'un collaborateur va traiter 20 mails à la journée, ben il faut qu'ils mettent 5 collaborateurs pour traiter 100 mails sur une journée, donc après c'est à eux de faire leur pilotage. […] On a des indicateurs de qualité de service. Soit moi aujourd'hui je

fais du « picking », c'est-à-dire je vais prendre une action qu'ils ont réalisée et je vais regarder si elle est conforme à nos attentes. Ecouter un appel, ou alors lire la réponse à un mail qui a été apportée. Un client nous a envoyé un mail, AS lui a répondu, je vais voir si, en termes de formalisation de mail, on est conforme à nos attentes, si la réponse est cohérente par rapport à la demande, si la réponse est conforme par rapport à ce qu'ils auraient dû répondre, ce genre de choses. Et eux, en interne, également, le service formation qualité fait la même chose au niveau de ses collaborateurs. Donc il y a un double contrôle qui peut se faire. » (Responsable des prestataires externes, BANQUE)

Ce contrôle du travail nécessite pour le responsable des prestataires externes de prendre un certain nombre de précautions afin de rester dans la légalité vis-à-vis de la qualification des contrats de travail des salariés d'AS. Il s'agit ainsi pour lui de ne pas prendre de décisions qui conduiraient à prendre des mesures concernant un salarié identifié. Les salariés sont ainsi « anonymisés » par l'attribution d'un numéro, qu'ils vont conserver de telle sorte qu'il puisse y avoir de la traçabilité. Les contrôles du travail sont faits pour chacun des salariés « numérotés » et le retour d'évaluation porte sur ces « numéros ».

Si les processus de production sont « intégrés », les collectifs de travail sont « éclatés » et mis en concurrence dans la mesure où les salariés internes font face à une menace, plus ou moins explicite, de déport de volumes d'activités vers les sous-traitants. La décision d'externaliser de manière massive les surcroîts d'activité et la gestion de prospects (l'équivalent de 45 ETP en moyenne et jusqu'à 80 dans les cas de pics d'activité) a été prise par le groupe TELEC. Avant que BANQUE n'ait recours à la sous-traitance, les hausses d'activité étaient absorbées par un surcroît de travail au sein des centres de relation clientèle (CRC), ou « basculées » vers d'autres services en aide aux services clients. Le recours, structurel au sous-traitant AS pour la gestion des prospects et conjoncturel en cas de pics d'activité, met une pression sur la main-d'œuvre des CRC qui craint d'avoir un volume d'activité plus réduit, l'empêchant de réaliser les objectifs commerciaux qui lui sont fixés. Cette crainte est également ressentie par les salariés de AERO vis-à-vis de la concurrence exercée par les salariés de la filiale espagnole (cf infra 3.1.3).

BANQUE a également sous-traité au-delà d'activités annexes comme le ménage, l'accueil, la paye, également des activités liées à l'informatique. Nous manquons d'informations sur les motivations à la sous-traitance de services informatiques, la RD rencontrée se disant peu impliquée dans les décisions affectant le périmètre des activités. Cependant, les éléments que l'on peut dégager des entretiens sont relatifs, non pas tant à la question de la dépendance, mais plutôt à celle de la perte de compétences qui a pu être associée au recours à la sous-traitance en système d'information, à tel point que le souhait de la direction est maintenant de ré-internaliser certaines de ces activités afin de conserver la « maîtrise des systèmes d'information », centraux dans l'activité bancaire. Il est possible de comparer ces orientations prises par BANQUE vis-à-vis d'une activité cruciale pour la pérennité de son activité, au choix

fait par AERO de ne pas externaliser et sous-traiter la maintenance de ses équipements afin de garder la maîtrise du processus de production dans une activité où les machines peuvent constituer des goulots d'étranglement.

3.1.2.2 La sous-traitance sans intégration du travail : quelle logique « marchande » ?

Les deux groupes du secteur du nettoyage sont, de par leur activité, des preneurs d'ordres qui ont connu une forte croissance liée à l'externalisation du nettoyage aussi bien dans le secteur privé que public. Que ce soit pour JAVEL ou NETTOIE, les agences disposent de nombreux clients (de plusieurs dizaines à plusieurs centaines). Même lorsque l'un d'eux représente une part importante du chiffre d'affaires des agences (comme c'est le cas pour certains marchés publics), l'importante rotation des contrats, structurelle, est au cœur du modèle économique. Les relations sont décrites comme des rapports commerciaux, marqués par une forte concurrence sur les prix. La dépendance économique directe vis-à-vis des donneurs d'ordres demeure limitée par le fait qu'ils sont nombreux et divers :

> « Ça *va des très grosses entreprises, des contrats à 30, 40 000 €. On fait également des bailleurs très, très, très sociaux (…). On a des contrats groupe, des contrats qu'on appelle réseau, et des contrats individuels. Au groupe, au siège, il y a un chargé de développement qui, lui, intervient pour le groupe. (…) Après, on a des tous petits clients. On a donc du gros, à 30, 40, 50 000 €, par mois, à 150 €, avec une prestation d'1 heure, 1h30 par semaine. Oui, oui. Par exemple un cabinet dentaire, une petite entreprise… Ici, c'est nous qui faisons le nettoyage, forcément. La personne intervient 3 fois 1h30, parce qu'on veut en faire un peu beaucoup plus, mais on pourrait le faire en 2 fois 1h30* ». (RD Agence, NETTOIE)

> *« Moins il y a de donneurs d'ordres, mieux c'est. Si on est en direct, on peut réussir à créer un petit peu de relation et… et c'est toujours la même histoire, c'est du commerce, donc créer des liens et faire que justement, ils n'ont pas envie de remettre en cause le contrat. Après, quand c'est un donneur d'ordre, eh bien voilà, il y a un contrat, au bout de la date du contrat, 3 ans, 4 ans, leur utilisateur va leur demander de refaire un appel d'offres pour retrouver le prestataire le plus adapté, et malheureusement, souvent, c'est le critère prix qui est le premier critère. On peut être très bons, ça peut très bien se passer, et sortir ».* [RD_JAVEL_1]

La dépendance économique des sous-traitants du nettoyage est aussi évaluée au regard de l'annexe 7 de la convention collective qui prévoit la reprise du personnel lors des changements de contrats. Pour NETTOIE et JAVEL, cette annexe permet de protéger les sous-traitants dans la mesure où l'essentiel des coûts de production disparaît avec le contrat : « *Cela résout 70% du problème* » (RD Agence, NETTOIE).

La logique de concurrence sur les prix est décrite par tous nos interlocuteurs comme de plus en plus forte : l'externalisation crée une tension renouvelée à chaque nouvelle négociation du marché ayant pour effet une forte intensification du travail. Il semblerait que les marchés

tendent à se renégocier de plus en plus rapidement (au minimum tous les trois ans avec, souvent, des clauses, permettant une discussion annuelle). Pour les représentants du personnel, issus de sites plutôt industriels et ayant une ancienneté importante, l'évolution est clairement celle d'une dégradation de la position des prestataires.

> *« Sur les bureaux, toujours sur des choses classiques, on va être facilement dans des marchés publics à 500 - 600 m2 l'heure. Avant, c'était moins haut. Oui, les fréquences étaient moins hautes. On était plus à 200 - 300 m² par heure. Parce que les prix… Parce que les prix ont baissé. Parce que les prix ont baissé, la concurrence est plus dure, et du coup… »* [RD_JAVEL_1]

> *« Alors, moi je suis rentré en 85, quand je suis rentré, ils externalisaient tout le nettoyage des cabines de peinture, tout le reste était déjà externalisé, c'est-à-dire le tertiaire, tout ce qui était nettoyage, balayage… ça c'était déjà fait depuis de nombreuses années. Mais je ne peux pas vous dire les années… Mais moi quand je suis rentré, ils ont externalisé le travail de nettoyage des cabines de peinture. Pour vous dire un exemple, à l'époque ils étaient 20 à travailler de nuit pour nettoyer des cabines de peinture, on est rentré à 5. (…) Alors avec du matériel un peu plus, … ils nettoyaient à la main, nous on est arrivés avec des karcher quoi. Mais il n'empêche qu'ils étaient 20, on était 5 ».* [RP_CGT_JAVEL4]

La logique de l'externalisation repose en effet sur une réduction drastique du volume de travail qui se traduit par une intensification du travail. A la différence de la sous-traitance relevant de l'intégration des processus de production, la production du service chez le client semble assez peu prescrite. NETTOIE affirme maîtriser, dans de nombreux cas, l'organisation du travail tandis que le client rencontré ne semble pas chercher à contrôler de manière précise le déroulement de la prestation.

> « *Il y a des cahiers des charges que nous faisons. Là, on prospecte, (c'est le métier des commerciaux). Tiens, il y a là une entreprise qui veut quitter son prestataire actuel, ou bien qui n'a pas de prestataire, qui voudrait un prestataire. Là, c'est nous qui faisons le cahier des charges. On écoute donc le client, et en fonction de ce qu'on a compris, on lui soumet une proposition d'organisation, qu'il accepte ou pas. S'il accepte, et que les conditions financières lui conviennent, il signe. Et à partir de là, on a un contrat.* » (RD Agence, NETTOIE)

Autre différence avec la sous-traitance relevant de processus intégrés, la qualité ne paraît pas faire l'objet d'un véritable suivi. Au contraire, la concurrence sur les prix se fait au détriment de la qualité :

> *« Sur place, alors pendant des années, on était 80, maintenant on est une quinzaine. Ah ben monsieur, ils ont réduit les prestations. Alors, dans le nettoyage, c'est au niveau des prestations. »* [RP_CGT_JAVEL1]

La mise sous pression via des renégociations fréquentes et l'accent mis sur les prix est une tendance générale mais elle apparaît particulièrement forte dans le cadre des marchés publics. Ceux-ci sont à la fois nécessaires (car générateurs de volumes d'affaires importants et parce qu'ils peuvent également jouer un rôle commercial sur des sites ayant une visibilité forte comme les universités, les réseaux de transports, certains bâtiments publics…) et jugés très peu rémunérateurs.

> *« Moi j'ai géré des contrats de l'université : facturés à l'année avec 7 semaines de fermeture par exemple. On n'a pas re-signé à VILLE car les prix sont trop bas. C'était 30% de moins qu'ils demandaient. Ils vont au moins disant. Surtout les marchés publics. On n'a pas répondu à l'appel d'offre*. » [RP_FO_JAVEL2]

> « *Ça c'est le marché public, ça se renouvelle. Disons que c'est les prix qui sont tirés oui. C'est-à-dire qu'il n'y a pas une exigence de qualité très forte. Mais il y a une exigence prix qui est très forte par contre. (…) On est sur le métier le plus concurrentiel en France, le nettoyage. (…) Mais même quand vous sortez les études de notre fédération, toutes les courbes descendent en flèche. Et il y a des disparités selon les régions aussi*. » (Directeur_Holding, NETTOIE).

L'intensité de la concurrence sur les prix est parfois renforcée par la tendance (mais non généralisée encore) à la création de nouveaux intermédiaires ('facilitateurs' ou centrales d'achat) qui durcissent encore les conditions tarifaires et renforcent le poids mis sur le seul prix.

> *« [Les facilitateurs] c'est ceux qui font les intermédiaires. Alors là c'est une catastrophe naturelle. Parce qu'eux, il faut bien qu'ils soient payés eux. (…) Si le donneur d'ordres dit à son facilitateur là, bah voilà moi je veux une société de nettoyage et tu vas gérer toutes les problématiques de la société de nettoyage. Voilà, donc après le facilitateur au milieu il commande à la société de nettoyage. Il fait payer moins cher au client et l'autre le rémunère. Ça existe pour tous les marchés publics, il y a un facilitateur pour les achats des marchés publics. Il y a une centrale d'achat au niveau des marchés publics pour tout ».* [RP_CGT_JAVEL_4]

Le recours aux 'facilitateurs' est nettement perçu comme une dégradation de la situation des prestataires et une fragilisation accrue des agents d'entretien qui se retrouvent encore plus éloignés des décideurs et subissent une intensification et une détérioration des conditions de travail. Pour certains syndicalistes, cette logique obéit à une stratégie délibérée de fragilisation ou de mise à distance des salariés en charge de l'entretien. La création d'un nouvel intermédiaire a également des répercussions importantes sur les critères de sélection et sur les attentes en termes de qualité de service. Le risque est de créer un décalage entre les critères de choix des négociateurs et ceux des utilisateurs directs du site.

« Quand on passe avec des centrales d'achats, des donneurs d'ordres publics, vous allez avoir un regroupement, un acheteur central. […] Vous allez avoir trois critères de qualité par exemple, A, B, C. Le A, ça va être peut-être un passage semaine, le B, deux passages par semaine, et le C, tous les jours. Avec un prix forcément qui va différer. Le choix qui va être fait en centrale d'achat avec l'acheteur va être de dire « non, non, nous on a telle enveloppe budgétaire donc on vous prend le critère A », ils vont choisir, ça va être voté. Nous, on va répondre par rapport à ces critères-là, et une fois que ça va être appliqué sur le terrain, vous vous rendez compte que les utilisateurs locaux, eux, n'ont aucune notion de tout ça, et qu'ils se retrouvent de passer peut-être d'une presta C qu'ils avaient dans le temps avec la société X de tous les jours à une presta A. Et eux disent « ce n'est pas possible », « vous faites de la merde », concrètement, pour eux c'est ça. Entre guillemets, voilà, on leur donne ce qu'ils ont acheté. Ils ont voulu un prix, on leur met en face forcément une prestation, parce qu'on ne peut pas donner le même prix entre la B, la A, et la C, ce n'est pas possible. » [RD_JAVEL_1]

3.1.3 La sous-traitance intra-groupe : une dépendance « enchevêtrée » dans des liens financiers et économiques

Trois des six terrains que nous avons réalisés mettent en jeu des holdings qui tiennent également le rôle de donneurs d'ordres vis-à-vis de leurs filiales. On constate ici un « enchevêtrement » des liens de dépendance par lesquels les têtes de groupe exercent une domination sur leurs filiales / preneuses d'ordres. Le rapport aux clients est cependant très différent selon les cas. FAÇONNAGE (1 et 2) sont ainsi dépendants à la fois de leurs clients et de leur holding. LABO et la filiale étrangère de AERO s'inscrivent plus directement dans le cadre d'une sous-traitance intra-groupe.

a. <u>FAÇONNAGE (1 et 2) : des filiales preneuses d'ordres de leurs clients et de leur groupe</u>

Pour FAÇONNAGE (1 et 2), leur place entre leur client principal et la tête de groupe (FACgroupe) est particulière : GLABO1 a cédé FAÇONNAGE 1 et GLABO2 a cédé FAÇONNAGE 2 à FACgroupe et tous les deux sont devenus les clients principaux respectivement de FAÇONNAGE 1 et de FAÇONNAGE 2. Dans les deux cas, la cession a été construite et négociée par FACgroupe et le laboratoire cédant, bien en amont de l'annonce même de la cession : la dépendance de FAÇONNAGE (1 et 2) a donc été aménagée conjointement par le laboratoire cédant aujourd'hui client, et par la tête de groupe. La seule distinction entre FAÇONNAGE 1 ET 2 repose sur leur degré de dépendance au client principal. Là où FAÇONNAGE 1 est parvenu à se diversifier, le client principal ne comptant plus que pour 50% de son chiffre d'affaires, environ 90% de l'activité de FAÇONNAGE 2 dépend encore aujourd'hui de GLABO2. Autrement, les dimensions relatives à la quantité de travail commandé, à l'organisation de la *supply chain* ainsi qu'à l'évaluation du travail, caractéristiques de la dépendance des sous-

traitants vis-à-vis des donneurs d'ordres sont partagées identiquement par FAÇONNAGE 1 et 2, et sont orchestrées, voire « implémentées » par la tête de groupe (FACgroupe).

En effet, la tête de groupe fournit les nouveaux clients et aucun commercial n'est employé par FAÇONNAGE (1 et 2). Interrogée sur l'indicateur qui lui semble le plus scruté par la holding, la DRH de FAÇONNAGE 1 a cité le taux de satisfaction client qui peut servir à la holding pour comparer ses filiales et décider de l'affectation des volumes commandés par les clients entre les différentes filiales. L'indicateur « On Time In Full » (OTIF) rend compte de la fréquence à laquelle le client reçoit les commandes en temps voulu :

> « F*inalement l'OTIF, c'est comment chaque site va pouvoir servir son client. Donc on voit tout de suite les sites qui ont des difficultés et ceux pour qui ça roule […] Mais l'OTIF est probablement l'indicateur le plus symbolique, pour pouvoir mesurer la rentabilité, le climat dans l'entreprise et cætera quoi… Si vous avez un bon OTIF, si vous avez des clients qui sont contents, normalement vous avez aussi une entreprise qui performe* ». (RD FAÇONNAGE 1)

La RH de FAÇONNAGE 2 ajoute à cet OTIF, l'indicateur de service client ainsi que l'indicateur qualité mais souligne également qu'il en existe d'autres fixés par le groupe :

> *« La supply fait tout un tas d'indicateurs sur le chiffre d'affaires, sur où est-ce qu'on en est tous les mois par rapport aux commandes et par rapport à ce qu'on peut livrer etc, donc c'est vraiment très très très suivi, ça c'est sur* » (RD FAÇONNAGE 2).

Mais les directives groupe influent aussi sur la pérennité du site *via* la capacité à diversifier les clients, notamment chez FAÇONNAGE 1 :

> « *C'est trop dangereux [d'avoir un client unique] puisqu'on veut pérenniser. Donc c'est d'avoir un portefeuille qui se stabilise, avec un 50/50. 50% de [GLABO 1], 50% d'autres clients […] notre objectif c'était d'industrialiser des nouveaux volumes. Donc avec un apport de nouveaux clients. Et ça le groupe nous a aidé, clairement* » (RD FAÇONNAGE 1).

Si les aspects commerciaux sont traités entre la holding et les donneurs d'ordres, le caractère exécutif de la production se joue entre les sites et les clients. Cela porte sur les volumes à produire, les délais et la qualité. Sur ce plan, les relations entre les entreprises FAÇONNAGE 1 ou FAÇONNAGE 2 et leurs donneurs d'ordres respectifs s'apparentent aux relations de sous-traitance qui mettent en place une forte intégration des processus de production orchestrée par les donneurs d'ordres. La dépendance vis-à-vis des clients est davantage assimilée à un rapport de force défavorable par la RH de FAÇONNAGE 1 :

> « *On reste sous-traitant […] vous vivez effectivement avec des contraintes que les clients vous imposent […] il faut montrer qu'on est capable de satisfaire leurs exigences. C'est à nous de démontrer notre capacité* » (RD FAÇONNAGE 1).

En effet, la non-satisfaction des exigences clients aurait pour conséquence directe le retrait du donneur d'ordres, et la perte d'activité inhérente pour l'usine. C'est bien là l'une des bases de la dépendance économique forte du preneur d'ordre, qui s'appuie sur un suivi accru du client, ce dont témoigne les RD et RP :

> « *Il y a un suivi qui est fait mensuellement, trimestriellement avec les clients* » (RD FAÇONNAGE 1)

> « *Il y a des interactions quotidiennes, il y a un suivi très très précis du client par rapport à nos problématiques, aux résultats qu'on a […] Ils viennent parfois. On rend des comptes sur les résultats, le chiffre d'affaires, sur les retards qu'on peut avoir, les problématiques qu'on peut avoir oui* » (RP_CGT_FAÇONNAGE 2).

L'intégration des organisations du travail découle aussi de la spécificité de l'industrie pharmaceutique dans la mesure où, pour réaliser la production, FAÇONNAGE 1 et FAÇONNAGE 2 sont dépendants de la bonne délivrance par le donneur d'ordres des principes actifs indispensables à la fabrication des médicaments.

Au total, tant FAÇONNAGE 1 que FAÇONNAGE 2 restent très dépendants de leur donneur d'ordres principal, bien que leur poids respectif dans le chiffre d'affaires des sites soit très différent. Là où FAÇONNAGE 1 semble avoir réussi à diversifier son activité et disposer de perspectives de développement avec l'autre client, FAÇONNAGE 2 peine à diversifier son activité, et n'augmente sa production que sur la base des nouvelles demandes de GLABO 2. L'activité reste déterminée en dehors des frontières de l'entreprise, selon les cadres économiques, financiers et commerciaux fixés par le groupe, dans une position de dépendance extrême au donneur d'ordres historique.

b. *AERO : une délocalisation par de la sous-traitance intra-groupe*

AERO joue le rôle de « maison-mère » dans la mesure où l'activité de sa filiale étrangère est déterminée par AERO qui lui « *déleste de l'activité* » (RD, AERO). Du point de vue de l'entreprise « éclatée », la filiale espagnole est totalement dépendante de AERO. Si le responsable du site en Espagne peut recruter la main-d'œuvre locale, c'est AERO qui assure la direction de la filiale du point de vue de son activité, de son système qualité, des formations et de sa comptabilité.

> *« En fait, ils ne sont pas du tout autonomes puisqu'ils sont voués à être un atelier de fabrication déporté en Espagne mais c'est clairement AERO qui les drive dans tous les sens du terme. Au sens économique, puisque c'est nous qui leur fournissons l'activité qu'ils ont en charge, au sens qualité puisque c'est notre système qualité de AERO qui est appliqué en Espagne, il n'y a qu'un système qualité, c'est celui de AERO, au sens des règles de fonctionnement, au sens de « comptabilité », puisque comme on possède une*

part étrangère, on n'est pas spécialiste et on sous-traite une partie mais, on la fait quand même ici en partie. Donc ils ne sont pas du tout autonomes. C'est vraiment une extension locale en Espagne de AERO, on peut le dire comme ça » (RD-DAF, AERO).

Lorsqu'on interroge le RP-CFDT sur les déplacements des dirigeants de la filiale espagnole dans les locaux de AERO, il mentionne spontanément le personnel plus large de la filiale :

« Pas que les dirigeants, parce qu'il y a le contrôleur qui vient souvent ici, parce qu'il y a eu des problèmes là-bas qu'il faut qu'il règle ici. Après, il y a quelques compagnons qui viennent se former ici pour amener le travail là-bas. Ils viennent voir comment ça se passe et après ils repartent avec une ligne de boulot. Il y a quand même pas mal d'échanges avec l'Espagne,… » (RP-CFDT, AERO)

Les collectifs de travail des deux entités sont dirigés par le même centre et très dépendants l'un de l'autre, l'activité de la filiale espagnole étant dépendante de celle de AERO avec un risque éventuel de déport d'activité pour AERO. Le différentiel de coût du travail avec l'Espagne, même si le RD-DAF se défend que ce fut le motif du déport d'activité, est une source d'inquiétude pour les salariés qui peuvent se trouver en situation de mise en concurrence déloyale et de crainte pour leur emploi.

Un comité de direction au niveau du groupe (*comex*) regroupe le PDG, le DAF, le directeur des opérations, le directeur QHSE ainsi que la DRH depuis qu'elle a pris ses fonctions récemment. Le responsable de la filiale en Espagne qui vient régulièrement en France y participe également pour « *faire des points réguliers »* (RD-DRH, AERO). Des projets « stratégiques » de AERO, tels que les transferts d'activité, des acquisitions, des nouveaux clients... impactent directement la filiale en Espagne. La DRH exerce sa fonction sur le périmètre du groupe. Pour autant, au niveau de la filiale, elle se limite « *aux sujets de fond »,* la politique en matière de formation, de recrutement, d'hygiène et sécurité mais ne concerne pas la gestion sociale, externalisée et relevant du droit du travail espagnol :

« Sur les sujets par exemple de recrutement, actuellement, je travaille aussi avec la filiale espagnole, parce qu'eux par exemple en Espagne ils ne trouvent pas de préparateur méthodes, ça n'existe pas. […] En dehors de ça très peu, sauf si le responsable là-bas me fait remonter des problématiques bien particulières. Mais il y a un service RH externalisé là-bas, il y a un service juridique etc. C'est externalisé en fait. C'est-à-dire que la gestion sociale de AERO Espagne se fait en Espagne, elle ne se fait pas ici. [...] Effectivement le fait qu'il y ait une gestion sociale qui soit externalisée fait que le quotidien de CIUDAD ne vient pas jusqu'à moi. Là où moi je vais avoir de l'impact, ça va être ma politique formation par exemple ; il n'y avait pas de politique formation chez AERO, j'en ai créé une cette année donc forcément ça touche aussi l'Espagne, elle n'est pas que pour AERO en France, elle est pour le groupe AERO. Donc on va avoir tout ça, notre politique QHSE, ma lettre de cadrage pour la formation bien évidemment elle est partie aussi pour

l'Espagne. Donc c'est plus sur les sujets de fond, le quotidien RH ne vient pas jusqu'à moi, il est géré en Espagne. » (RD-DRH, AERO)

c. *LABO : une filiale sous-traitante du groupe*

LABO peut être considéré comme une filiale « preneur d'ordres » de son groupe. Les commandes qui lui sont adressées proviennent toutes du siège qui alimente ses différentes filiales. D'après le RD de LABO :

> « *Ils nous commandent des lots en fait et nous on fabrique et on conditionne des lots de médicaments en fonction des demandes qui sont passées*. […] *Les volumes à produire sont définis en amont, par [LABOGROUPE], ou par nos clients, qui expriment des besoins, qui sont traités par [LABOGROUPE] et [LABOGROUPE] nous approvisionne, du coup, en principes actifs avec les éléments de conditionnement primaires et secondaires, qu'on va traiter sur le site. Et on va alimenter le réseau à partir des commandes qui nous ont été passées* » (RD LABO).

La dépendance économique ne se limite pas aux volumes à produire, elle est également marquée par la manière de produire ces volumes. LABO n'est ainsi ni propriétaire des matières premières nécessaires à la fabrication, ni propriétaire des produits finis. Il est finalement rémunéré pour un service de production. Comme l'explique le RP de LABO :

> « *Les molécules, les principes actifs sur lesquels on travaille ici ne nous appartiennent pas, ils appartiennent au groupe […] Donc la vraie valeur du produit ne passe jamais par chez nous […] on sort un produit manufacturé avec une marge, c'est le groupe qui nous paye* ». (RP_FO_LABO)

Cette segmentation de la chaine de valeur au sein du groupe, et la dépossession des intrants et des produits finis, est au cœur de la vision que le groupe porte sur ses sites de production, dont le discours est intériorisé par les salariés :

> « O*n est purement un centre de coût. On ne rapporte rien au groupe, on coûte dans leur logique* » (RP_FO_LABO).

Chaque entité de LABOGROUPE trouve en effet sa place dans une construction comptable et fiscale globale. Cette construction permet de localiser la valeur là où la situation est la plus favorable, dans la limite des compromis passés avec les institutions fiscales :

> « *On facture une main-d'œuvre au groupe, un façonnage, avec une marge qui a été au fil des ans augmentée, elle était à 10, elle est passée à 15, maintenant elle est à 20 je crois, afin de dégager un résultat présentable aux yeux de la fiscalité, du fisc français. Parce que les contrôles fiscaux il y en a tous les deux, trois ans ou quatre ans, et à chaque fois ils se faisaient redresser* » (RP_FO_LABO).

3.1.4 Formation des salarié.e.s et liens de dépendance économique des firmes

Dans la mesure où la compétitivité et la rentabilité des entreprises « dominantes » sont intrinsèquement liées à l'activité des établissements sous-traitants et/ou filiales (et donc aux caractéristiques de la main d'œuvre mobilisée), elles doivent donc faire tenir ensemble l'objectif de produire de la valeur et celui de réduire les coûts par l'externalisation de pans de leur activité. Outre les nombreuses possibilités qu'offrent les « nouvelles » technologies pour coordonner et contrôler le travail dans et hors de l'entreprise (progiciels de gestion intégrée, code-barres, géolocalisation etc.) et l'imposition de standards, de normes et autres spécifications, elles doivent aussi s'assurer que les salariés des établissements « dominés » disposent des qualifications (et plus largement des compétences) qui concourent à la qualité de la prestation attendue. On peut donc s'attendre à ce que la formation des salariés, notamment la formation professionnelle continue, soit orientée dans ses opportunités, contenus et modalités, par la position plus ou moins dominée de l'entreprise, voire du processus de fragmentation. Ainsi, les salariés des entreprises preneuses d'ordres auraient des opportunités de formation à la fois plus rares (moindre accès du fait de la contrainte de coût) et plus restreintes dans leurs objectifs que leurs homologues des entreprises donneuses d'ordres.

Ces hypothèses mériteraient d'être affinées selon le type de « fragmentation » (filiale, sous-traitant…), et la nature de l'activité externalisée (i.e. plus ou moins proche du cœur de métier de l'entreprise « dominante »). Ainsi, la sous-traitance peut concerner des activités périphériques au cœur de métier, à faible valeur ajoutée, où les compétences mobilisées sont relativement standardisées. Dans ces établissements, la formation initiale des entrants est peu discriminante et peu d'enjeux pèsent *a priori* sur le recrutement. Ici, on s'attend alors à ce que la formation continue soit minimale, se cantonne aux formations « obligatoires », que ce soit l'hygiène et la sécurité, mais aussi celles permettant à l'activité d'être réalisée dans les règles fixées par le donneur d'ordres (et/ou la législation). L'entreprise « dominante » s'assurerait ainsi de la conformité de son prestataire aux spécifications attendues pour réaliser le service. Au contraire, les activités sous-traitées (et/ou confiées à des filiales) peuvent être proches du « cœur de métier » de la firme dominante. Les salariés des sous-traitants et/ou des filiales ont des compétences spécifiques acquises en partie en formation initiale (parfois réalisée en alternance) et en situation de travail, par l'expérience et le rôle des pairs. Dans ce cas, plusieurs comportements de l'entreprise « dominante » pourraient être attendus. D'une part, elle pourrait laisser l'entière responsabilité de la formation à l'entreprise sous-traitante, compte tenu de la spécificité des compétences à acquérir, et n'agir qu'*ex post* par la vérification de la qualité des biens ou services produits. D'autre part, elle pourrait s'engager dans un processus de co-construction des compétences avec la firme subsidiaire, comme le suggère le modèle de « l'entreprise étendue » (Défélix, Picq, 2013[38]). La gestion des

[38] Ce modèle a été développé par des gestionnaires pour désigner « les entreprises [qui] recentrent leurs activités internes sur des domaines d'excellence réellement stratégiques, et s'associent de façon temporaire ou permanente avec des partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, co-traitants, sous-traitants) sur les autres

compétences des salariés des entreprises liées économiquement entre elles revêt alors une importance stratégique avec plusieurs configurations : la coordination sous la houlette d'un donneur d'ordres (ou « firme-pivot »), la mutualisation des compétences stratégiques dans le cas de relations plus égalitaires entre les parties-prenantes et de projets plus ponctuels (réponse à appels d'offres par exemple), ou encore le modèle de « compétences distribuées » caractérisé par « l'association de multiples partenaires, de statuts, tailles et expertises différents, mais qui, ensemble, contribuent à une activité porteuse de valeur et d'innovation, au travers de la mise en synergie de leurs compétences respectives ». Ce dernier cas rejoint les pratiques de gestion collective des compétences au sein de pôles de compétitivité territoriaux, encore émergentes, qui se heurtent à de multiples difficultés (Défléflix, Picq, op. cit.).

Dans tous les cas, la dépendance aux qualifications des salariés des sous-traitants nécessite de veiller à les préserver en cas de choc conjoncturel et de baisse de l'activité, comme on le voit pendant la crise sanitaire avec les plans de relance sectoriels (cf. par exemple le secteur aéronautique et le souci de ne pas oublier les sous-traitants dans les aides octroyées). Ceci est couplé à une préoccupation territoriale lorsqu'une activité domine la vie économique locale (i.e. les pôles dits de compétitivité). Des expériences ponctuelles ont ainsi été relatées comme celle de la « gestion collective du risque de sureffectif dans le cadre d'une entreprise élargie » avec Cap compétences sur les Chantiers de l'Atlantique à St Nazaire[39] en 2003 (Maggi-Germain, 2008), et d'autres sont initiées au travers des plans de relance sectoriels, tel que celui concernant l'aéronautique en région PACA et Occitanie dans le contexte de crise sanitaire.

3.1.4.1 Peu de travaux empiriques sur le lien formation continue/liens de dépendance économiques des firmes

Peu de travaux empiriques ont été réalisés sur ce sujet. Dès 2000, Lafferty et Roan (2000) pointaient le coût économique et social de la sous-traitance dans les services publics australiens (administration et enseignement supérieur notamment). A partir des années 80, les restrictions budgétaires se sont accompagnées d'un mouvement d'externalisation d'une partie de la main d'œuvre employée sur des fonctions administratives à des agences privées et publiques. Les auteurs font état des conséquences à moyen et long terme non seulement sur les conditions d'emploi et de travail des salarié.e.s (rémunération moindre, moins d'opportunités de formation, inégalités de traitement entre salariés du service public et salariés mis à disposition par l'agence…), mais aussi au regard du service rendu. En effet, les salariés qui ont durablement travaillé au service des administrés (ou des étudiants) ont acquis des compétences spécifiques que ne détiennent plus les travailleurs mis à disposition par les agences qui préfèrent les compétences génériques. Les auteurs concluent que l'externalisation est une stratégie qui peut paraitre économiquement rentable à court-terme

éléments de la chaîne de valeur, pour mutualiser des moyens, accéder à de nouvelles ressources ou encore innover » (Défléflix, Picq, 2013).

[39] https://www.usinenouvelle.com/article/les-chantiers-de-l-atlantique-reduisent-la-voilure.N42299

mais qui présente des risques d'érosion des qualifications à moyen et long terme. Ce risque de « deskilling » est également pointé dans la littérature gestionnaire sur l'externalisation (par exemple Belcourt, 2006), particulièrement lorsqu'il s'agit de salariés qui sont ainsi transférés de la firme « leader » à la firme « subsidiaire ». Le curseur (ampleur et qualité des personnes « externalisées ») doit ainsi être placé avec précaution afin de ne pas mettre en péril la firme « leader » : « *There may be unintended consequences of outsourcing the organization's knowledge and skills to outsiders. The vendor may even sell the acquired know-how and company secrets to a competitor. Organizations can find that outsourcing employees' skills limits these organizations' ability to learn and exploit changes.*" (Belcourt, op. cit.). Néanmoins, d'un point de vue gestionnaire, ces risques sont maitrisables par un choix pertinent du contractant/ sous-traitant, la rédaction de contrats de prestations de services adéquat et d'un « monitoring » du travail effectué (via un contrôle de résultats par exemple, ou de la satisfaction des clients) comme nous l'avons vu supra (cf. 3.1.2).

Dans la lignée des travaux de Perraudin et al. (2006, 2014), Sigot et Vero (2020) ont récemment mis en évidence une corrélation entre les opportunités de formation continue des salariés et la situation de leur entreprise le long de la chaîne de dépendance (trois positions retenues : preneur d'ordres (PO), preneur d'ordres et donneur d'ordres (PO-DO) et donneur d'ordres (DO)). Basé sur l'exploitation de l'enquête DEFIS (Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés) du Céreq, leurs résultats confirment certaines des hypothèses formulées plus haut. Les entreprises sous-traitantes dépensent moins pour la formation que les autres, et tendent à privilégier les formations à l'hygiène et à la sécurité. A l'opposé, travailler pour un donneur d'ordres favorise l'opportunité de poursuivre d'autres objectifs par la formation (comme la mobilité interne, l'accompagnement aux changements…), et d'expérimenter des manières variées de se former (stage, séminaire, rotation sur poste…). Les entreprises qui sont à la fois PO et DO sont à peine mieux loties que les entreprises exclusivement preneuses d'ordres. Les auteurs notent également que « plus on descend dans la chaine de sous-traitance, moins les employeurs informent leurs salariés » [sur la formation] (Sigot et Vero, op. cit. p.3). A taille d'entreprise et secteur équivalent (entre autres variables contrôlées), une entreprise preneuse d'ordres offre ainsi de moindres opportunités de formation à ses salariés, à la fois en termes d'information, d'accès effectif et de contenu.

D'autres travaux, sociologiques, visent à interroger les effets de la sous-traitance sur le travail et l'emploi des salariés. Dans l*a sous-traitance en piste*, Fabien Brugière (2017) relate une observation participante sur le travail aéroportuaire sous-traité, majoritairement ouvrier. La formation revêt une importance particulière dans cette activité où la promotion est conditionnée à l'acquisition de qualifications spécifiques (telle que la qualification au dialogue au casque en anglais, etc.). Ainsi, c'est à l'issue d'un processus de formation et de sélection que la direction entend fixer un noyau de salariés qualifiés en lui offrant la stabilité et des avantages salariaux. En outre, la sécurité constitue un pôle majeur de la régulation du travail dans ce secteur, et donc des formations suivies. L'agrément préfectoral pour intervenir sur les

pistes en dépend. L'auteur décrit que les entreprises font ainsi appel aux centres de formation du groupe (la plupart ayant une filiale dédiée à la formation) pour les formations règlementaires et celles aux métiers aéroportuaires. Y travaillent d'anciens ouvriers de métier qui transmettent ainsi leurs savoirs aux nouvelles recrues. Ici, les formations à la sécurité constituent un enjeu non seulement au vue de la règlementation, mais aussi parce que la concurrence entre les sous-traitants se fait sur la qualité de la prestation d'assistance dont la sécurité est « un indicateur majeur d'évaluation du travail », couplé à la rapidité d'exécution. La sécurité est aussi le lieu d'une forme de « co-activité » puisque les compagnies donneuses d'ordres énoncent leurs règles spécifiques (pouvant s'inscrire dans des « démarches qualité ») qui s'ajoutent à celles devant être règlementairement respectées. L'externalisation de ce service aéroportuaire s'est accompagnée d'une organisation du travail en flux qui coordonne les activités de travail des unités sous-traitées. Dans ce contexte, « on constate une tendance à la « procédurisation » du travail, notamment au niveau des mesures de sécurité, au détriment de l'autonomie des ouvriers et du recours aux savoir-faire relevant d'une culture de métier portée par les ouvriers expérimentés, disqualifiés par l'encadrement » (p.294). La sous-traitance, par l'organisation du travail qu'elle permet, modifie ainsi la valorisation des qualifications et compétences des salariés (opposant, dans le cas analysé ici, les générations).

3.1.4.2 Les enseignements des monographies

Les établissements enquêtés présentent la particularité d'être pris à la fois dans des relations de sous-traitance et dans des rapports de filiale à groupe. Les monographies mettent en lumière les deux principales préoccupations associées à la formation dans des contextes où les spécificités sectorielles comptent au moins autant que la relation de dépendance : recruter des personnes ayant les qualifications souhaitées, et spécifier et former aux compétences requises pour produire un bien/offrir une prestation de qualité. Pour autant, si le lien de dépendance économique contribue à définir des opportunités et des finalités différenciées de formation selon la position des établissements, les modalités et contenus de formation semblent, quant à eux, davantage refléter les spécificités du secteur.

a. La formation tirée par les problèmes de recrutement

La problématique majeure des établissements rencontrés est celle de recruter des personnes « qualifiées », au sens de aptes à exercer les fonctions requises. Pour s'assurer des recrutements satisfaisants, l'entreprise peut s'engager dans la formation professionnelle initiale sur son territoire et s'assurer ainsi d'avoir toujours un vivier de personnes qualifiées. En outre, la formation continue dans le cadre de la prise de poste est aussi l'occasion d'une « mise en conformité » des compétences des recrues avec les attentes des DO.

Ainsi, les difficultés de recrutement sont au cœur des préoccupations des établissements de la filière du façonnage pharmaceutique (FAÇONNAGE 1 et FAÇONNAGE 2).

> *« On a aussi beaucoup de mal à recruter du personnel, avec des compétences »* (RP_CFTC_FAÇONNAGE 1).

Et ce d'autant que cet établissement, FAÇONNAGE 1, est situé près de la Suisse et doit proposer des salaires un peu plus élevés que ceux des autres entreprises du groupe afin d'attirer à elle les potentiels « bons » candidats. La reconnaissance salariale des compétences est donc importante pour attirer des candidats, mais aussi pour les conserver dans l'entreprise :

> *« On est partis sur des gens… la direction voulait des gens beaucoup moins bien payés, donc on est tombé sur des gens peu ou pas formés »* (RP_CGT_FAÇONNAGE 2).

Un déficit de compétences est dommageable pour l'entreprise qui s'expose alors à des problèmes qualité récurrents :

> *« On a des soucis de qualité parce que comme on vous expliquait on a du mal à recruter, à former correctement et à avoir des gens qui sont formés dans le métier, quand on recrute des gens qui sont à 1500 ou 1600 euros, on n'a pas des gens qui ont vingt ans d'expérience et qui bossent dans la pharma déjà à la base »* (RP_CGT_FAÇONNAGE 2).

Ces difficultés de recrutement (fréquentes dans la filière du façonnage du fait des salaires bas à l'embauche) l'ont d'ailleurs amené à mettre en place en 2019, en partenariat avec l'Opco, Pôle Emploi et la Région, une formation diplômante d'opérateur de production pharmaceutique.

La pression sur la production et sur les coûts peut aussi conduire les établissements en position de preneur d'ordres à ne pas consacrer le temps nécessaire à la formation des nouvelles recrues, au risque de mettre en péril leur fiabilité telle qu'appréciée par le DO :

> *« Ils ont été lâchés tout de suite dans la fosse aux lions, fallait tourner, fallait… on a eu beaucoup d'erreurs qualité, beaucoup de machines cassées, les gens étaient submergés, en une journée ils devaient apprendre ce qu'on apprenait avant en deux/trois semaines »* (RP_CGT_FAÇONNAGE 2).

Le recours important à la main d'œuvre intérimaire est avancé par la direction comme un palliatif à la difficulté de recruter. Dans FAÇONNAGE 2, le recours à l'intérim s'institutionnalise par un bureau d'agence intérimaire sur site :

> « *On a un implant intérim, c'est une société d'intérim qui est là chez nous qui est dédiée à [FAÇONNAGE 2], une collaboratrice Adecco, qui travaille cinq jours sur cinq avec nous, c'est elle qui pourvoit les besoins en intérim au quotidien* » (RD FAÇONNAGE 2).

Si le nombre d'intérimaires est conséquent (un contingent permanent de 60 à 70 intérimaires), les problèmes qualité restent cependant entiers selon le RP :

> *« C'est des gens qu'arrivent qui sont intérimaires, qui n'ont absolument aucune idée de ce que sont les bonnes pratiques de fabrication, qui ne comprennent pas pourquoi on leur demande de porter une charlotte sur la tête* » (RP_CGT_FAÇONNAGE 2).

Ainsi, le RH exprime une tension entre le temps qui serait nécessaire pour embaucher et former des salariés stables réellement qualifiés, et la pression à trouver une main d'œuvre flexible à relativement bas coût.

> Enquêtrice : Et pourquoi utiliser le recours à l'intérimaire plutôt qu'à la pérennité classique, le CDI ?
>
> RH : « *Parce que la formation elle est beaucoup trop longue, et qu'au bout de deux mois… vous avez une période d'essai de deux mois qui est pas en adéquation avec…* ».

L'embauche d'intérimaires est aussi clairement une voie d'entrée dans l'entreprise, notamment pour les postes d'opérateur :

> « *L'intérim vous aide à trouver du personnel, parce qu'après pour trouver du personnel il faut avoir des moyens, il faut avoir des cabinets qui travaillent pour vous et qui peuvent vous fournir la compétence. Aujourd'hui vu la saisonnalité, enfin on n'a pas de saisonnalité, mais je dirais qu'on a un… enfin sur les postes d'opérateur de conducteur de ligne c'est le principal vecteur de recrutement. On a… on embauche directement des gens en CDI quand ils ont déjà les compétences, qu'ils ont travaillé dans d'autres secteurs identiques au nôtre et que du coup dont on peut être sûrs que le… Mais embaucher en CDI comme ça des gens du jour au lendemain avec deux mois d'essai, je pense qu'on passerait notre temps à arrêter des périodes d'essai. Et puis à faire que ça. Puis ça génère un travail administratif colossal. Il faut intégrer les gens, il faut les former, il faut s'occuper de l'administratif…* ». (RD, FAÇONNAGE 2)

Ainsi, au moins dans la représentation du RD, il est moins coûteux d'avoir une agence intérimaire sur site et d'embaucher une main d'œuvre temporaire, qui doit être formée *a minima* par l'entreprise, plutôt que de recruter et de former d'emblée des salariés en contrat plus pérenne. Ainsi, à la question de savoir qui forme les travailleurs intérimaires, le RD répond :

> « *C'est nous qui les formons, c'est en interne, c'est dans nos entreprises on a des formateurs, on a des gens qui accompagnent les intérimaires et les gens qui sont nouveaux pour pouvoir occuper leurs postes. C'est comme ça qu'on arrive à les former* ».

Selon le RD, AERO est aussi confronté à des difficultés de recrutement. AERO intervient sur des produits complexes peu standardisés, ce qui a des conséquences sur les qualifications requises pour ses employés.

> *« Nous on est dans un contexte où on n'est pas spécialiste des fortes cadences. Donc on ne fait pas des A320, 60 par mois. On n'est pas dans ce type de fabrication. On est dans des fabrications plutôt complexes, qui ne sont pas trop standardisées et dont la cadence varie entre 0.5 et le maximum 2/3 unités par an. Donc ça n'a rien à voir, c'est*

pas les mêmes prix non plus. Le chiffre d'affaires, c'est des appareils militaires, ce sont des choses comme ça, donc vis-à-vis de ça si vous voulez, c'est un travail très manuel, qui est très peu robotisé, on a beaucoup de valeur ajoutée au sens comptable du terme parce que justement voilà c'est l'homme qui est au centre du procédé. Donc ça veut dire qu'il faut beaucoup de temps pour apprendre. Il faut être qualifié à plein de procédés spéciaux et il faut être qualifié à plein de produits clients. Et comme on en fait beaucoup, on a une nécessité d'avoir des gens qui sont plutôt très bien formés. Quand on prend quelqu'un qui connait son métier, avant de pouvoir travailler efficacement sur le produit, il faut 4 mois. Et encore c'est pour quelqu'un qui connaît bien son métier qui a de l'expérience ne serait-ce que sur le produit. » (RD-DAF AERO).

Face à cela, la direction a impulsé la mise en œuvre d'une politique de formation dans un double objectif de recrutements mais aussi de « formatage » de la main-d'œuvre aux métiers et produits « maisons ».

« *Entre le moment où on prend quelqu'un, parce que on forme aussi nos personnels ici en France, et on est organisme de formation. Donc on fait des sessions, on en fait 1 ou 2 par an, on prend des gens en reconversion et on les forme complètement à nos métiers. Donc il faut à peu près 8 mois avant qu'ils connaissent les bases et puis après il faut 1 an à 2 ans avant qu'ils commencent à être suffisamment performants et à chaque fois qu'on va changer de produit, c'est entre 1 et 4 mois d'apprentissage. Donc voilà, la difficulté de ce contexte-là, c'est qu'on a besoin de gens qualifiés et aujourd'hui ils sont plutôt rares en France. »* (RD-DAF AERO)

Alimentée par une dizaine de personnes chaque année en provenance de Pôle Emploi, cette formation d'une durée d'un an, est réalisée en interne par un formateur et permet aux personnes privées d'emploi ou en reconversion d'obtenir un certificat de qualification professionnelle (CQP) reconnu par l'industrie aéronautique.

« Alors, la formation en fait, on a une formation en interne. On fait du recrutement chaque année, en gros d'une dizaine de personnes, qui sont soit en difficulté, c'est-à-dire qu'ils n'ont plus de travail, soit qu'ils veulent se reconvertir, donc on a une formation en interne. Donc, ça, chaque année ça nous amène une dizaine de personnes, on l'a pas forcément demandé, c'était une volonté de la direction pour pallier aux départs et puis pour améliorer aussi la qualité du travail, qu'ils apprennent tous de la même façon à travailler. » (RP-CFDT AERO)

Organisée en deux sessions dans l'année, la formation associe « théorie » et « pratique » dans les ateliers de AERO afin que le personnel en formation acquiert aussi les techniques et process de travail des différents clients.

« Donc il y a deux séries [sessions] de formations, une qui commence en janvier et une qui commence en septembre. Ça se chevauche. A la fin de ces formations, il y a une immersion dans les ateliers pour passer au réel, aux conditions réelles de travail. Il y a

des tuteurs qui sont sur place, qui sont chargés, de surveiller, d'expliquer, de montrer comment il faut travailler, le travail spécifique en fait. Et donc je crois que ça dure 2 ou 3 mois, ils vont visiter plusieurs postes pour voir les différentes manières de travailler, par rapport aux clients, parce que les clients n'ont pas la même façon de travailler. Ça complète on va dire la formation théorique même s'ils en ont quand même, c'est théorique pour 60% et 40% de pratique, mais rien ne remplace l'activité dans un atelier. » (RP-CFDT)

Ces formations qualifiantes mises en œuvre chez AERO ont pris moins d'importance dans l'entreprise, le nombre de personnes qualifiées ayant été réduit de moitié selon le RP CFDT, du fait des difficultés à recruter dans ce secteur. Auparavant, cette formation était réalisée par un formateur interne ainsi que par un prestataire extérieur.

« [Les formateurs] étaient deux à une époque mais c'était un prestataire externe. Les 1ères formations, ils étaient beaucoup plus nombreux, ils étaient plus d'une vingtaine. Là, on est tombé à 10, d'une part parce qu'on n'a plus qu'un formateur mais aussi parce qu'on a des difficultés à trouver du monde pour faire ces formations. Et il y a 3 millions et demi de chômeurs en France mais on a du mal à trouver du monde pour faire des formations. Donc, oui, il n'y a qu'une personne et c'est suffisant pour l'instant. » (RP-CFDT)

Dans le secteur du nettoyage où les qualifications sont peu spécifiques, la problématique est de pouvoir pallier rapidement aux absences inopinées des agents d'entretien. Chez NETTOIE, les stratégies pour y parvenir sont diverses : de la géolocalisation, au placement du chef d'équipe au sein du centre de formation. La présence du RP dans un centre de formation paraît d'ailleurs un peu instrumentale pour la gestion des remplacements pour ses équipes :

« Ben après je m'adapte, maintenant si j'ai une réponse à 5 heures du matin, j'ai pas forcément... j'envoie pas des agents de remplacement, comme ça au pied levé. Donc après j'ai soit un vivier de personnel, donc c'est pour ça qu'en même temps, en étant jury dans des centres de formation, ça me permet de récolter... Là ici j'ai eu un ensemble de personnes qui sont passées vendredi, ben j'ai tout le CV » (RP_CFTC_ NETTOIE).

Dans ce secteur où semble dominer une logique « marchande » (au sens défini plus haut c'est-à-dire où la concurrence est basée sur le prix qui lui-même correspond à un niveau de « qualité » du service), c'est la disponibilité qui est recherchée, davantage que les qualifications acquises lors d'une formation formelle. L'avantage compétitif des sociétés de nettoyage, prestataires de services, est de pouvoir mettre à disposition des agents d'entretien, doté de « soft skills » telles que la ponctualité, la fiabilité, l'autonomie, la politesse… La formation à la prise de poste est d'ailleurs très sommaire (quand elle existe) : un collègue ou le donneur d'ordres lui-même explique à l'agent d'entretien ce qu'il aura à faire. De façon presque caricaturale, ceci est exprimé par l'ancien directeur de la Holding de NETTOIE :

*« (…) Mais je suis contre la formation. Nous sommes contre la formation chez [*NETTOIE*]. Nous sommes pour l'entraînement ». (…) [au sujet des agents de propreté] Non. Pour moi, non [la formation n'est pas nécessaire]. Il y a du savoir-être, du savoir-voir. Le savoir-faire, ce n'est pas important. Il est éducatif, j'ai envie de dire. Il est natif*. » (sic) (Ancien directeur de la holding, NETTOIE).

b. *Spécifier des compétences requises pour assurer un niveau de qualité de la prestation de service*

Pour l'entreprise « dominante », la nécessité de spécifier les compétences requises, voire de superviser leur acquisition, est guidée par celle d'assurer un niveau de qualité de la prestation ou du bien produit. C'est particulièrement le cas dans les processus de production « intégrés » (quand le donneur d'ordres commande, contrôle et évalue le travail des PO ; cf. supra). Deux de nos cas illustrent ce « souci de la qualification », AERO et BANQUE[40].

Dans l'aéronautique, la possibilité même d'être en position de sous-traitant dépend de « qualifications » accordées par les donneurs d'ordres. AERO, sous-traitant de rang 1, ne choisit ainsi pas lui-même tous ses sous-traitants mais doit travailler avec ceux qui ont été habilités et mentionnés par son donneur d'ordres principal.

« *Sachez aussi, ça c'est un truc un peu spécial dans l'aéronautique, on ne peut pas faire des pièces n'importe où. Il y a ce qui s'appelle des qualifications, si vous employez des peintures spéciales, il y a peut-être très peu de sous-traitants en France qui savent le faire, ou à l'étranger. Et on est obligé nous, à cause du client, parce qu'ils les ont qualifiés, de passer par eux »*. (RP-CGT AERO)

Ces « qualifications » dépendent des résultats obtenus au niveau d'indicateurs relatifs au respect des délais et de la qualité, que AERO va également reproduire à l'attention de ses propres sous-traitants. Par ce biais, le DO principal formule des exigences qui se répercutent en cascade sur les sous-traitants, obligés d'adapter à leur frais leur main d'œuvre à celles-ci. En effet, AERO sous-traite aussi des activités de son cœur de métier, telles que le traitement de surface (impliquant des risques chimiques élevés), l'électronique, ou encore la conception. Elle doit donc être vigilante à la qualité du travail des sous-traitants qui engage sa responsabilité à l'égard du donneur d'ordres principal.

BANQUE a choisi son principal sous-traitant parmi les prestataires habituels du groupe dont elle est une filiale. Le coût négocié au niveau du groupe, donc plus avantageux pour BANQUE,

[40] Il ne faudrait pas cependant conclure trop vite que c'est l'appartenance sectorielle qui détermine seule ce rapport à la formation. Ainsi, nous avons eu connaissance de cas d'entreprises clientes du secteur du nettoyage qui sélectionnent les équipes prestataires au regard de leurs qualifications et compétences, par le biais de CV, voire d'entretiens (par exemple pour les postes de gouvernante dans les hôtels de luxe). Les compétences « incorporées » par les gouvernantes constituent donc un des éléments de choix du prestataire par le DO.

est avancé comme premier motif. Par ailleurs, le prestataire (ci-après AS) a d'autres banques (extérieures au groupe) parmi ses clients et le responsable des prestations externes de BANQUE y voit des avantages :

> « [AS] *Ils ont une expérience banque. Ils ont déjà des expériences avec des établissements bancaires où ils gèrent de l'entrée en relation client, de la banque au quotidien, la fidélisation du client, ce genre de choses. (…) On bénéficie déjà d'un établissement qui a une expertise* ». (Responsable des prestataires externes, BANQUE)

Le choix a été fait de former les salariés du principal prestataire externe, un centre d'appels. Le salarié de BANQUE spécifiquement dédié à la gestion des relations avec ce prestataire externe décrit sa fonction de la manière suivante :

> *« C'est pas juste la notion de contrôle, c'est tout ce qui est le pilotage, l'organisation, l'accompagnement, la montée en compétences et les contrôles, puisque comme tout bons prestataires qu'ils sont, ils nous facturent leur travail et donc c'est à moi de vérifier que la facture soit en adéquation avec le travail réalisé* ». (Responsable des prestataires externes, BANQUE)

Cette expertise est pourtant présente dans l'établissement. Avant que BANQUE n'ait recours à la sous-traitance, les hausses d'activité étaient absorbées par un surcroît de travail au sein des CRC, ou « basculées » vers d'autres services en aide aux services clients. Le recours structurel à AS pour la gestion des prospects et conjoncturel en cas de pics d'activité met une pression sur la main-d'œuvre des CRC qui craint d'avoir un volume d'activité plus réduit, l'empêchant de réaliser les objectifs commerciaux qui lui sont fixés. Il ne s'agit pour le moment que d'une sous-traitance de capacité (absorber les appels que ne peuvent prendre les conseillers de BANQUE soit parce qu'ils sont occupés, soit parce qu'ils surviennent en dehors des horaires de travail, et notamment le dimanche), l'activité du prestataire ne relève pas du « conseil bancaire » qui, pour être pris en charge, nécessiterait d'intervenir dans la gestion des comptes des clients. Si AS a accès à ROBOT, outil d'intelligence artificielle du groupe, il n'a pas accès aux outils comptables qui permettent de réaliser les actes de banque au quotidien. Pour autant, cela fait également partie du « champ des possibles » selon le responsable des prestataires externes. Ainsi, « monter en compétences » les salariés du prestataire externe pourrait constituer une menace pour l'emploi des CRC de BANQUE.

c. *La formation dans les entreprises « dépendantes » : opportunité, accès effectif, modalités et contenus*

En bas de l'échelle des qualifications, des formations obligatoires

Nos investigations confirment que les salariés les moins qualifiés de nos établissements ont accès au mieux à des formations à l'hygiène et à la sécurité. Ainsi dans JAVEL, le RD constate :

« Il y a un petit peu de tout. De la formation sur la sécurité en SST, de la formation incendie, de la formation CACES, de la formation, après, management, etc. » [RD_JAVEL_1]

Pour le RP, la formation est un coût pour ces entreprises de main d'œuvre soumises à une concurrence par les prix :

« Alors maintenant la loi a changé, ils sont obligés de former, donc, mais après ils se démerdent, des fois il y en a qui perdent les marchés pour pas former leurs salariés. C'est un coût la formation pour eux, c'est un coût c'est pas un avantage, ils en ont rien… D'abord ils ne cherchent pas à avoir des formations qualifiantes, les trois quarts du temps, la plupart des salariés ont fait « geste et posture ». [enquêteur] Et avec « geste et posture » ils remplissent leur cahier des charges sur le volume de formation qu'ils doivent fournir ? *Oui.* » [RP_CGT_JAVEL4].

Mais ces formations à la sécurité et à la prévention des risques professionnels sont également importantes dans l'aéronautique et concernent les équipements de protection individuelle (EPI) (chaussures, gants, lunettes, bouchons d'oreille notamment), les plans « incendie » ou encore les secouristes du travail. Ces actions sont discutées dans le cadre des réunions liées à la CSSCT. Elles sont plus ou moins bien « acceptées » par le personnel, la mise en place des mesures de prévention et le port des EPI n'étant pas toujours perçus comme une amélioration de leurs conditions de travail et parfois vécus comme une contrainte.

Au côté des formations à l'hygiène et à la sécurité, ainsi que celles liées à la prévention des risques professionnels, d'autres formations règlementaires sont dispensées. C'est le cas dans BANQUE qui, dans une période de montée en charge, a confié une part des ouvertures de comptes à différents prestataires. D'une part, un prestataire externe (un « call-center »), choisi parmi ceux usuellement mobilisés par le groupe. D'autre part, en interne au groupe, certains vendeurs des boutiques du groupe. Pour ce faire, les salariés concernés ont suivi une formation IOBSP (intermédiaire en opérations de banque et en services de paiement). La DRH rappelle en effet que la règlementation bancaire est très « contrôlée » en la matière afin de « ne pas faire prendre de risque au client ». Bien que règlementaires, ces formations ne sont pas anecdotiques : au minimum 80 heures de formation lors de la prise de poste, puis 150 heures de formation sur 6 mois. Cette formation dans sa version la plus courte dure en moyenne 10 jours et constitue un coût pour BANQUE, coût « mis en balance » dans la décision de recruter sur contrats courts ou de sous-traiter. En plus de la formation IOBSP, BANQUE est amenée à réaliser elle-même des actions de formation (via le service formation) au niveau de ses offres commerciales sur lesquelles les salariés du prestataire externe vont travailler. Là encore, afin de prévenir les éventuels recours face à une requalification des contrats de travail, BANQUE ne forme pas directement les salariés du centre d'appel externe mais un formateur de celui-ci qui se déplace dans les locaux de BANQUE et qui déploiera (« redescendra ») la formation aux salariés du prestataire.

De fait, ces formations, nécessaires à la prestation d'un service de qualité pour BANQUE, constituent un investissement du donneur d'ordres sur le preneur d'ordres qui peut assurer la pérennité de la relation, au moins pour un temps.

Le groupe, pourvoyeur de formations pour les cadres

Quand l'entreprise appartient à un groupe, les formations à destination des cadres et managers sont souvent puisées dans le catalogue du « groupe » (JAVEL, BANQUE…) même si le coût est à la charge de l'employeur direct. Bien que cela n'ait pas été formellement dit (nous n'avons pas interrogé de responsable de formation au niveau d'un groupe), on peut penser que cette pratique est encouragée par le groupe qui favorise ainsi la diffusion d'une culture d'entreprise. En outre, l'espace de mobilités que représente le groupe est plus accessible aux cadres dirigeants qu'aux salariés des fonctions d'exécution. Ainsi chez JAVEL, le RD indique :

> « *A travers le groupe, on a quand même la chance d'avoir pas mal de formations, donc ça va être des formations chef d'équipe. (…) On a un petit cycle de formations « responsable de secteur » qui est en direction régionale, et on a les deux dernières formations qui sont gérées au siège et qui sont diplômantes, donc liées à des universités, pour les postes responsable d'établissement et directeur d'agence (…) ». (RD, JAVEL-1).*

Il en va de même chez NETTOIE :

> *« On a une auto-formation, enfin, ce n'est pas une auto-formation, mais on a un 360, un e-learning en fait, qui fonctionne sur le réseau interne. On a des formations régulièrement qui sont données aux managers, qui partent du siège social, et qui sont déployées dans toutes les agences du groupe. Parce qu'on a une problématique de communication, il y a 10 agences dans toute la France, donc il faut… (..) » (RD, Agence, NETTOIE).*

Les formations du groupe à destination des managers sont aussi l'occasion de repérer les « potentiels » comme dans la maison-mère de BANQUE qui a conçu un dispositif spécifique à cette fin. On peut alors considérer le groupe comme un marché interne dont les filiales seraient des portes d'entrée. Toutefois, si le groupe souhaite privilégier la mobilité interne pour pourvoir les postes vacants, il veut aussi éviter que sa filiale ne soit qu'un marchepied. Aussi, un seuil de 3 ans d'ancienneté dans la filiale est-il imposé avant d'envisager une mobilité vers lui. Du point de vue de BANQUE, ce seuil d'ancienneté est également justifié par l'investissement en formation délivrée aux nouveaux entrants qui doit être rentabilisé.

Plus largement, les responsables de formation des entreprises filiales ont intérêt à se rapprocher du groupe pour les formations qui nécessitent le recours à un prestataire externe (les plus coûteuses). En effet, l'achat groupé permet la négociation de meilleurs tarifs, même si pour cela le choix du prestataire doit s'aligner sur celui de l'entreprise « dominante ».

Contenus et modalités de formation : le poids des spécificités sectorielles

Même si cela n'est pas toujours explicite dans les propos des interlocuteurs des établissements du nettoyage, il semble que les modalités de formation sont choisies pour compenser la difficulté à organiser des formations formelles, sur site. Le e-learning est ainsi une modalité privilégiée de formation, ce qui laisse le représentant du personnel sceptique.

> *« Alors ils nous ont fait faire une formation qui a duré… qui était sur ordinateur et individuelle donc ils nous faisaient passer dans le bureau, et qui du coup, dure à peu près 10 minutes, et ils nous montrent. C'est ça la formation, attention, c'est ça ! Je ne sais pas où va l'argent parce que la formation c'est du e-learning comme ils appellent là. C'est une formation par des modules informatiques, et rien, c'est pareil ! C'est un petit film : vous avez un super agent de propreté qui lave, qui est filmé et qui fait le travail. Donc nous, on nous a montré le nettoyage d'une chambre d'hôpital. Et on nous a dit « Vous faites pareil dans les bureaux ». Donc nous dans les bureaux on ne peut pas puisque dans la chambre il y a un lit, donc il faut retourner le matelas tout ça donc nous ça on ne peut pas. Donc ils nous ont dit « Ne tenez pas compte de ça, par contre vous tenez compte pour les lavabos et les toilettes ». [RP_CGT_JAVEL1]*

Dans ces établissements du nettoyage, le rôle des entretiens individuels est mis en avant comme cadre de recueil des besoins de formation.

> *« A travers les entretiens, les EPI, entretiens professionnels individuels, moi je pousse mes managers à aller au-devant des salariés vis-à-vis de ça, et à un moment donné, dans les grilles d'évaluation, il va y avoir le pavé concernant la formation, soit la formation déjà réalisée, qu'ils vont juger, ou les souhaits de formation » (RP_CGT_JAVEL1).*

> « *Via l'entretien professionnel, on fait le point sur… C'est via l'entretien professionnel, tous les deux ans. Qui est fait en autonomie par les managers. On est à 97 % d'entretiens professionnels faits, vous savez, je pense qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui peuvent en dire autant.* » (RD Agence NETTOIE).

Mais ce formalisme revendiqué se heurte à la réalité du travail presté dans ce secteur, caractérisé par son fort éclatement géographique, horaire, la rotation importante du personnel, l'intensification du travail sous pression de la concurrence et des renégociations des marchés avec les donneurs d'ordres ; qui plus est une population « vulnérable » selon un représentant du personnel de JAVEL_2 (« *des vieilles dames qui ne savent ni lire ni écrire (…) des travailleurs issus de l'immigration* »). La continuité des missions est la priorité pour les chefs d'équipe comme pour les salariés, et la formation ne peut occuper qu'une place résiduelle.

D'ailleurs, pour les agents d'entretien, il vaudrait mieux parler d'information que de formation tant les modalités placent peu le salarié en situation d'apprenant.

« Les formations sont assurées par le manager au démarrage. On a un livret d'accueil, avec des explications. Les agents reçoivent le Clean mag', tous les agents reçoivent trimestriellement un petit bouquin, enfin, une petite info, avec des rappels sur des règles de mélange des produits, etc, de bons dosages. Qui est lu ou pas lu, vous savez ce que c'est, il y a de la déperdition, mais enfin on essaie de faire au mieux pour informer les agents et les suivre ». (RD Agence, NETTOIE).

Ainsi, chez NETTOIE comme JAVEL, les formations s'adressent essentiellement aux salariés du « staff » chargé de déployer ce qu'il a appris aux agents d'entretien :

« Donc au départ, la formation, la formation de l'agent, l'explication, les sécurités, etc, et ça passe par le manager, et le e-learning. Le 360 learning, comme on l'appelle chez nous. » (RD Agence)

Si l'évolution professionnelle des agents d'entretien est rare, le groupe JAVEL valorise la formation en interne et la promotion des agents. Le RD, tout comme un des représentants du personnel, soulignent que la promotion interne sur des postes de cadres existe et ils ont pu citer tous deux un responsable d'exploitation anciennement agent d'entretien.

Dans l'aéronautique, les compétences spécifiques des ouvriers (dits « compagnons ») nécessitent d'être régulièrement mises à jour. Ces formations « métiers » doivent être renouvelées tous les 4-5 ans, pour « *réapprendre les bonnes habitudes* ». Ces formations garantissent la qualité du travail effectué et recherché par les DO.

Le secteur bancaire a, quant à lui, une tradition de formations « métiers » nécessaire à l'évolution professionnelle en son sein. Si les recrutements massifs et récents qui ont accompagné la montée en charge de la banque en ligne ont concerné des profils de commerciaux (donc « non bancaires »), BANQUE ressent désormais le besoin de préparer la suite, répondre aux clients sur leurs besoins « bancaires ». Ainsi, une élue au CSE porte un regard positif sur l'évolution récente de la politique de formation de l'entreprise, plus encline à financer des formations diplômantes, et offrant davantage de formation aux collaborateurs des CRC pour les monter en compétences. En ce sens, et bien que travaillant sur un site différent de celui de l'établissement principal, les salariés du CRC de BANQUE ne sont pas oubliés par la politique de formation de l'entreprise qui offre quelques perspectives d'évolution professionnelle. Ce n'est pas le cas des salariés du prestataire externe qui, bien que formés pour réaliser la prestation commandée par BANQUE, ne sont pas concernés par la politique de formation de leur donneur d'ordres et ne peuvent ainsi nourrir un projet de mobilité professionnelle vers ce dernier.

Il ressort de ces premiers enseignements sur les formes de dépendance au sein des groupes et des rapports de sous-traitance, que les décisions en matière d'emploi, d'organisation et de conditions de travail et de formation sont impactées sur plusieurs registres. Ce processus de

fragmentation du monde du travail, pour reprendre les travaux de Weil (2014) appelle à renouveler ou repenser l'action collective (voir C. Perez, 2017). Ces terrains nous invitent à considérer des collectifs de travail qui restent en revanche à construire lorsque la main-d'œuvre est éclatée entre plusieurs entités ayant pu être mises, elles-mêmes, en concurrence.

3.2 Les relations professionnelles dans les entreprises « éclatées »

Les ordonnances du 22 septembre 2017 dites ordonnances Macron ont réformé de nombreux aspects du dialogue social et des relations de travail. Elles ont notamment réformé les institutions représentatives du personnel (IRP)[41] en rendant obligatoire la création, avant le 31 décembre 2019, dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés d'un Comité social et économique (CSE), se substituant aux anciennes instances qu'étaient les délégués du personnel (DP), les comités d'entreprise (CE) et les comités d'hygiène et de sécurité au travail (CHSCT). Un objectif affiché de ces ordonnances est de simplifier et de renforcer le dialogue social dans l'entreprise et d'en améliorer la qualité. On peut lire dans le rapport au président de la République que « la fusion des trois instances d'information et de consultation en une seule […] permettra un dialogue social à la fois plus stratégique et plus concret, moins formel »[42].

Le CSE comprend l'employeur et une délégation élue du personnel comportant un nombre de membres fixé en fonction de l'effectif de l'entreprise[43]. Les organisations syndicales représentatives peuvent, en outre, désigner un DS qui participe au CSE mais n'a qu'une voix consultative. Il faut noter que le protocole d'accord pré-électoral peut modifier le nombre des membres du CSE (à la hausse comme à la baisse), ainsi que les heures de délégation octroyées. Le CSE est mis en place au niveau de l'entreprise (d'au moins 11 salariés), ou au niveau des établissements distincts[44], ou dans le cadre d'une unité économique et sociale (UES). Les CSE du niveau central (pour les UES ou les entreprises multi-établissements) ne doivent pas pour autant se substituer aux CSE des entreprises ou établissements en question.

Les entretiens que nous avons réalisés dans le cadre des 6 monographies ayant eu lieu principalement durant l'année 2019, nous pouvons apprécier comment l'ordonnance relative aux IRP a modifié les instances et infléchi la capacité des représentants du personnel à assurer la représentation des salariés dans ces configurations d'entreprises « éclatées ». Les entretiens permettent de retracer la description qui est faite par les acteurs de la mise en

[41] Cf. l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017.

[42] Rapport au Président de la République relatif à l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.

[43] https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000018485479

[44] Des CSE d'établissement et un CSE central d'entreprise sont constitués dans les entreprises d'au moins 50 salariés comportant au moins deux établissements distincts (voir site du ministère du Travail) .

place du CSE et du fonctionnement qui s'en suit pour cette nouvelle instance dans les établissements enquêtés. Ils font apparaitre les effets de cette réforme sur les instances de représentation du personnel au niveau des établissements (3.2.1). L'articulation des formes de représentation collective avec les rapports de dépendance qui caractérisent les entreprises « éclatées » que nous avons étudiées nous conduit ensuite à étudier plus particulièrement le rôle des instances centralisées telles que les CSE centraux, les comités de groupe ou encore les CSE d'UES. Alors que ces instances centralisées pourraient constituer une opportunité pour rapprocher la représentation collective des salariés de l'entreprise « éclatée » des lieux d'exercice du pouvoir, nos entretiens illustrent qu'elles contribuent à la fragiliser, soit par l'absence de ces instances centralisées là où l'entreprise est « éclatée » soit par une appropriation très inégalitaire de ces instances entre directions et représentants des salariés (3.2.2).

3.2.1 La mise en place des CSE et le fonctionnement des nouvelles instances

Nos entretiens ayant eu lieu peu après la mise en place des ordonnances de septembre 2017 réformant les IRP, ils permettent ainsi de rendre compte de la mise en place du CSE, telle qu'elle peut être évaluée par les RD et les RP dans les cas étudiés, et des changements relativement aux instances pré-existantes décrits par les acteurs. Nos cas illustrent, et confortent ainsi, en grande partie les principaux résultats obtenus par Farvaque *et al.* (2019) qui étudient l'appropriation et la mise en œuvre par les entreprises de ces ordonnances à partir de 38 monographies réalisées entre janvier et juillet 2019.

Après avoir présenté le contexte de la mise en œuvre du CSE dans les entreprises que nous avons enquêtées (1), nous verrons que nos cas illustrent, tout comme les monographies du rapport Farvaque *et al.* (2019), une réduction parfois prononcée des moyens humains avec la mise en place du CSE, *via* un nombre plus faible d'établissements représentés dans l'instance dans l'un de nos cas, mais surtout via la diminution du nombre d'élus et/ou d'heures de délégation dans la nouvelle instance, sans changement de périmètre (2). Nos cas illustrent également une perception divergente des acteurs sur le fonctionnement des CSE sans que la mise en place des ordonnances n'ait permis de dynamiser le dialogue social (3). Ils mettent en lumière un changement majeur concernant le passage du CHSCT à la CSSCT, dont le rôle peut s'être considérablement amoindri (4).

3.2.1.1 Le contexte de la mise en œuvre du CSE

La mise en œuvre de ces dispositions se fait à un rythme différent selon les branches et les entreprises comme en témoigne le comité d'évaluation des ordonnances dans sa note d'étape de décembre 2018 : en juin 2018, seuls 47% des dirigeants d'entreprise de moins de 300 salariés et 39% des représentants du personnel connaissaient ces dispositions, la connaissance

s'accroissant avec la taille de l'entreprise[45]. Nos cas reflètent une variété de situations dans la mise en œuvre des ordonnances, plus ou moins rapide, en grande partie liée au calendrier des élections, et qui a pu donner lieu à des conflits.

Dans le cas de BANQUE, l'arrivée à échéance des mandats des élus au printemps 2018 et les élections professionnelles de juin 2018 ont été l'occasion de mettre en place les nouvelles instances. Selon les dires de la direction de BANQUE, la filiale est ainsi la première du groupe à se doter de ces nouvelles instances. La constitution du CSE a été précédée d'un « accord-cadre » de mise en place de la nouvelle instance ; la direction et les représentants du personnel se sont alors entendus pour reproduire, dans le nouveau cadre fixé par les ordonnances, la même structure des IRP.

Comme dans BANQUE, la mise en œuvre du CSE s'est effectuée dès 2018 chez AERO, à la suite des élections professionnelles d'octobre. Cependant, le climat a été plus conflictuel entre les syndicats d'une part, et autour du « régime » à retenir, lié à la question de l'effectif de l'entreprise en 2018 (plus ou moins 300 salariés), d'autre part. Les élections professionnelles se sont en effet déroulées dans un contexte tendu au niveau des organisations syndicales, avec un changement conduisant la CFDT à devenir le syndicat majoritaire dans l'entreprise au moment de la mise en place du CSE. Concernant les seuils d'effectifs, le décompte de la direction (298 salariés) était inférieur à celui des RP (302) ; et c'est l'inspection du travail qui a tranché en retenant le régime des entreprises de plus de 300 salariés. Le problème ne semble pourtant pas totalement résolu puisque le règlement intérieur restait à écrire 6 mois plus tard au moment de nos entretiens (juillet 2019).

Chez JAVEL, le CSE central a été mis en place en 2018, alors que pour l'agence où nous avons pu échanger avec le RD, les élections du nouveau CSE ont eu lieu en mai 2019. Dans l'agence de VILLE, un contentieux est toujours en cours pour la mise en place du CSE dans cette agence. Les DS ont refusé de signer le protocole. Le RP de cette agence nous a expliqué qu'il souhaite construire des listes combinant le collège des agents de maîtrise et celui des agents d'entretien, les agents d'entretien étant moins informés et moins aptes à défendre les intérêts des salariés. Mais la direction a refusé, selon lui, parce qu'elle a la capacité de peser sur la formation des listes de ce collège électoral car les agents de maîtrise sont « *à sa merci* » et dans le *« syndicat des patrons comme on dit nous » (RP-CGT- JAVEL3)*.

LABO a mis en place le CSE durant le premier trimestre 2019. La mise en place au moment des élections a conduit à un contentieux portant sur les effectifs, et ainsi sur le nombre de sièges.

« Q : Si on retourne sur le CSE vous avez eu un contentieux aussi, non ? Sur les effectifs.

[45] Voir l'enquête IFOP-Syndex de janvier 2019 ; http://www.clesdusocial.com/mise-en-place-des-cse-qu-en-pensent-les-representants-du-personnel?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=mise_en_place_des_cse&utm_term=2019-09-13 ; la note d'étape du comité d'évaluation des ordonnances (France Stratégie, 2018) https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rapport-ordonnances-travail-final-web-14122018.pdf

Oui, ça c'est pour les élections. Parce qu'on leur demandait juste d'avoir les bons effectifs pour pouvoir déterminer le bon nombre de sièges, ce que notre direction n'a pas été capable de nous fournir. Ils nous ont donné un chiffre, je ne sais plus de mémoire, mais à 30 près, on était à un siège de plus en fait, et on a bien vu que dans leur effectif, il y avait des trous quoi, il manquait des personnes notamment au niveau des personnels mis à disposition. Et ils n'ont pas voulu… ils nous ont dit que le chiffre était bon, ils n'ont même pas voulu accéder au 15ème siège parce que s'ils avaient accepté le 15ème siège tout de suite, on ne serait pas allé au tribunal, donc on est allé au tribunal.

Q : Et pourquoi ils ont fait ça, ça ne leur coûte pas de l'argent plutôt que de vous donner le siège de plus ?

Parce qu'on avait un patron, à l'époque il n'était pas le même, qui était un anglo-saxon plutôt rigide ». (RP-FO-LABO)

FAÇONNAGE 1 comme FAÇONNAGE 2 ont effectué leur passage au CSE courant 2019, en mars pour le premier, et en décembre pour le second. Chez FAÇONNAGE 2, ce côté tardif s'explique par la volonté des parties de laisser se dérouler les mandats en cours jusqu'au plus tard possible, ceux-ci allant théoriquement jusqu'à 2021. La RD de l'entreprise FAÇONNAGE 1 souhaitait négocier un accord de fonctionnement global et la mise en place d'une commission CHSCT avant même les ordonnances Macron, ce qu'ont refusé les élus du CE.

Quant à NETTOIE, groupe composé de plusieurs agences qui ne disposent pas chacune d'un CSE mais qui est constitué en UES, le CSE d'UES a été mis en place en novembre 2019, de manière unilatérale par la direction. Cette dernière a proposé un protocole pour un fonctionnement global du CSE comprenant une commission CSSCT. Alors que le RP de la holding nous a affirmé que le protocole avait été négocié, les RP interrogés sont apparus peu au fait de ces décisions et de leurs implications : « *le protocole c'est pas nous* » (RP-CFDT-NETTOIE), « *la direction a imposé ce qui était prévu par la loi* » (RP-CFTC-NETTOIE).

Nos cas illustrent que la mise en place des CSE a été largement dictée par le calendrier des élections et qu'elle a pu être conflictuelle dans un cas sur deux, conflits portant principalement sur les effectifs.

3.2.1.2 Une réduction des moyens humains plus ou moins prononcée

Un résultat majeur du rapport de Farvaque et al. (2019) est celui de la réduction des moyens humains lors de la mise en place du CSE dans les grandes entreprises. Il rend compte de négociations qui ont principalement porté sur des considérations techniques et quantitatives aboutissant à réduire à la fois le nombre d'élus et les heures de délégation. Alors qu'il montre qu'un levier pour concentrer les instances et diminuer les moyens de dialogue social a été de réduire plus ou moins fortement le nombre d'établissements distincts[46], dotés auparavant de

[46] L'établissement distinct est une notion juridique, qui ne correspond pas nécessairement à un établissement physique et qui peut regrouper plusieurs établissements au sens de l'INSEE (SIRET). Son périmètre est déterminé par accord ou décision unilatérale de l'employeur.

leur propre CE, nous n'avons pas rencontré ce type de situation dans les cas que nous avons étudiés. Cependant, la réduction des moyens dans l'un de nos cas (JAVEL) a bien à voir avec le périmètre de l'entreprise « éclatée ». Quant à BANQUE, son organisation en deux sites aurait pu conduire à modifier le nombre de CSE (mais en l'augmentant) **(a)**. Dans les quatre autres cas, le périmètre des IRP n'a pas été modifié par les ordonnances bien qu'il s'agisse de situations d'entreprises « éclatées », mais ils illustrent bien une réduction relativement prononcée des moyens humains lors du passage du CE au CSE de l'entreprise (nombre d'élus et/ou heures de délégation), hormis pour BANQUE **(b)**. Par ailleurs, il semble que l'utilisation très faible des représentants de proximité participe de cet affaiblissement des moyens humains **(c)**.

a. <u>Via le périmètre des instances</u>

Si le périmètre des IRP n'a pas été modifié par les ordonnances dans 5 des monographies que nous avons réalisées bien qu'il s'agisse de situations d'entreprises « éclatées », c'est aussi que les entreprises interrogées, hormis pour le secteur du nettoyage, sont en fait des entreprises mono-établissement. Cependant, la question des établissements distincts aurait pu se poser pour BANQUE, qui comporte plusieurs sites, ce qui aurait pu permettre alors la mise en place d'un autre CSE.

BANQUE comprend en effet deux sites : l'un près de VILLE1 qui est aussi la « maison-mère » et regroupe donc les services supports, l'autre à près de 200 km qui est un Centre de relation clients (CRC)[47]. Cependant, les « sites » n'ont pas ici la qualité d'«établissements distincts »[48]. L'entreprise disposait d'un seul CE pour les 2 sites et le CSE a été également mis en place au niveau de l'entreprise et devrait assurer la représentation de l'ensemble des salariés des sites de l'entreprise[49]. Ainsi, le périmètre de l'instance n'a pas été modifié.

Dans les monographies du secteur du nettoyage, la différence entre établissement et entreprise ne va pas de soi pour nos interlocuteurs qui leur préfèrent le terme générique « d'agence »[50]. Le terme d'agence est le plus usuel pour décrire les unités économiques d'un

(https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/qr_comite_social_et_economique.pdf)

[47] Il semble que la règlementation bancaire oblige les établissements à ne pas faire dépendre la totalité de leur activité (et des données traitées) d'un seul site pour des raisons de sécurité.

[48] Le fait d'être un site (et non un établissement distinct) a pour conséquence que le site de VILLE2 n'a pas d'instance représentative propre : pas de CE/CSE, pas de CHSCT/CSSCT. Néanmoins, les délégués syndicaux disent veiller, à chaque élection professionnelle, à présenter des listes sur lesquelles figurent des collègues de ce site afin qu'ils soient/se sentent représentés. Dans l'entretien avec la RH, elle dit que la direction a proposé d'inscrire dans l'accord-cadre CSE une sorte de quota pour les salariés de VILLE2. mais « cela n'a pas abouti lors des négociations ; c'était une volonté des syndicats qui ne voulaient pas que ça se fasse ; en tous cas, ça a été refusé. Mais ça s'est fait naturellement ». Quant à la DS CGT, elle dit n'avoir personne sur sa liste de ce site.

[49] Pour la secrétaire du CSE (SNB), le site est une « antenne ». « *Ils sont chez nous, la seule chose, c'est qu'ils sont ailleurs* ». Pour elle, il était évident en constituant sa liste pour les élections professionnelles, qu'il devait y avoir des représentants du site de VILLE2. (au total 5 SNB et 2 CFDT, soit 7 sur 32 au total).

[50] « C'*est le terme consacré dans le monde du nettoyage, mais il n'y a pas de… On pourrait dire établissement, puisqu'on est en UES. La société mère chapeaute, c'est une holding qui s'appelle *** Services, où se trouve les services centraux, l'informatique, la comptabilité, la RH, et la direction générale* » (RD Agence, NETTOIE). Les décisions en termes de recrutement pour « le staff » demandent également l'aval de la société-mère. Enfin,

même label dispersées sur le territoire. Il se retrouve ainsi aussi bien pour un groupe dont les agences sont des filiales (NETTOIE) ou d'une entreprise dont les agences sont des établissements (JAVEL). Comme dans d'autres secteurs, ce terme renvoie à la dimension géographique de la division de l'activité. Les agences sont localisées de manière à couvrir des zones géographiques. Pour NETTOIE, la division de l'activité en plusieurs sites de gestion correspond à cette logique pour certaines agences, mais moins pour ce qui est des agences de VILLE et ses environs comme en témoigne par exemple la récente scission de l'entreprise. Toutes les agences sauf deux sont situées dans une seule région. L'établissement enquêté constitue le plus gros établissement du groupe. Il résulte d'une scission réalisée en 2013 en 2 agences et il nous a été présenté comme une « agence ».

Chez NETTOIE, il n'a pas été question directement d'établissements distincts. Rappelons qu'aucune agence ne dispose d'un CSE propre. Ce groupe (qui est composé de 12 agences, dont dix ont le statut d'entreprises, et d'une holding) est une UES. Le CSE d'UES est composé presqu'exclusivement de représentants d'une même agence, tout comme c'était le cas du CE d'UES avant les ordonnances.

Pour JAVEL, les informations recueillies concernent le CSE central (CSE-C). Le protocole d'accord électoral pour l'ensemble des CSE de l'entreprise et des établissements spécifie que toutes les agences constituent des établissements distincts du fait de la délégation de pouvoir qui leur est attribuée[51].

Avant le passage au CSE, les 40 plus grosses agences étaient représentées au CSE-C par 32 salariés titulaires et 8 suppléants. Il n'y avait pas de représentation des plus petites agences et un seul représentant pour les plus grosses. C'est désormais 25 agences qui seront représentées via les titulaires. Les 25 suppléants correspondent aux 25 agences suivantes en termes de taille d'effectif. Mais les suppléants ne siègent que lorsque les titulaires ne sont pas présents (et que l'information a été donnée suffisamment tôt pour que le remplacement puisse être réalisé, sachant que le CSE-C ne se tient pas à Paris mais au sud de la France). D'importantes négociations ont permis d'ajouter 10 suppléants qui peuvent être présents aux réunions mais qui n'ont le droit de vote qu'à concurrence du nombre de titulaires absents.

certains gros clients sont directement gérés au niveau central et réalloués aux agences : « *Au groupe, au siège, il y a un chargé de développement qui, lui, intervient pour le groupe. Par exemple, ***, c'est lui qui l'a signé, c'est lui qui est en contact avec le client, et ensuite ça se distribue dans les agences. C'est un exemple* » (RD Agence, NETTOIE).

[51] Extrait du protocole d'accord : « Ces agences ont à leur tête des directeurs d'agence disposant d'une délégation de pouvoirs leur permettant d'engager et d'organiser l'établissement qu'ils dirigent dans de nombreux domaines, notamment en matière de gestion du personnel ou d'organisation de l'activité d'exploitation. De ce fait, chaque agence constitue en principe un établissement distinct et bénéficie d'une représentation du personnel qui lui est propre, sous réserve des conditions d'effectifs nécessaires à l'organisation d'élections professionnelles, 11 salariés au moins pour les membres du CSE.
Enfin, le caractère d'établissement distinct reconnu aux agences de l'entreprise ne vaut que si l'organisation de l'entreprise et des agences décrites et visées dans le présent article perdure.
En conséquence, si une telle organisation venait à être remise en cause, les parties signataires reconnaissent expressément que les agences perdraient leur caractère d'établissement distinct. »

Ainsi il ne peut toujours y avoir que 25 votants là où il y en avait 32 auparavant[52]. Le critère de détermination des agences représentées au CSE-C, basé sur les effectifs des agences (et non sur le résultat des élections), n'a pas été modifié. Son changement apparaît potentiellement compliqué pour les OS.

> *« Non, c'était les plus grosses agences qui désignent un titulaire, et là c'est les 25 plus grosses agences qui désignent un titulaire et les 25 autres derrières, en termes d'effectif, qui désignent le suppléant. C'est un mode de fonctionnement… Oui, c'est pas au pourcentage, ni…*
>
> Q : Du coup si les plus grosses agences elles n'ont pas de CGT ?
>
> *Et bah on s'est fait bananer. C'est pas très représentatif je le reconnais. Mais ça a toujours été un mode de fonctionnement comme ça. Alors il faudrait mettre un pourcentage mais c'est compliqué à mettre en place, c'est compliqué à mettre un système, pourcentage. Dire dans telle agence, il y aura… la CGT représente tant, il faudra tant… sur quels critères après ? Il faut qu'on trouve un autre système, alors on est en train de réfléchir avec notre expert indépendant.* [RP_JAVEL_4]

Au final, on peut conclure que deux de nos monographies font écho à l'opportunité saisie par les employeurs de jouer sur le périmètre de la représentation du personnel décrite dans certains cas étudiés par Farvaque et al. (2019), bien que ces opportunités étaient déjà partiellement saisies dans le cadre des CE centraux. Dans les 2 cas, qu'il s'agisse de la représentation de quasiment une seule agence au sein du CSE (d'UES) ou d'un nombre plus faible d'agences représentées (au CSE central), ces changements ne sont pas passés par le levier des établissements distincts. Nous rediscuterons de ces situations, qui concernent des instances centralisées, dans la section suivante (cf. 3.2.2).

b. <u>Réduction du nombre d'élus et d'heures de délégation</u>

Dans les autres cas, le périmètre des établissements concernés par le CSE n'a pas été modifié. Pour autant, le passage au CSE s'est accompagné d'une réduction du nombre d'élus et/ou d'heures de délégation, de manière plus ou moins prononcée, hormis pour BANQUE qui n'aurait pas perdu en moyens humains.

Dans le cas de BANQUE en effet, l'accord-cadre CSE a prévu de conserver la même structure des IRP, à savoir : un CSE pour les deux sites, une CSSCT (qui se réunit 4 fois par an), trois autres commissions (logement, formation, QVT), ainsi que des représentants de proximité. Le

[52] Extrait de l'accord sur le CSE-C signé en 2018 que l'on a pu trouver : « Néanmoins, compte tenu du maillage national des établissements, et des imprévus de dernier instant, il est convenu avec les organisations syndicales signataires de prévoir la présence de certains suppléants à chaque réunion, et afin de permettre de répondre aux problématiques organisationnelles (hôtels, transports…). Ainsi, sont invités parmi les suppléants désignés au CSE-C :
3 suppléants par organisation syndicale représentative dans l'entreprise en prenant comme critère l'effectif de l'établissement le plus important.
1 suppléant sans étiquette, le critère restant celui de l'effectif.
Ces suppléants ne peuvent participer au vote que s'ils remplacent un titulaire absent.

CSE compte à présent 32 élus dont 16 titulaires (qui seuls ont le droit de siéger). En plus des 16 titulaires, siègent au CSE trois représentants syndicaux, désignés par leur OS. Le CSE se réunit une fois par mois, sur le premier site. Des réunions exceptionnelles s'ajoutent pour traiter des points délicats comme, au moment de notre enquête, les arrêts de certaines activités.

Concernant les heures de délégation, chaque titulaire dispose de 35 heures, soit un montant négocié supérieur à ce qui existait auparavant (24h). Selon la responsable des relations sociales, ce nombre d'heures a été fixé de la manière suivante :

> *« On l'a négocié à hauteur de 35 heures parce que, comme je vous l'ai dit, ils [les élus] cumulaient les mandats et c'est arrivé qu'une personne cumule 50 heures de délégation. En faisant la moyenne, c'était 35 heures. Et avec toutes les attributions que le CSE récupérait, c'était un bon équilibre » (Responsable des relations sociales, BANQUE).*

Ces heures peuvent être partagées avec les suppléants et il est accordé une certaine « souplesse » dans leur réalisation, les heures pouvant « changer de main » ou se compenser par périodes, l'important, selon l'un des représentants du personnel, étant de ne pas dépasser l'ensemble des heures allouées.

Ainsi, le nombre d'élus n'a pas changé, tout comme les heures de délégation « en moyenne » chez BANQUE. En revanche, les autres cas témoignent d'une réduction des élus et/ou des heures de délégation, qui peut être très conséquente.

En ce qui concerne LABO, le CE disposait de quatorze membres élus (sept titulaires et sept suppléants) ainsi que de huit représentants syndicaux (quatre titulaires et quatre suppléants), les DP comptaient neuf titulaires et neuf suppléants, tandis que le CHSCT disposait de six membres élus et de quatre représentants syndicaux, portant le nombre de mandats à cinquante. Désormais, le CSE repose sur quinze titulaires et quinze suppléants ainsi que sur huit représentants syndicaux, pour un total de trente-huit mandats, soit une réduction de douze mandats. En revanche, les heures de délégation n'ont pas été réduites. Le RP souligne en effet que :

> « *La négociation a été correcte, en volume d'heures globalement on n'a rien perdu par rapport à avant, on avait un bon accord avant qui était largement au-dessus de la moyenne. Globalement on n'a rien perdu » (RP, LABO).*

Dans le cas de AERO, le nombre de mandats a également été réduit, passant de 19 (incluant 11 DP, 5 élus au CE, et 3 au CHSCT) à 11 sièges dans le CSE. Dans les faits, seules 10 personnes ont été élues dans les collèges ouvriers (6) et techniciens (4), faute de candidat dans le collège cadre. Cette réduction du nombre d'élus s'est accompagnée d'une réduction des heures de délégation par personne compte tenu du fait qu'auparavant, certains élus pouvaient cumuler des mandats de DP, membres du CE et du CHSCT. Dorénavant, les titulaires disposent de 22 heures de délégation par mois.

*« On a changé le nombre d'élus, mais je crois que là ils sont 10 ou 11 si je ne dis pas de bêtises, on a dû diminuer un peu mais c'est surtout les heures qui ont bougé. Ils ont perdu des heures. Mais bon, ça, c'est dans les modalités de la loi. Sinon, c'est à peu près tout. Il n'y a pas eu de révolution de ce point de vue-là. » (*RD-DAF AERO)

Les RP nous ont effectivement mentionné cette perte du nombre d'heures de délégation liées aux modalités de la loi : ils ont 22 heures pour les titulaires, alors qu'avant, beaucoup cumulant les mandats de DP, d'élus au CE, ou au CHSCT, cela leur faisait davantage d'heures. Malgré cela, le RP-CFDT considère « ne pas manquer d'heures » compte tenu du fait qu'il est rendu possible par la direction d'« échanger » des heures, notamment avec les suppléants, tant que le total des heures déclarées ne dépasse pas l'ensemble des heures allouées.

« Ca fait 22 heures par personne, mais seulement tout le monde ne prend pas 22 heures et le tout c'est de ne pas dépasser l'ensemble des heures allouées, donc on ne peut plus y passer ses journées. Mais tant que ça reste raisonnable, ils ne sont pas trop regardants là-dessus. Donc si on dépasse de 2 ou 3 heures, étant donné que l'ensemble des heures allouées n'est pas consommé, on dit trop rien. Et 22 heures, il y a des périodes où c'est un peu juste, par exemple quand on a à préparer le Noël, ou là on a les chèques vacances, donc il fallait s'occuper des chèques vacances, c'est un peu plus difficile. Mais après il y a des périodes où il n'y a pas grand-chose à faire non plus. Donc, je m'occupe de la comptabilité, avec 22 heures, j'y arrive. Et puis, on est 2, donc quand l'autre ne peut pas y aller, on prend la suite. C'est relativement confortable. » (RP-CFDT AERO)

Chez FAÇONNAGE 2, le CE disposait de cinq titulaires, de cinq suppléants, et d'un délégué syndical, les DP de sept titulaires et sept suppléants, le CHSCT de quatre sièges, tandis que le CSE compte douze titulaires, douze suppléants et un délégué syndical, soit quatre mandats de moins. Le nombre d'heures de délégations n'a que peu évolué *:*

« On est resté sur le même volume […] pour le nouveau CHSCT, on garde les dix heures de délégation […] après on a gratté quelques heures de délégation pour tout ce qui est commission » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

Les IRP de FAÇONNAGE 1 comptaient vingt représentants, les instances fusionnées comptent onze titulaires, onze suppléants, et deux délégués syndicaux, soit deux mandats supplémentaires. Cependant, cette apparente stabilité ne tient pas compte de la distinction entre titulaires et suppléants, ces derniers n'ayant plus de droit d'assister aux réunions, conformément aux souhaits de la direction : « *Nous, les suppléants ne participent pas à la réunion. C'est quelque chose sur lequel on ne cède pas* » (RD FAÇONNAGE 1). Quant aux heures de délégation, elles sont légèrement en baisse : « *Ils ont perdu un petit peu d'heures mais avec les mutualisations et les annualisations…* ».

Chez NETTOIE, le passage du CE au CSE (d'UES) a induit une réduction du nombre d'élus participants aux réunions, d'une part par la diminution du nombre d'élus et d'autre part par

la suppression de la participation des suppléants. Le nouveau CSE a 6 titulaires et 6 suppléants (contre 17 dans l'ancienne configuration).

Concernant les heures de délégation, bien que la question de leur nombre lors du passage au CSE n'ait pas été clairement renseignée et que les RP ne semblent pas très au fait, il semble que leur nombre ait diminué :

> *« Q : Donc en volume total d'heures de délégation, vous avez l'impression qu'il y aura moins ? Dans le nouveau CSE ?*
>
> *RP-CFDT : Ben complètement, parce qu'après par contre on peut se donner des heures, d'après ce que j'ai compris maintenant. Donc par exemple, si je sais que moi, je vais pas les utiliser, je pourrai les donner... alors je sais même pas si je peux les donner à n'importe qui ou que à mon suppléant, mais...*
>
> *RP-CFTC : Une personne du même syndicat, du même collège... » (NETTOIE)*

Ce qui ressort plus encore concernant les heures de délégation, c'est une nette divergence de points de vue entre direction et RP. Pour les RP, le sentiment qui prévaut c'est qu'ils les utilisent peu :

> *« Q : Vous les utilisez comment vos heures de délégation ?*
>
> *RP-CFDT : Non euh... pas... Ben moi après ici je suis sur place, alors c'est vrai que c'est du coup par coup, je reçois des abonnements, je dois aller inscrire les gens sur le site, leur envoyer leurs codes, etc. je vais pas prendre de la délégation pour faire ça. Donc en fait moi je fais presque tout pendant mes heures de travail, donc je pose presque jamais de délégation. Une fois par an pour aller au salon, et encore... c'est très exceptionnel en fait. Moi j'en pose pratiquement jamais. Ce serait plus par exemple des gens comme toi, ou voilà, si c'est... soit pendant tes heures ou en dehors, si tu veux faire quelque chose*
>
> *RP-CFTC : Oui entre deux, des fois je peux être appelé parfois aussi par des salariés qui ont besoin d'être représentés, à la suite d'une sanction, d'un licenciement ou d'un problème quelconque, donc qui sont reçus par la direction. Donc là je suis appelé, parce qu'ils viennent ici, ils ont une liste des personnes qui peuvent les représenter, donc on m'appelle et puis après on essaye de se voir un peu avant la réunion pour voir un petit peu le problème. Puis après bon, j'assiste avec eux à la réunion avec la direction donc qui… » (NETTOIE)*

Alors que le RD de la holding indique quant à lui que les RP « trichent » et « abusent » sur leurs heures de délégation :

> *« On avait des tricheurs sur les heures de délégation. Et comme nous, employeurs, on ne peut pas le faire justifier, que c'était notoriété publique qu'on nous remontait toutes les 5 minutes et qu'on n'avait aucun pouvoir disciplinaire, on a dit « Écoutez c'est pas compliqué, on publie un graphique qui présente les heures de délégation prises, non nominatives mais par les membres élus ». Et donc on voyait une courbe qui montait*

très fort. Et le climat économique et social de l'entreprise, le nombre de prud'homme, le nombre de suivis disciplinaires, et cætera, qui était un encéphalogramme plat… Et on a publié ce tableau et on a dit « Vous vous débrouillez ». On est sorti de la pièce, nous, direction. On a laissé dans la pièce le comité d'entreprise discuter entre eux et le mois d'après plus d'heures de délégation. » (RD Holding NETTOIE)

Ainsi, hormis le cas de BANQUE (qui comporte autant de mandats et éventuellement même un peu plus d'heures de délégation), la mise en place du CSE dans les cas étudiés a conduit à une réduction du nombre d'élus, mais aussi du nombre d'heures de délégation relativement aux instances qui existaient préalablement dans chaque établissement, qui correspondent tous à de grands établissements de plus de 250 salariés. En fusionnant l'ensemble des IRP en une seule se pose alors la question de la représentation sur le terrain.

c. <u>Une utilisation très faible des représentants de proximité</u>

Face à une instance centralisée, la possibilité de garder de la proximité peut être donnée par les représentants de proximité, qui sont supposés remplacer les DP. La loi n'impose pas la mise en place de représentants de proximité dans l'entreprise. Les acteurs de l'entreprise conservent la liberté d'adapter la représentation du personnel aux besoins propres de chaque entreprise (art. L. 2313-7). C'est un accord collectif d'entreprise majoritaire qui en décide l'existence, le nombre et les attributions en fonction des besoins identifiés dans l'entreprise en matière de représentant du personnel. Ce sont soit des membres du CSE, soit des membres désignés par lui dont le mandat doit prendre fin en même temps que celui du CSE.

Des représentants de proximité n'ont été effectivement mis en place uniquement dans un seul de nos cas (BANQUE). Et les entretiens illustrent que leur rôle est extrêmement faible.

Chez BANQUE, les représentants de proximité ont été désignés, « *pour avoir le parallèle avec les DP* » (Responsable des relations sociales), 6 sur le premier site et 4 sur le second. Ils sont chargés de faire remonter les informations du terrain en matière de santé, sécurité et conditions de travail, vers les instances, d'une part, et d'accompagner les salariés dans les difficultés qu'ils peuvent rencontrer, d'autre part. Dans le cas de BANQUE, les représentants de proximité ont été proposés et désignés par le CSE, et 10 heures de délégation leur sont attribuées, en principe, à chacun.

Quatre sont également membre du CSE ; dans leur cas, ils n'ont pas la possibilité de bénéficier des 10h de délégation. Ceci pénalise particulièrement les élus du CSE suppléants puisqu'ils dépendent alors du bon vouloir des titulaires pour « grappiller » quelques heures de délégation pour exercer leur fonction de Rprox. Deux Rprox ne sont pas élus ni même syndiqués. Leur rôle est donc questionné par les élus car d'une part les salariés seraient moins enclins à solliciter des collègues éloignés des sources d'information et de capacité d'action ; d'autre part, ils ne rendraient de compte à personne de leur activité… si celle-ci existe réellement. Nous avons rencontré l'un de ces Rprox non élu. Il est business analyst dans l'unité

IA de l'entreprise[53]. Il constate avec regret qu'il n'est jamais sollicité sur ce sujet par les instances :

> *« Je suis représentant de proximité pour les instances, à aucun moment elles ne m'ont sollicité sur l'IA, voilà, elles ne m'ont pas posé de questions particulières sur l'intelligence artificielle, enfin je n'ai pas eu de sujet, alors que de mon côté je leur propose régulièrement (…) je leur ai dit que j'étais étonné de voir que les instances ne se soient pas plus mobilisées pour se rendre compte du saut technologique qu'on allait faire et de la difficulté que ça allait être pour les gens, de faire ce saut technologique en interne, qu'ils ne se soient pas saisis du sujet ».*

Pas saisi par les instances, il ne l'est pas davantage par ses collègues qui souvent, oublient que la fonction de Rprox existe :

> *« c'est d'ailleurs moi qui suis obligé de rappeler parfois certaines personnes qui me parlent et de leur dire "Tu sais que j'ai aussi un statut de représentant de proximité et que du coup, ce que tu es en train de me dire là, je peux être amené du coup à en référer aux instances du personnel ou au RH par exemple, des choses comme ça. Parce que les gens me parlent librement quoi, j'ai pas… Et du coup, c'est pas eux qui viennent me voir, c'est plutôt moi quand je passe ou je donne des choses, je leur dis "Du coup, t'es ok pour que j'en parle ou pas ?".*

Selon lui (et cela corrobore les propos d'une Rprox élue), il n'existe aucune animation du réseau des représentants de proximité. S'ils ne sont pas titulaires au CSE, ils ne sont généralement pas tenus impliqués dans la préparation des réunions du CSE, pas plus que de celles des commissions.

Chez LABO, les IRP avaient proposé au moment des négociations du passage au CSE la mise en place de pseudos représentants de proximité pour chaque site de l'entreprise visant à mieux répartir la charge de travail des IRP :

> « *On avait proposé à la direction un autre schéma quand on a négocié l'accord sur le dialogue social, on a proposé de faire une commission spécifique qui venait un peu remplacer les DP avec quelques moyens, quelques heures de délégation, un peu dans l'esprit représentant de proximité, vu qu'on a plusieurs bâtiments, on a des bâtiments on est un peu éclatés sur le site géographiquement et que ces commissions soient traitées en amont avec la direction et soient prédigérées et qu'en séance il n'y ait plus qu'à dire les questions et les réponses et passer à autre chose ; que le débat ait eu lieu avant »* (RP_FO_LABO).

[53] Il a une longue ancienneté dans BANQUE (à ASSUR-BANQUE puis BANQUE) où il a exercé différentes fonctions. Féru de nouvelles technologies, il a saisi l'opportunité du rachat par TELEC pour postuler à l'accompagnement au changement technologique. Il est très au fait des implications de ces changements sur le travail et potentiellement les emplois, mais pense aussi nécessaire de démystifier l'IA et de rassurer ses collègues sur ses perspectives de développement dans l'entreprise. Non syndiqué, sa candidature en tant que Rprox répond au souhait de mettre ses connaissances au service de ses collègues.

Cependant, la direction s'est opposée à cette proposition, arguant que : « *les représentants de proximité ce n'était pas dans les textes, ce n'était pas l'esprit, c'était sur des sites éclatés, que ça allait faire une commission en plus, des moyens en plus ; là-dessus ils ont été assez rigides* » (RP_FO_LABO).

Enfin, du côté de NETTOIE, il a été question de représentants de proximité au niveau des agences puisque le CSE de l'UES ne comprend, rappelons-le, que des élus d'une agence (trois si on compte les suppléants), mais cela semblait ne pas être encore mis en place au moment des entretiens et les échanges sur le sujet étaient très flous. Pour le RD de l'agence, les représentants de proximité vont prochainement être désignés :

> *« Donc il y a un CSE, et par agence, il y a un représentant qui est le représentant, qu'il soit élu ou pas élu, mais il y a un représentant de l'agence pour être l'interlocuteur du CSE.* (..)
>
> *« Dans toutes les agences il y aura un représentant. Ça se met en place (bis), ici il y en a… Je crois que c'est [RP_CFDT] d'ailleurs qui a été désignée, qui est en même temps secrétaire du CE, qui est l'assistante commerciale, qui est là, à côté. Dans toutes les agences il y a un interlocuteur, qui s'appelle référent. Oui, c'est bien ça, référent. » (RD NETTOIE)*

Le RD de la Holding nous présente également ce dispositif en faisant apparaître le rôle décisif de la direction dans sa mise en œuvre :

> *« Q. : Donc du coup il y en a qui ne sont pas du tout représentés ?*
> *RDH : Du tout. Par contre on a créé des RDP, donc ça c'est en cours, pour qu'il y ait un RDP par agence.*
> *Q : Ah il y en a un par agence. Que vous voyez ?*
> *RDH: C'est en cours ça.*
> *Q : D'accord. Et eux ils se connaissent entre eux ?*
> *RDH : Les RDP ?*
> *Q : Oui.*
> *RDH. : Bah comme ils ne sont pas encore élus… C'est en cours je vous dis. Ça n'existait pas. C'est une notion qui n'existait pas. C'est dans les nouveaux accords ça, c'est dans les lois de travail. »*

Nos cas rendent ainsi compte d'une très faible utilisation des représentants de proximité, qui devaient permettre de contrebalancer la fusion et la centralisation des instances en permettant de garder un contact avec le terrain. Un moyen de s'affranchir d'avoir des représentants de proximité peut même être donné par AERO via la délocalisation vers l'Espagne, où c'est le droit espagnol qui s'applique. Au final, nos cas illustrent un affaiblissement des moyens à disposition des représentants du personnel, soit par le nombre d'élus (voire même d'agences représentées par des élus) et/ou d'heures de délégation, soit par de faible possibilité de représenter les salariés qui sont à distance du CSE. Là où des salariés

se retrouvent éloignés de l'instance existante, il ne semble pas que les représentants de proximité aient les moyens de contrebalancer l'éloignement. La question du rôle des instances centrales (CSE-C, CEG, CE d'UES), ou de leur absence, sera développée dans la partie suivante (cf. 3.2.2). Au préalable, les entretiens illustrent que ces nouvelles instances, au niveau local, ne sont pas perçues de manière identique entre directions et représentants du personnel, mais que le dialogue social ne semble pas avoir été dynamisé par la mise en place des ordonnances.

3.2.1.3 Quels effets a eu la mise en place des CSE sur les relations sociales ?

Les entretiens laissent penser que la mise en place des ordonnances n'a pas créé ou permis une dynamique particulière de négociations et de dialogue social **(a).** En revanche, même si la mise en place du CSE semble n'avoir que peu affecté le nombre de réunions de CSE[54], les conditions de délibérations et d'échanges paraissent s'être alourdies et complexifiées selon les RP alors que les directions voient très souvent les changements d'un bon œil **(b)**.

a. Absence d'effet sur l'intensité du dialogue social lors de la mise en œuvre

Il semble que la mise en place du CSE n'a pas modifié ni renforcé, pour l'heure, le dialogue social dans les entreprises interrogées. La dynamique des négociations sur la mise en place du CSE semble être à l'image des relations sociales telles qu'elles existaient auparavant dans les entreprises enquêtées.

Pour NETTOIE, les entretiens ont donné le sentiment qu'il n'y a pas eu de protocole d'accord. En tout cas les RP rencontrés n'ont pas participé aux étapes de décision de la structure, qui d'ailleurs ne leur convient pas (« *le protocole c'est pas nous* » (RP-CFDT) « *la direction a imposé ce qui était prévu par la loi* » (RP-CFTC). Le RP de la holding nous a affirmé que le protocole avait été négocié mais n'a pas su nous en dire plus. Le sentiment qui prévaut est que les RP n'ont pas été davantage informés ou impliqués dans l'application des ordonnances.

Chez FAÇONNAGE 1, les relations sociales apparaissent assez paisibles et peu conflictuelles, comme le montre l'absence totale de grèves et de débrayages dont rend compte le RP. Ce calme nous semble être davantage le signe de relations sociales réduites à leur plus simple appareil (*i.e.* les négociations sur les salaires) que synonyme de qualité. La RD pointe en effet un contournement relatif des IRP concernant les remontées et revendications des salariés :

[54] Rappel : à défaut d'accord, le CSE est réuni sur convocation de l'employeur ou de son représentant au moins 1 fois par mois dans les entreprises d'au moins 300 salariés et 1 fois tous les 2 mois dans les entreprises de moins de 300 salariés (article L. 2315-28 du Code du travail). Dans presque tous les cas, les réunions se tiennent à la même fréquence qu'auparavant : tous les deux mois chez FAÇONNAGE 1, 11 par an chez AERO (dont 4 pour la CSSCT) ou LABO, et tous les mois chez FAÇONNAGE 2 et BANQUE. Chez NETTOIE en revanche, on assiste à une réduction nette des réunions : on passe d'un CE par mois et un CHSCT tous les deux mois à 4 réunions annuelles englobant l'ensemble. Pour JAVEL, l'extrait de l'accord d'entreprise pour la création du CSE-C indique « qu'au moins quatre réunions du CSE portent annuellement en tout ou partie sur les attributions du comité en matière de santé, sécurité et conditions de travail ».

« *Ça se passe directement entre le chef d'équipe, au moment du point jour, où les gens ont la possibilité de remonter des informations ou des demandes d'action […] Et puis quand ce n'est pas réglé au niveau du chef d'équipe parce qu'il n'a pas les moyens, ça monte d'un niveau et cætera et ça escalade la hiérarchie. Donc ça monte comme ça. Donc très peu avec les organes représentatifs au final […] les sujets qui nous remontent, c'est des sujets qui sont bloqués à un niveau et qui restent un peu trop longtemps à un niveau, qui sont bloqués, que les gens sont en attente, et là ça va remonter par le biais des représentants du personnel* » (RD FAÇONNAGE 1).

Le sentiment qui émerge des négociations lors de la mise en place du CSE est celui d'une difficulté des élus à se mettre à jour des changements, ce qui donne les pleins pouvoirs à la direction pour définir les contours des instances en nombre, en fonctionnement, voire en personnes à siéger, le RP interrogé restant particulièrement peu loquace sur les changements induits. A l'inverse, là où les relations sociales chez FAÇONNAGE 2 apparaissent animées mais globalement de bonne qualité, les RP estiment que la direction a donné les moyens de poursuivre un dialogue de bonne qualité :

« *Non ce n'est pas un accord qui casse trois pattes à un canard mais il n'est pas mauvais non plus […] Après franchement on a une direction, on a discuté ensemble avant les négos, mais on est parti du principe qu'on avait un dialogue social qu'était bon […] ils veulent vraiment continuer cette dynamique donc ils sont vraiment arrivés avec des propositions pour pouvoir continuer à avoir un bon dialogue social* ». (RP 1 FAÇONNAGE 2)

Ce que relate également la RH :

« Je pense qu'on a été dans le bon tempo de proposer des moyens pour que ça fonctionne bien » (RD FAÇONNAGE 2).

En revanche, chez LABO, le site hérite d'une histoire syndicale longue, traversée par divers conflits, débrayages et grèves, qui scandent les moments décisifs dans la vie de l'entreprise d'après le RP que nous avons rencontré : à l'annonce des plans de licenciement, des projets de cessions, des négociations sur les salaires, mais aussi en 2001 lors de la négociation des accords temps de travail : « *même si on n'a pas affaire à des sidérurgistes il y a une histoire syndicale, une force sociale sur ce site avec des mobilisations sur des sujets importants dans le passé* », au moment des ordonnances Macron ou de la réforme des retraites[55]. Pour le RD, les syndicats sont en effet « *incontournables* ». Tant le RP que le RD s'accordent sur le fait que le dialogue social dans l'entreprise est de bonne qualité. Le RD nous explique en effet que :

« *Nos partenaires sociaux sont bien formés, très professionnels, ils sont accompagnés par CABINET dans le cadre des consultations récurrentes et ce depuis longtemps, ils*

[55] Lorsque nous l'avons rencontré, le RP était en plein préparatif de la manifestation contre la réforme des retraites qui devait se tenir le 5 décembre 2019, où il souhaitait qu'un cortège soit bien visible pour rendre compte des suppressions d'emplois en discussion.

sont accompagnés par un cabinet d'avocats aussi, donc on a affaire à des gens qui ont une vraie culture, une vraie expertise en matière de droit social, en matière de représentation du personnel. Ça rend notre dialogue peut-être plus exigeant, mais plus efficace aussi ». (RD LABO)

Lors des négociations pour la mise en place du CSE, les conflits entre IRP et direction n'ont pas été absents, à l'image de l'ensemble des relations sociales chez LABO. En particulier, le différend concernant le nombre de sièges d'élus titulaire s'est tranché au tribunal :

« O*n leur demandait juste d'avoir les bons effectifs pour pouvoir déterminer le bon nombre de sièges, ce que notre direction n'a pas été capable de nous fournir, ils nous ont donné un chiffre - je ne sais plus de mémoire - mais à 30 près on était à un siège de plus en fait, et on a bien vu que dans leur effectif il y avait des trous quoi : il manquait des personnes notamment au niveau des personnels mis à disposition. Et ils n'ont pas voulu… ils nous ont dit que le chiffre était bon, ils n'ont même pas voulu accéder au 15ème siège, parce que s'ils avaient accepté le 15ème siège tout de suite, on ne serait pas allé au tribunal, donc on est allé au tribunal* ». (RP-FO LABO)

Paradoxalement, bien que la direction du site de LABO semble s'être obstinée sur certains aspects comme le montre l'exemple précédent, elle a délibérément lâché sur d'autres, illustrant bien le fait que les contraintes organisationnelles induites par les nouvelles modalités de représentation ne sont pas que du côté des représentants des salariés. C'est notamment le cas du décompte des heures, que la direction a renoncé à suivre :

« *C'est hyper lourd et même pour les entreprises, d'ailleurs ils ne le contrôlent pas, ils ne l'ont pas fait dès le début* » (RD LABO).

Chez BANQUE, caractérisé par une certaine dynamique du dialogue social avant les ordonnances, les représentants du personnel s'estiment satisfaits de la manière dont les négociations préalables à la mise en place du CSE se sont déroulées. Un accord cadre a bien été signé à BANQUE.

En somme et un an seulement après la réforme, la mise en place du CSE n'a pas amélioré la « qualité du dialogue social » mais a plutôt imposé un cadre plus contraignant pour les représentants du personnel. Il est manifeste que dans 3 cas étudiés (AERO, FAÇONNAGE, NETTOIE) sur les 6, les RP interrogés n'ont pas fait spontanément mention d'un accord collectif d'entreprise sur la mise en place des instances. En revanche, la perception, selon les acteurs, du nouveau fonctionnement des CSE apparaît bien différente.

b. <u>Des perceptions divergentes selon les acteurs du nouveau fonctionnement des CSE</u>

Pour les représentants de la direction, le CSE peut être perçu comme une réelle source de simplification et produire ainsi un gain de temps et d'efficacité. Pour NETTOIE, la mise en place du CSE a été vue d'un très bon œil par la direction qui le perçoit comme une source de forte simplification (avec passage de 17 à 6 élus). Pour la direction, le dialogue social est « très

bon ». Les salariés ne participent que très peu aux réunions parce que « la planche est lisse », il n'y a pas de sources de conflits :

> *« Nous on l'a vu d'un bon œil l'arrivée des CSE oui. On a plus de souplesse, nous on a pu oui réduire pour être avec des gens vraiment contributeurs, même si je vous le dis la contribution chez nous elle est très limitée ».* (RD holding NETTOIE*)*

La direction de NETTOIE estime également que les prérogatives des élus sont renforcées :

> *« C'est justement des, comment dire, des prérogatives étendues. Plutôt que d'avoir un tour de table à 15 ou 20, j'ai 6 personnes. Qui du coup sont investies dans leurs missions, ont été élues donc avec une vraie légitimité et ça… »*. (RD Holding NETTOIE)

Chez FAÇONNAGE 1, la RD se montre satisfaite, les ordonnances ayant permis une simplification du processus de négociations, simplification contenue dans la diminution du nombre de participants aux réunions.

Du côté des représentants du personnel, le sentiment est bien plus mitigé. Plusieurs problèmes relatifs aux nouvelles instances sont clairement exprimés.

Tout d'abord, la **longueur et la lourdeur des réunions, ainsi que les difficultés liées au regroupement des thématiques** reviennent dans plusieurs de nos cas. La secrétaire du CSE de NETTOIE exprime que la nouvelle configuration est moins bonne. Au lieu d'une réunion d'une heure, il n'y a plus que 4 réunions par an qui sont très longues**,** ce qui conduit également au regroupement des thématiques :

> *« Ben à chaque fois, y a toujours les... enfin c'est récurrent, c'est... ben maintenant y aura plus que 4 réunions, donc maintenant tout est mélangé, CE, CHSCT et DP, enfin voilà, maintenant c'est une seule réunion. Donc ben déjà on balaye tous les accidents de travail, etc. voir les actions menées...*, » (RP-CFDT, NETTOIE)

Dans les autres cas, même si le nombre de réunions n'a pas diminué, le problème de lourdeur reste. Le RP de LABO déplore le fait que « *tous nos sujets sont concentrés* ». En particulier, la fusion des délégués du personnel (DP) avec le CE densifie les cessions d'échanges avec la direction là où les deux sujets étaient gérés séparément auparavant :

> « *On collecte toutes les questions qu'on aurait portées en DP avant, on les met à l'ordre du jour ce qui fait que ça fait des réunions à rallonge par contre* » (RP-CGT LABO).

Chez BANQUE également, le constat qui domine est la lourdeur des réunions du CSE : beaucoup de monde autour de la table (ici 20 contre 6 ou 7 dans le CE) ; l'ordre du jour est très chargé ; la réunion mensuelle dure toute la journée, là où le CE ne mobilisait ses membres qu'une demi-journée, et tous les points ne peuvent être donc discutés sereinement.

> *« Les réunions sont très longues, c'est lourd. C'est du 9h00-17h00 passées, donc c'est long. On arrive à une certaine heure, on est fatigué, on a des fois même du mal à écouter l'interlocuteur. On se dit « vite, vite, vite » parce que ça fatigue ; et on leur a demandé que les points importants ne passent pas en fin de journée comme par*

exemple le CRC avec les changements de cycle, les primes etc. quand ils arrivent à 4h30-5h00. Donc il a été demandé à ce qu'ils passent soit dans la matinée ou en début d'après-midi de façon à ce qu'on puisse vraiment avoir un échange concret sur ce point-là. » (élue CSE, SNB, secrétaire CSSCT, BANQUE)

La lourdeur des réunions fait aussi que des discussions sont évacuées, par exemple lorsqu'elles sont supposées avoir eu lieu dans les commissions. On retrouve ce problème chez BANQUE :

« Par exemple, le CSSCT : donc on a la commission du CSSCT, un compte-rendu est donné à l'ensemble des membres [du CSE] pour voir qu'est-ce qui a été abordé à la réunion et les réponses communiquées par la DRH ; ça figure au niveau du CSE ; on n'en parle pas.
-ENQUETRICE : Parce qu'il n'y a pas de problème…
Non, non, on n'en parle pas. Non, ça a été vu en CSSCT. Ils n'ont pas très envie.
Parce que ça a été abordé alors on ne va pas perdre de temps… C'est vraiment le ressenti que l'on a ». (élue CSE, SNB, secrétaire CSSCT, BANQUE*)*

Ces difficultés concernant la densification des réunions et le nombre de personnes autour de la table sont également pointées chez les deux entreprises FAÇONNAGE mais du côté des RH :

« E*ffectivement les réunions alors sont plus denses* » (RD FAÇONNAGE 1)

« *Il y a un gros inconvénient c'est la longueur et la lourdeur des réunions, du coup il n'y a plus de DP, plus de CHSCT, c'est des commissions, il n'y a qu'une instance, et cette instance elle va durer toute la journée, voire toute la matinée d'après* » (RD FAÇONNAGE 2).

Là où le RP de FAÇONNAGE 2 souligne que « *déjà ce qui leur fait peur c'est qu'on arrive à 12 en réunion* » (RP 1 FAÇONNAGE 2), la RH de FAÇONNAGE 1 va même jusqu'à penser que les ordonnances ne sont pas allées assez loin :

« C*'est au niveau du nombre. Moi je trouve qu'on est encore trop nombreux autour de la table. 11 partenaires plus les représentants syndicaux, on monte à aujourd'hui je suis à 11, 12, 13. Je suis à 13 personnes autour de la table, c'est déjà beaucoup. Je trouve qu'on est beaucoup trop nombreux à discuter* » (RD FAÇONNAGE 1).

Outre cet engorgement du canal CSE, des RP identifient un second type de limites, relatif à **la segmentation entre titulaires et suppléants** et à la **complexification de l'organisation de la représentation des salariés** nuisant à la qualité et à la circulation de l'information. C'est le cas chez LABO et ce, malgré les moyens alloués qui n'ont que peu ou pas diminué même si leur gestion paraît plus lourde. A propos des heures de délégation par exemple, le RP souligne que :

« *La négociation a été correcte, en volume d'heures globalement on n'a rien perdu par rapport à avant, on avait un bon accord avant qui était largement au-dessus de la moyenne. […]. Ça demande du coup un suivi infernal. J'ai mis un classeur en place avec nos heures, j'ai pris tant et j'en laisse tant, qui les prend… C'est lourd* ». (RP_FO_LABO)

La segmentation entre titulaires et suppléants est à l'origine de nombreuses complications, ces derniers n'ayant plus le droit d'assister aux réunions. Pour LABO :

> « *Chez nous ça a changé, pas trop le nombre de personnes autour de la table […]. La difficulté c'est de s'organiser pour savoir qui sera présent vu que quand il y a un titulaire absent il faut qu'il y ait un suppléant qui se positionne pour assister à la réunion, sachant qu'on a des horaires postés, des gens qui sont en 3/8, en 7/7, donc il faut qu'ils se dépostent pour assister à la réunion si le titulaire n'est pas là… Ça demande beaucoup plus d'organisation* ». (RP_FO_LABO)

Or, ces problèmes d'organisation en lien avec la difficulté à abandonner certains postes, ont des manifestations concrètes depuis les débuts du CSE. Sur les 23 élus que compte le Comité, jamais une plénière ne s'est tenue au complet, le nombre de présents variant entre 12 (soit la moitié !) et 19 au maximum.

L'absence désormais des suppléants réduit leur participation et exclut des représentants auparavant particulièrement dynamiques. La qualité du dialogue social souffre aussi d'une perte massive d'élus expérimentés, sans transition ni transmission de connaissances organisée au préalable. Le RP de LABO se fait l'écho de nombreux élus n'ayant pas voulu continuer leur mandat, du fait du changement de fonctionnement des instances :

> « *Moi j'ai vu chez nous des gens qui n'ont pas voulu se représenter à cause de ça, du passage au CSE. Ils étaient opposés aux ordonnances pour la plupart et les gens sont allés jusqu'au bout de la démarche 'moi je ne me représente pas'* ». (RP_FO_LABO)

Chez NETTOIE, le vrai sujet de mécontentement concerne les suppléants, le fait qu'ils ne peuvent assister aux réunions et le fait qu'ils n'aient pas d'heures de délégation :

> *RP-CFDT : Il faut que justement le titulaire soit absent pour que le suppléant... enfin bon, y a pas beaucoup de chances de venir une seule fois en réunion. Je trouve ça dommage, moi. Donc là justement, je voudrais reparler de ça la semaine prochaine. Je vois pas en quoi ça dérange en fait.*
>
> *RP-CFTC : Ben c'est pareil, si le suppléant doit avoir une délégation pour x raison, je sais pas, y a eu plusieurs accidents admettons, je prends un exemple, c'est pas forcément le bon exemple. Si y a plusieurs accidents, qu'on voudrait mener une action, une enquête sur un site, ben y a pas d'heures de délégation, donc ben forcément, je dirais... On fait pas pour avoir des heures, mais je veux dire bon, du bénévolat, on peut pas non plus en faire... Donc voilà, si on veut impliquer les gens...*
>
> *RP-CFDT : Ça c'est de la régression par rapport à l'autre système. Ouais, les suppléants n'ont pas d'heure de délégation.*

La nouvelle organisation ne permettant pas que les suppléants assistent aux réunions, cela les empêche d'être totalement au fait des discussions qui ont lieu lors du CSE. Leur information dépend donc de la volonté et de la possibilité du titulaire à rendre compte des échanges. Chez

BANQUE, les RP ne sont pas permanents syndicaux et il semble que la contrainte temporelle pèse sur les conditions d'un partage de l'information. En outre, les heures de délégation sont affectées aux titulaires. Charge à eux de les partager avec les suppléants. Aucun partage « formel » n'a été décidé et c'est au fil de l'eau que s'allouent les heures de délégation.

Si les deux RH de FAÇONNAGE semblent d'accord sur le fait que le passage au CSE n'a pas fondamentalement changé les choses, les RP constatent des impacts réels, liés principalement à la distinction entre titulaires et suppléants. En effet, pour la RH de FAÇONNAGE 1, le passage au CSE n'a rien changé :

> « *Pour moi on en fait un habillage différent de l'existant […] je retrouve tous les mêmes thèmes que j'avais avant. Le CE, tous les enjeux économiques et cætera, sociaux on les a. La CHSCT on a exactement la même chose. Et puis de toute façon… Et les délégués du personnel bah les réclamations individuelles et collectives existent toujours voilà* » (RD FAÇONNAGE 1)

Constat que pose également la RH de FAÇONNAGE 2 : « *c'est pareil que ce que l'on a aujourd'hui* ». Pourtant des difficultés sont d'ores-et-déjà identifiées par les RP :

> « *Le désavantage en fin de compte c'est que les titulaires ils auront plus d'heures de délégation, donc on en fait des spécialistes et on n'est plus sur le terrain avec les collègues. […] Un suppléant à partir du moment où il ne vient pas à toutes les réunions, comment voulez-vous qu'il ait un suivi des sujets, etc., c'est compliqué aussi* » (RP 2 FAÇONNAGE 2).

Du côté de AERO, les suppléants ne siègent pas non plus aux réunions du CSE, sauf en cas d'absence du titulaire, mais cela n'est pas considéré comme un problème par les représentants du personnel.

Un autre problème évoqué par les RP a trait au transfert du coût d'un expert au CSE amoindrissant considérablement les possibilités de **recours à l'expertise**. Chez AERO, les ordonnances et la mise en place du CSE sont intervenues dans un contexte où l'ancien PDG, très autoritaire, a cédé sa place à l'un de ses fils qui semble avoir la volonté de construire les réunions sur une base plus apaisée, ceci d'autant plus qu'un suicide dans l'entreprise a eu lieu au mois de mai 2019 mettant en cause la gestion des RPS par la direction. Un DS regrette de ne pas avoir mandaté un expert, créé un droit d'alerte et « cédé » à l'intimidation de la direction. Sur ce point, les ordonnances Macron, en transférant le coût du recours à l'expert au CSE, limitent les possibilités de protection collective. Le DS mentionne d'ailleurs que le CE avait recours aux expertises comptables avant la loi mais que le nouveau CSE n'a pas voté cette année le recours à l'expert face au coût que cela représente. Il mentionne les arbitrages qui doivent dorénavant être faits pour que l'instance finance le recours à l'expert, le coût de l'expertise pour le comité ayant conduit à « abandonner » cette assistance :

> « *Pour tout ce qui est la partie comptable, mais c'est tout, ce qui embêtait la direction d'ailleurs. Mais oui [le recours à l'expert], parce qu'on apprend des choses quand*

même. On a toujours la suspicion qu'ils trafiquent, on ne peut pas l'éviter. Les chiffres, ils peuvent les mettre là, ou là, mais on n'y comprend rien, parce que c'est un métier, comptable. Quand on vous explique des trucs, des fois, moi je dis oui oui, mais … Ca fait marcher le système. Donc on n'a pas confiance, on fait des expertises et ils sont pas contents parce que c'est eux qui payent. Avec le CSE ça a changé, c'est le CSE qui va payer une grosse partie, alors bien sûr on réfléchit, parce que ça nous ponctionne du pognon qui peut servir à autre chose, mais moi je trouve que c'est nécessaire. Mais le CSE a dit non, comme moi je n'en fais pas partie, … » (RP-CGT AERO)

On retrouve cette difficulté chez JAVEL, où le RP déplore l'impossibilité d'avoir recours à une expertise à propos des conditions de travail :

« Non, les autres après, avant, sur des sujets précis, on pouvait imposer une expertise au nom du CHSCT. C'est le mandataire du cabinet d'expert qui venait voir sur les conditions de travail sur un sujet, et c'était l'employeur qui payait l'expert. Puisque le CHSCT n'a pas de budget. Et là avec les ordonnances et les lois Macron, les lois El Khomri et tout ce qui s'en suit, tout ce qui s'est passé, maintenant il reste à charge 20% des expertises sur le budget du CSE. Si on prend le coût d'une expertise c'est souvent, facilement ça arrive à 30/40 000 euros. Donc 20% sur un budget de 10 000, si on prend, ça va faire… 40 000 euros, ça va faire 20%, c'est pas sorcier, deux fois quatre : huit. Ça fait 8 000 euros sur un budget qui… Donc le CSE n'a plus les moyens de mettre en place des expertises, donc les employeurs sont contents, ils n'ont plus d'expertise indépendante qui peuvent être faite sur les conditions de travail, sur les machins. [RP CGT JAVEL 4]

Globalement, les représentants des salariés semblent faire les frais des modifications mises en place dans le fonctionnement du CSE suite aux ordonnances alors que les directions semblent être satisfaites ou ne pas y voir de changement. Dans ce nouveau contexte, il nous semble que les ordonnances ont amoindri les ressources des IRP, concentrant sur un plus petit nombre de personnes la représentation des salariés et parfois avec moins d'heures de délégation. Les élus titulaires du CSE seront plus sollicités, auront en charge davantage de sujets donc concentrant davantage les connaissances requises, et en décalage informationnel croissant avec les suppléants. La mise en place d'une commission SSCT suit la même logique et concentre aux mains d'une petite poignée les enjeux de sécurité et de conditions de travail comme nous allons le voir.

3.2.1.4 Un problème récurrent : le passage du CHSCT à la CSSCT

La Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) remplace le CHSCT dans les entreprises de 300 salariés et plus, ainsi que dans les établissements « distincts » de cette taille, et au-delà quand l'activité de l'entreprise le nécessite (installation nucléaire etc.). Les membres de cette commission, présidée par l'employeur ou son représentant, sont au minimum de 3 représentants du personnel, et sont désignés parmi les membres (titulaires ou

suppléants) de la délégation du personnel du CSE, par une délibération adoptée à la majorité des membres présents, à défaut d'accord collectif d'entreprise. De même, c'est dans ce cadre que seront définis les missions et les moyens de la CSSCT.

La CSSCT se voit confier, par délégation du CSE, tout ou partie des attributions du comité relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, à l'exception du recours à un expert et des attributions consultatives du comité (la CSSCT ne peut ainsi émettre un avis en lieu et place du CSE)[56].

Les entretiens font apparaître que le passage du CHSCT à la CSSCT, quelle que soit la configuration retenue (a), n'a pas du tout été neutre et a conduit à un amoindrissement de son rôle qui est présenté comme une vraie problématique (b).

a. Des configurations de mise en place des CSSCT différentes

Chez BANQUE, une commission SSCT a été créée. Elle est composée de 6 membres, 4 du site principal et 2 de l'autre site. Une part des membres est élue par le CSE pour une durée qui prend fin avec celle du mandat des élus du CSE. Les représentants du personnel (au moins trois) sont quant à eux désignés par le CSE parmi ses élus. Il faut noter que les représentants de proximité n'assistent pas à la CSSCT. En plus des membres élus ou désignés, siègent la DRH et la responsable des relations sociales (sa représentante depuis le départ de la titulaire). La CSSCT se réunit 4 fois par an mais, selon la responsable des relations sociales, des dates sont retenues tous les mois au cas où un sujet nécessiterait d'être traité dans le cadre de cette commission. La secrétaire du CSSCT est élue au CSE (ici sous l'étiquette SNB, une « titulaire syndicale », non DS). Par rapport au CHSCT, le rythme des réunions n'a donc pas changé : au minimum 1 par trimestre, et des réunions exceptionnelles si la situation l'exige.

Une commission SSCT existe également chez LABO (avec 6 membres) ou chez NETTOIE. Chez FAÇONNAGE 1, elle était en discussion quant à sa composition lors de nos entretiens. Concernant FAÇONNAGE 1, avant même la signature d'un accord de branche étendant la commission aux entreprises de moins de 300 salariés, la RH du site a indiqué être à l'initiative d'une telle commission, visant à réduire encore davantage le nombre de participants autour de la table. Selon elle, les salariés n'ont pas compris sa démarche et n'y étaient pas favorables :

> « *J'ai senti qu'il y avait une certaine frilosité […] On est quand même sur une industrie où les questions de sécurité sont au cœur de l'actualité chaque jour. Et aujourd'hui je ne peux pas discuter moi sur, quand je fais des enquêtes CHSCT, des visites de terrain, les aspects sécurité, je ne peux pas y aller avec 11 personnes quoi. Donc de toute façon on aurait eu une délégation. Maintenant c'est soit on fonctionne par une délégation, soit on fonctionne avec une commission, qui rapporte au CSE* » (RD FAÇONNAGE 1).

[56] https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/le-comite-social-et-economique/article/cse-commissions-sante-securite-et-conditions-de-travail-cssct

En revanche, chez AERO, il a été décidé de ne pas dissocier le CSE et la CSSCT en retenant l'ensemble des élus du CSE dans la CSSCT. Le périmètre des deux instances étant similaire, la configuration retenue chez AERO représente un cas de « *fusion totale des instances* » (RD-DRH). Il en découle plusieurs implications. Tout d'abord, les réunions sont à partager entre CSE et CSSCT. Bien que le nombre de réunions n'ait pas changé (11 par an), il faut maintenant réserver 4 réunions sur les 11 à la CSCCT. Ensuite, il est ressorti des entretiens avec la responsable HSE, tout comme avec la DRH, que cette configuration rend difficile de "tenir" les réunions de la CSSCT. Les membres de la commission sont très nombreux, d'autant plus que les personnes ayant une compétence sur le sujet, telles que la responsable du service HSE non élue au CSE, doivent être invitées aux réunions de la CSSCT. Siègent ainsi aux réunions, en plus des élus, des membres du service HSE (le directeur, la responsable HSE, l'infirmière) ainsi que des membres invités (la Carsat, la Direccte, le médecin du travail), comme c'était le cas dans l'ancien CHSCT. Selon la responsable HSE, non élue du CSE, les représentants du service n'ont pas changé par rapport aux réunions du CHSCT. En revanche, le nombre d'élus présents aux réunions est passé de 3 ou 4 dans l'ancien CHSCT à 11 élus dans la CSSCT.

> *« Après ce qui a changé, c'est qu'avant on avait des élus qui étaient CHSCT, et en fait ici ils ont choisi que tous ceux du CSE soient tous CSSCT. [...] Ensuite il y a le médecin du travail, il y a l'inspection du travail, il y a l'inspecteur de la Carsat, quand ils viennent, ce sont des gens, ils ne sont pas tout le temps à toutes les réunions, mais ça fait beaucoup de monde, beaucoup, beaucoup de monde. [...] Ca fait une vingtaine de personnes. »* (Responsable HSE AERO)

b. <u>Un rôle amoindri de la CSSCT</u>

La DRH de AERO nous explique que le choix qui a été fait de fusionner CHSCT et CE fait que la CSSCT n'a plus vocation à émettre des avis qui sont de la seule prérogative du CSE.

> *« A l'époque, le choix qui a été fait par les membres de la direction de l'époque, c'est de ne pas dissocier le CSSCT du CSE, le CSSCT fait intégralement partie du CSE. Donc effectivement dans l'une ou l'autre, on retrouve tous les membres. Mais ce qui veut dire aussi que le CSSCT n'a pas vocation à donner des avis, c'est le CSE qui garde ce pouvoir-là. […] On a deux options en fait soit mon CSE, mon CSSCT ce sont les mêmes membres, et la prérogative d'émettre des avis etc. revient au CSE ; ou alors se dire, je ne veux pas que mes membres CSSCT soient aussi nombreux que ceux de mon CSE et par conséquent je distingue les deux institutions et je crée en fait une commission au CSSCT qui elle du coup a des membres un peu plus restreints en nombre et a un vrai pouvoir elle aussi, de pouvoir émettre des avis etc. sur les sujets propres au CSSCT. Aujourd'hui ce n'est pas le cas. On avait le choix entre deux schémas, aujourd'hui le choix qui a été fait c'est d'avoir une seule et même institution avec les mêmes membres pour les deux. »* (RD-DRH AERO)

On retrouve ce moindre rôle de la CSSCT également chez BANQUE bien qu'elle ait une commission. Selon sa secrétaire actuelle (élue SNB au CSE, secrétaire CSSCT), la CSSCT a moins d'impact que le CHSCT. Ainsi, la CSSCT n'a plus de droit de regard et de vote selon sa secrétaire. Désormais, c'est au CSE que sont votées les décisions qui touchent aux conditions de travail.

> *« Moi de mon point de vue, le CSSCT par rapport à avant ce n'est pas pareil, c'est différent. Je trouve qu'il y a un fossé entre avant et aujourd'hui, je pense que ça n'a rien à voir avec le changement ASSUR-banque/ TELEC-banque, c'est tout simplement dû au changement qui a été fait au niveau des représentants du personnel avec le CSE, qui donne le CSSCT. Mais le CSSCT, il est juste là pour avoir les informations, faire le back salarié mais il n'y a plus de formation, il n'y a plus de consultation, c'est vraiment… on fait les choses obligatoires (…). On se remet sur le CSE, informer l'ensemble du CSE. Et puis aujourd'hui en séance on n'a plus, pour moi ça a quand même une importance, il n'y a plus de PV. Aujourd'hui, on fait juste un compte rendu, un compte rendu fait par la DRH. Auparavant, au CHSCT, on avait une personne extérieure qui prenait les notes et on avait un PV pour le CHSCT ; aujourd'hui on a un compte rendu fait par la direction. Je trouve que c'est différent.*
>
> *Dans le PV, on peut voir les interventions, toutes les questions qui ont été posées, les réponses qui ont été communiquées ; et aujourd'hui, dans le compte-rendu, il y a une question et puis une réponse. Je trouve que ça reflète moins les propos qui ont été tenus lors de la réunion que dans le PV». (élue SNB au CSE, secrétaire CSSCT BANQUE).*

Par le passé, le CHSCT a été actif notamment en demandant un rapport à un cabinet d'expertise au moment du PDV (donc avant le rachat par TELEC). Cette expertise avait été contestée par le groupe et avait fait l'objet d'une action au tribunal.

Les deux sujets qui sont discutés dans cette commission au moment des entretiens sont les horaires de travail dans le CRC et la restructuration de l'entreprise avec les fermetures d'activité.

Le fait que le périmètre des deux instances soit identique chez AERO rend par ailleurs difficile selon la DRH le respect d'un ordre du jour limité aux sujets santé, sécurité, les élus privilégiant les thématiques CSE. Elle essaie d'impulser une nouvelle organisation pour encadrer les réunions de la CSSCT et solliciter ses membres dans des réunions préparatoires en amont qui leur permettent de mener une réflexion sur des sujets allant au-delà des points habituels limités à de l'information sur les indicateurs.

> *« Moi je pense que c'est un inconvénient, bien sûr. Bien sûr parce que du coup c'est beaucoup plus compliqué, pour plusieurs raisons, de mobiliser les élus CSSCT sur les sujets propres au CSSCT. Finalement tout se mélange, le distinguo n'est pas forcément très clair sur quel est mon rôle en tant qu'élu CSE et aussi membre du CSSCT, quel est mon rôle sur les sujets propres à la commission santé. [...] C'était peut-être très simple à gérer avant parce qu'on n'avait pas les mêmes objectifs. Moi, aujourd'hui, dans ce que je veux apporter à l'entreprise effectivement je trouve que c'est un désavantage. [...] De*

façon à éviter que ce soit un peu trop le bazar et que personne ne s'y retrouve, je fais une réunion préparatoire au CSSCT. Donc on se voit en amont 10, 15 jours avant le CSSCT pour faire le point sur les sujets qu'on abordera, et ce qu'on présentera au CSSCT ; ou sinon vous pouvez être certaine qu'à part les points sécurité, santé, classiques il ne va y avoir que des questions de CSE. Donc je suis contrainte de cadrer effectivement ou sinon ça ne marchera pas. » (RD-DRH AERO)

La responsable HSE de AERO est encore plus critique vis-à-vis de l'instance et du rôle très limité qu'elle lui donne, du fait de la confusion des rôles entre les sujets CSE et ceux ayant trait à la sécurité sur les postes de travail qui nécessiteraient un investissement plus actif des membres de la commission qui ne soit pas associé à leur engagement syndical.

« Pour moi ça [cette commission] *ne sert à rien. Sincèrement s'il faut vraiment faire un retour, on a des gens qui sont au CSE donc ce sont des représentants syndicaux qui mélangent en fait CSE, CSSCT. Et en tout cas nous, moi, il ne faut pas que je les attende pour faire de la sécurité, au contraire je trouve qu'ils ne sont pas très actifs dans leur fonction par rapport... [...] En gros je leur fais le compte rendu de ce que j'ai fait pendant le trimestre. La réunion, on est tous autour d'une table, on ne voit pas un poste de travail, on discute pendant 4 heures quoi. Et en plus ce que je trouve c'est qu'en fait les gens mélangent CSE et CSSCT souvent. Il faut souvent recadrer. Après ça dépend. Moi je vois j'ai des homologues dans d'autres entreprises, il y a des gens qui sont vraiment pur CSE, ou d'autres comme nous où ils n'ont pas la fibre sécurité. Pas tous, je ne dis pas tous mais ils font des formations syndicales CSSCT en fait, en fait ils doivent tous avoir une formation CSSCT et eux ils le font par le biais de la CFDT, de la CGT et c'est vraiment très axé revendication au lieu que ça soit constructif en fait. Je trouve que ça ne porte pas, pour moi on n'avance pas comme il faudrait pour ses réunions-là. »* (responsable HSE AERO)

Selon la responsable HSE, la CSSCT devrait être amenée à travailler sur les postes de travail eux-mêmes pour faire de l'analyse de risques et des conditions de sécurité et les membres de la commission allouer leurs heures de délégation à observer les postes et à jouer un rôle de « relais » dans les ateliers, ce qui n'est pas du tout le cas chez AERO, où l'ordre du jour, identique depuis des années passe en revue les indicateurs ayant trait aux accidents du travail, les formations à la sécurité et quelques questions particulières sur les conditions de travail. Mais la responsable regrette aussi l'absence d'une « culture sécurité », dont elle attribue la cause aux formations syndicales.

« Aujourd'hui, nous on est 350 sur le site. Aujourd'hui mon collègue fait du risque industriel donc il ne fait pas du risque autre que du risque industriel, donc en gros je suis toute seule à faire de l'HSE. À part l'infirmière aussi qui me relaye pour les accidents et autres, aujourd'hui on est un et demi à peu près. Et ce n'est pas possible, ce n'est juste pas possible. C'est juste pas possible parce que déjà les gens n'ont pas la culture sécurité, c'est vraiment compliqué d'avoir en France des gens qui ont une culture sécurité. Ils se

disent, il y a un responsable HSE c'est lui qui a la casquette HSE… Les gens ne comprennent pas que du coup la sécurité, c'est eux qui doivent la faire, moi je ne peux pas savoir tous les risques qu'il y a au poste de travail, je ne peux pas faire tout toute seule, il y a beaucoup, beaucoup de postes de travail. Donc en fait, ces gens du CSSCT doivent être des relais et c'est ce que je veux essayer de faire avec eux. Mais quand ils sont issus de formations syndicales, déjà ils partent d'un mauvais chemin en fait. Parce que tout membre du CSSCT a une formation et c'est eux qui choisissent l'organisme qui fait la formation, l'employeur n'a pas à leur imposer « prend tel organisme… » Non, ils imposent à l'employeur la formation. » (responsable HSE AERO)

Quand une commission existe, elle est supposée traiter les questions qui la concernent en amont, et en informer le CSE par un document préparatoire fourni avant la réunion. Il n'est pas alors prévu d'y revenir sauf en cas de question. Selon les représentants du personnel de BANQUE, il est alors dommage que des points importants pour le fonctionnement de l'entreprise (par exemple des renégociations d'horaires de travail) ne soient pas discutés sur une base plus large que la commission. Faute de temps, les questions sont souvent évacuées afin de ne pas alourdir davantage l'ordre du jour du CSE. Comme le note ainsi la responsable des relations sociales de BANQUE :

« Les commissions servent à discuter en détails des sujets ; après, on présente un compte-rendu au CSE qui ensuite prépare une mise au vote si nécessaire. Si c'est seulement de l'information, on en reste là. On essaie, en tous cas, de ne pas y revenir ». (Responsable des relations sociales BANQUE)

Le point de vue d'une élue au CSE de BANQUE sur les commissions en général illustre bien sa perplexité quant au rôle réel que peuvent avoir de telles commissions :

« Alors oui, grande nouveauté de TELEC, ils aiment bien vous mettre dans des commissions. Donc là, il y a la commission « Déménagement », j'en fait partie d'ailleurs, et j'ai fait partie de la commission « changement d'horaire » mais là, c'est un petit peu comme le grand débat de Macron, on vous fait croire qu'on vous entend mais en vérité les grandes lignes seront imposées par le groupe… mais c'est un peu plus pervers parce que le collaborateur, il sait que tu fais partie de la commission, et quand il a eu la finalité, et bien c'était de ta faute parce que toi, t'as dit amen à ça. Et t'as beau lui dire « ben non, moi j'ai tenté de négocier… », tout ce qu'on a dit ça n'apparait pas dans la finalité. C'est très pervers, mais c'est très intelligent par contre, très intelligent. » (élue CSE SNB, titulaire BANQUE)

Pour LABO, le RP juge que les moyens nécessaires ont été alloués à la commission SSCT :

« *Il y a une commission avec six membres, donc il n'y a rien à dire à ce niveau-là* ». (RP_FO_LABO)

En revanche, le renouvellement très important des élus au sein de celle-ci complique son fonctionnement :

> « *Ça a du mal à se mettre en place parce qu'il y a dans cette commission des membres qui n'étaient pas au CHSCT avant, qui n'étaient même pas élues avant, donc qui n'ont pas la mécanique en mémoire de ce qui se faisait avant…* » (RP_FO_LABO).

Au sein de ces instances désormais fusionnées, la répartition des rôles entre CSE et Commission SSCT a fait l'objet de discussions entre les IRP :

> « *On a convenu que tous les sujets importants ou très importants seraient directement traités avec le CSE ; quand il y a des sujets mineurs c'est pour la commission sur l'ergonomie, suivi de sécurité, la routine du SSCT* » (RP_FO_LABO).

On perçoit bien ici la dichotomie qui s'opère, en fonction de la gravité du sujet, entre commission et comité d'une part, et entre suivi et urgence, d'autre part. Le risque pointé est alors, comme dans le cas des anciens DP, d'engorger encore davantage les canaux d'échanges transitant par le CSE.

Enfin, chez NETTOIE, la CSSCT (tout comme le CSE, où c'est plutôt les questions d'œuvres sociales qui sont discutées) a un rôle minime. Les IRP peuvent néanmoins jouer un rôle d'information ou d'alerte pour certaines situations**.** Ainsi à propos des discussions de la CSSCT, le directeur de la holding l'affirme :

> « C*'est utile parce que ça met à l'ordre du jour un sujet qu'il faut aborder. Donc clairement c'est des sujets qui pourraient être remis s'ils n'avaient pas ce rythme-là. Donc pour moi c'est important. Pour moi c'est aussi le, vous disiez, on n'est pas dans les agences. Alors je n'y suis pas tous les jours, je n'y suis pas tout le temps, mais j'ai des gens de confiance donc voilà, qui eux-mêmes ne sont pas… J'ai déjà fait le calcul et si je veux rencontrer tous mes agents et aller sur tous mes chantiers, si je m'y prenais maintenant en termes d'heures ouvrables, il me faut 10 ans. Donc ce n'est pas possible. Si je fais ça à temps plein de 8h à 20h. Donc ce n'est pas possible. Donc forcément c'est la contrainte dont vous parliez au début, il faut des relais, obligatoirement. Et donc la CSSCT me permet d'aller prendre un baromètre aussi de ce qu'il se passe. « Tiens j'ai une agence qui a une accidentologie qui monte est-ce qu'il n'est pas temps de redéployer des formations, de faire de l'accompagnement ?* »

Globalement, il apparait que la mise en place du CSE n'a pas modifié ni renforcé, pour l'heure, le dialogue social dans les entreprises interrogées. Mais les représentants des salariés semblent faire les frais des modifications mises en place dans le fonctionnement du CSE suite aux ordonnances alors que les directions semblent être satisfaites ou ne pas y voir de changement. Nos cas illustrent, tout comme les monographies du rapport Farvaque et al. (2019), que les ordonnances ont amoindri les ressources des IRP, avec une réduction parfois très prononcée des moyens humains de représentation du personnel avec la mise en place du

CSE, réduction qui a pu se faire par un nombre plus faible d'agences représentées dans l'instance (JAVEL), mais surtout via la diminution du nombre d'élus et/ou d'heures de délégation dans la nouvelle instance, sans changement de périmètre. Par ailleurs, les conditions de délibérations et d'échanges paraissent s'être alourdies et complexifiées et le rôle de la CSCCT bien amoindri dans certains cas. Là où des salariés se retrouvent éloignés de l'instance existante, il ne semble pas que les représentants de proximité aient les moyens de contrebalancer l'éloignement. C'est du côté des IRP centrales qu'il faut se pencher pour étudier ce que les ordonnances auraient permis de créer en termes de communautés de travail là où elles n'étaient pas suffisamment construites.

3.2.2 Les instances « centralisées » : UES et comité de groupe

Dès 1985, Supiot constatait que le groupement d'entreprise « *introduit une rupture dans la notion d'entreprise qui s'y révèle incapable de remplir son habituelle fonction paradigmatique : on ne voit plus très bien sur quel employeur ni sur quelle collectivité de travail s'appuyer pour mettre en œuvre les dispositifs juridiques qui, implicitement ou explicitement, se réfèrent à l'unité et à la stabilité de ces deux éléments* » (Supiot, 1985, p.624). Les groupes au cœur des 6 monographies étudiées offrent autant d'illustrations de cette assertion et d'opportunités d'interroger les manières de saisir l'entreprise, comme cadre d'application du droit du travail, derrière la juxtaposition de sociétés juridiquement distinctes.

Deux types d'instances centralisées peuvent être distinguées : les comités de groupe d'une part et les unions économiques et sociales de l'autre (voir encadré 3).
Sur les 6 groupes enquêtés, la représentation collective au niveau groupe est faible (voir tableau 9) : on dénombre un comité de groupe (BANQUE), un comité de groupe européen (LABO), une UES positionnée sur le périmètre du groupe (NETTOIE). Pour JAVEL (groupe et entreprise multi-établissement), seul un CSE central existe au niveau de la filiale. Deux groupes n'ont aucune instance centrale (FAÇONNAGE et AERO).

Tableau 9 : Présence d'IRP centralisées dans les différentes monographies

	CSE Central	CSE UES	Comité de groupe	Comité de groupe européen
AERO				
BANQUE			X	
LABO				X
FAÇONNAGE				
NETTOIE		X		
JAVEL	X			

Source : Auteurs

Après avoir rappelé le rôle attendu, par les directions d'entreprises et les représentants du personnel, des instances centralisées (section 1), nous montrerons combien, dans les entreprises étudiées, la mise en place de ces instances est difficile (section 2). Les monographies font alors apparaître l'asymétrie majeure entre direction et salariés au niveau des relations entre unités composant un groupe ou une entreprise multi-établissements (section 3).

Encadré 3 : Les instances de représentation inter-entreprises : Comités de groupe et UES

Les CSE centraux ont vocation à remplacer les CE centraux qu'il s'agisse des entreprises multi-établissements ou des UES.

Ainsi toute entreprise où un accord a permis la reconnaissance d'établissements distincts doit disposer d'instances au niveau des établissements distincts et au niveau central. Les membres élus des CSE des établissements distincts élisent parmi eux le ou les représentants qu'ils souhaitent voir représenter leur établissement au CSE central. Des règles additionnelles doivent être retenues lorsqu'il y a plus d'établissements distincts qu'il n'y a de sièges au CSE central.

Le comité central de l'UES et le comité de groupe sont les deux types d'instances qui permettent de structurer les relations professionnelles au-delà de l'entreprise. Ils diffèrent sur leurs prérogatives, les obligations de leur installation et leurs implications sur la représentation collective.

Le **comité de groupe** a pour mission de permettre aux différents comités d'entreprise d'obtenir des informations sur le groupe (activité, situation financière, évolution et prévision de l'emploi) et toutes les entreprises qui le composent. Ce n'est donc qu'un appui aux CSE existants. Ce comité n'est pas élu et rassemble « des RP des entreprises constituant le groupe » (Code du travail L 2333-1). C'est donc finalement une institution secondant les CSE.

Le comité de groupe peut se mettre en place dès lors qu'il y a une entreprise dominante et des entreprises dominées lorsque les liens financiers unissant les sociétés d'un groupe induisent un pouvoir de direction unique. Les organisations syndicales y ont un intérêt fort dans la mesure où c'est la seule instance par laquelle elles peuvent accéder aux informations économiques au niveau du groupe.

Le **comité de groupe européen** est également l'instance de communications des informations économiques du groupe au niveau européen. Tout comme le précédent, il n'a pas de visée consultative mais seulement informative.

Lorsqu'il y a un groupe, l'employeur peut prendre l'initiative de la mise en place d'un comité et il a obligation de la mettre en place dès lors qu'une organisation syndicale en fait la demande. Ainsi, autrement dit, les syndicats peuvent en prendre l'initiative si l'employeur ne l'a pas prise et, dans ce cas, l'employeur ne peut alors s'y opposer.

L'**UES**, elle, est considérée comme une *entreprise* du point de vue du droit du travail et doit appliquer les règles de RP afférentes. La mise en place d'un CSE commun, le CSE central d'UES, est obligatoire dès que l'UES est reconnue. C'est un comité social et économique à part entière. Comme la reconnaissance a pour objet la création de cette instance centralisée inter-

entreprises, la mise en place du CSE central suit nécessairement sa reconnaissance qu'elle soit obtenue par accord ou par voie judiciaire, contrairement au comité de groupe puisque le groupe se définit uniquement comme un lien inter-entreprise purement financier.
L'UES paraît pouvoir chevaucher différents périmètres sociaux. Comme rapprochement de personnes juridiques, l'UES a ainsi des traits communs avec le groupe. La différence tient au fait que les liens premiers pour le groupe sont financiers quand ceux de l'UES sont économiques ET sociaux.
En droit, la présence préalable d'un comité de groupe empêche la reconnaissance d'une UES à un même niveau que le groupe (cass. Soc. 20 octobre 1999). Ces notions sont dites incompatibles. Mais la constitution d'un groupe n'empêche pas la création d'une UES si les périmètres du groupe –au sens du comité de groupe- et de l'UES sont différents.

3.2.2.1 Le rôle attendu des instances centralisées

La mise en œuvre d'instances centralisées, comités de groupe et UES, vise à répondre à plusieurs types de besoins et peut avoir des ambitions plus ou moins fortes. Au-delà d'une attente partagée de la part de tous les acteurs autour d'une meilleure circulation des informations, les attentes initiales liées à un meilleur dialogue social (a) apparaissent souvent détournées par des directions qui en font un outil d'harmonisation des pratiques managériales (b).

a. Les instances centralisées comme lieu de négociation espéré ?

Initialement, les instances centralisées et notamment les UES avaient pour finalité d'améliorer la couverture des droits collectifs (Grumbach, 2012). On peut donc s'attendre à ce que leur existence soit souhaitée par les représentants du personnel pour permettre des négociations là où les décisions se prennent (i) et qu'elle débouche sur des améliorations du dialogue social (ii).

Les monographies soulignent en effet **le rôle important des niveaux centralisés dans le processus de décisions** qui affectent la situation des salariés. C'est particulièrement le cas pour les monographies étudiées dans l'industrie pharmaceutique comme dans le secteur de la propreté, mais également quand il n'y a pas d'instance centralisée.

Dans le cas de FAÇONNAGE, par exemple, les représentants du personnel soulignent l'omniprésence et le téléguidage du groupe dans le processus :

> *« C'est le groupe, c'est super super pénible de travailler comme ça. On a vraiment l'impression qu'ils n'ont vraiment pas de marge de manœuvre, la direction de site. On leur dit tout le temps qu'ils ne nous servent à rien, on leur dit 'présentez-nous directement les DRH groupe qu'ils négocient avec nous'. Dès qu'on leur demande quelque chose c'est 'ah bah on va remonter au groupe savoir si c'est ok'* » (RP_CGT_ FAÇONNAGE 2).

Cette **mainmise du groupe sur les négociations** salariales de l'entreprise conduit même parfois à des situations de mise en défaut de la direction du site, contrainte de revenir sur quelque chose qui lui paraissait légitime :

> *« Il y a même des fois où eux nous ont accepté en nous disant 'oui oui bah je pense que ça il n'y a pas de souci, on trouve ça normal, on devrait l'accepter' et puis la semaine d'après ils reviennent ils nous disent 'bah non on est désolés on pensait que ça passerait mais ça passe pas' »* (RP_CGT_FAÇONNAGE_2).

La direction reconnaît également que la holding effectue *« un travail de coordination et de cohésion entre les sites »* (RD FAÇONNAGE 1) qui rend nécessaires de véritables négociations entre les directions de site et le groupe :

> *« Oui exactement, ça c'est notre rôle d'aller discuter de la politique salariale et des enjeux et cætera… Et d'aller effectivement proposer une politique sociale, et d'expliquer pourquoi on propose cette politique sociale […] À nous effectivement de bien négocier avec la holding pour obtenir ce qu'on veut et qu'on puisse avoir les marges de manœuvre qu'on estime nécessaires pour notre site »* (RD FAÇONNAGE 1).

Chez NETTOIE où un CSE d'UES a été mis en place, les décisions importantes et celles qui ont le plus d'impact sur les salariés ne sont pas prises au niveau des entreprises composant le groupe mais bien à celui de la holding elle-même. La volonté d'harmoniser les pratiques entre entreprises composant l'UES est très présente, au point que le directeur de la holding considère les membres de l'UES comme une seule et même entreprise :

> *« Ça me paraît évident de centraliser, quand même, ce genre de relations… Puisque, je veux dire, il faut quand même harmoniser les relations… les relations dans le travail entre toutes les agences, et la seule façon de le faire, je pense, c'est de le faire sur un siège où… Enfin, je…*
>
> *Q : C'est parce qu'en fait chacune des entreprises est autonome, c'est ça ?*
>
> *On a une vraie autonomie, **sauf sur ce plan-là**. Je ne comprends pas votre question.*
>
> *Q : Ce dont j'ai du mal à me rendre compte, c'est que vous auriez pu être une entreprise, avec plusieurs établissements, auquel cas vous auriez eu un comité d'entreprise central, point.*
>
> *C'est le cas.*
>
> *Q1 : Non, là vous avez une UES.*
>
> *Oui, mais… (hésitations répétées) C'est un peu compliqué pour moi, là, ce que vous me dites. Je ne comprends pas ce que vous voulez dire.*

Ainsi, le besoin d'instances centralisées vise à créer un espace de dialogue social là où les négociations pourraient avoir du sens, notamment là où les négociations salariales peuvent éventuellement se tenir. C'est également le cas pour certaines discussions sur des enjeux

considérés comme stratégiques. Dans le cas de BANQUE, une RP estime avoir l'impression que c'est à ce niveau que se prennent les décisions importantes.

> « *(…) j'ai eu la surprise de voir comment BANQUE était vraiment reconnue comme étant une filiale de TELEC, elle était reconnue, on sait qu'elle est là, on sait qu'il y a eu un lancement qui est fait, voilà, et ça j'ai été très étonnée, très étonnée, parce que tous les partenaires sociaux et dieu sait qu'ils étaient nombreux autour de la table, tout le monde était très au fait (…). Dans le comité de groupe on a parlé de ces projets saucissonnés, des départs, de cessation d'activité, donc toute la direction de TELEC qui était là, on a été mis au courant et les partenaires sociaux ont soutenu les représentants de BANQUE présents ce jour-là en disant qu'effectivement ils auraient à cœur et qu'ils surveilleraient de près le traitement correct du devenir de tous ces salariés qui est en jeu-là.* (…) (DS_CGT_ BANQUE).

Parfois, il semble en effet que le niveau centralisé est celui qui **permet l'obtention ou la diffusion de certains avantages.** C'est par exemple le cas de NETTOIE. Interrogé sur les raisons de l'existence de l'UES, le responsable de la holding n'a dans un premier temps pas su nous répondre. C'est quelques 40 minutes plus tard alors qu'on abordait la question de la remontée des profits à la holding qu'il s'est écrié :

> *« Je me souviens pourquoi on a fait l'UES ! Pour pouvoir faire bénéficier à tous les salariés de la participation. »*

Il nous a alors expliqué que :

> *« sinon on avait des agences qui étaient déficitaires, parce que quand on monte une nouvelle structure elle va perdre de l'argent pendant 1 an, 5 ans, 10 ans, ça va dépendre de ses performances. Et l'idée c'était de ne pas léser ses salariés, qu'ils puissent à la fois bénéficier des œuvres sociales par l'UES et de la participation. Donc la participation elle est partagée, elle est consolidée au niveau groupe. »* (RD holding)

La diffusion d'avantages sociaux via le dialogue social au niveau central se retrouve également chez BANQUE. Ainsi l'insertion dans le comité de groupe de TELEC fait que désormais un nouveau cadre existe et joue un rôle incitatif. Comme le formule une RD (responsable du dialogue social par intérim),

> *«[ils] donnent le tempo de la négociation, mais ne s'imposent pas. On n'a jamais été dans le cas de négocier ou de renégocier un accord interne sur demande du groupe. Un accord de filiale, c'est plutôt sacré* ».

Les thèmes de négociation qui ont bénéficié de ce nouveau cadre concernent : les mobilités (la reprise des règles d'ancienneté par exemple selon la DRH), la participation (l'épargne salariale de BANQUE a été transférée au groupe), la formation (le repérage des « potentiels » et autres programmes de formation pour les cadres du groupe).

Les avancées permises par l'existence d'une instance centralisée apparaissent cependant assez limitées. Les directions semblent au contraire donner d'autres missions aux comités de groupe ou à l'UES.

b. <u>Les instances centralisées comme prérogative de la direction</u>

La mise en œuvre des instances centralisées apparaît comme une prérogative de la direction (i). Elle n'est pas présentée comme une nécessité juridique mais bien comme une décision liée à l'organisation managériale (ii).
Chez AERO, si le RD avait répondu dans l'enquête REPONSE que AERO appartenait à une UES, lors de l'entretien ce même interlocuteur nous a signifié qu'il s'agissait d'une erreur et que cette question ne s'était jamais posée. Du côté de la direction, AERO est filiale d'un groupe dont la holding se confond presque avec AERO dans la mesure où il y a concentration des pouvoirs et « unité de direction » dans l'entreprise. Effectivement, sa structure particulière, du moins telle qu'elle apparaît depuis qu'elle s'est séparée de la petite filiale localisée en France, ne paraît pas requérir la mise en place d'une telle instance dans la mesure où désormais la seconde filiale se trouve à l'étranger. Au regard du droit social français, en première analyse, il n'y a pas lieu de mettre en place une UES ou un comité de groupe, au niveau de la France. Pour un représentant du personnel, « *s'ils ne le font pas c'est que ce n'est pas intéressant pour eux* » (RP CGT). La DRH fait écho à ce constat en soulignant que la petite taille de la filiale espagnole ne rend pas nécessaire l'existence d'une instance centralisée : « *pour l'instant c'est assez fluide et simple* » mais si l'activité du groupe venait à se développer *« il faudrait réfléchir à la création d'un comité de groupe* ». La mise en place de ce type d'instance ne relève en aucun cas du dialogue social lui-même et lorsque la DRH est interrogée sur le fait de savoir s'il y a eu des réflexions menées en CE ou CSE sur la création d'un comité de groupe, elle répond : *« non, non, on n'aura jamais ce genre de questions-là »*.

La création d'une UES dans le cas de NETTOIE illustre également le fait que la création de ce type d'instance est perçue comme une prérogative patronale : « *Non. Non ça s'est décidé… c'est la direction qui décide. (…) ça n'a absolument rien changé pour nous*. » (RD Holding).

Chez FAÇONNAGE, l'absence de comité de groupe est justifiée par sa faible utilité et la RD rappelle que les salariés n'en ont jamais exprimé le souhait :

> « *Parce qu'aujourd'hui il n'y a pas l'intérêt de vouloir aller à un niveau de groupe de la part des salariés. Le fait de s'occuper d'eux directement, pouvoir agir en direct ici, avec des partenaires qui connaissent le local, la structure, il n'y a pas de besoin forcément de nos partenaires, d'aller effectivement, d'avoir un comité de groupe au niveau de la holding* » (RD FAÇONNAGE 1).

Enfin, dans le cas de BANQUE, le comité de groupe de TELEC préexistait au rachat et l'entrée dans cette nouvelle instance ne semble pas déterminante. La DRH, par exemple, n'avait pas mentionnée spontanément cette instance, tout en reconnaissant y rendre des comptes.

Quand les directions envisagent ou mettent en place des instances centralisées, l'objectif poursuivi est d'abord de mieux contrôler les filiales et d'harmoniser la gestion du personnel. La DRH d'AERO explique ainsi que le développement du groupe pourrait rendre utile la création d'un comité de groupe non pas pour améliorer le dialogue social mais pour répondre à la volonté des dirigeants de « garder l'œil » sur la main-d'œuvre d'entreprises dépendantes :

> « *C'est un point qu'on a abordé en Comex il y a une semaine ou deux, parce que dans le cadre des ambitions de AERO, de son développement et du développement de son activité, c'est un point que j'ai abordé avec M. XXX (le DG) dans le sens où effectivement si on venait à avoir ce genre d'organisation-là il faudrait qu'on vienne à créer ce genre de comité. C'est moi qui l'ai abordé puisque M. XXX m'a sollicitée sur le sujet en me disant: "prenons un exemple si je rachète telle entreprise etc. que la personne reste à la tête de l'entreprise comment je fais pour… comment on gère, comment je fais pour garder l'œil sur ce qui s'y passe ?" Ça pourrait être un comité central d'entreprise en cas de rachat, après ça dépend du schéma. Mais l'avantage avec AERO c'est qu'il y a peu de choses, c'est vraiment un écrin familial qui commence un peu à sortir de sa cachette ; parce que finalement si vous regardez un peu en arrière il y avait peu de communication à l'externe de la part de AERO, il y avait vraiment une volonté de garder cet écrin caché de tous. Aujourd'hui ce n'est plus le cas et du coup ça offre quand même d'énormes marges de progression à AERO, à ses process, tout ce qu'on peut mettre en place. Aujourd'hui l'entreprise manque de structuration et de maturité pour arriver à tout ça, mais du coup ça se construit petit à petit. Le Comex, avant que j'arrive, il n'existait pas sous cette forme-là.* » (RD-DRH, AERO)

De même, chez FAÇONNAGE, c'est bien parce que l'harmonisation des pratiques est déjà permise par des échanges d'informations fréquentes entre les directions des entreprises du groupe qu'une instance centralisée est jugée peu utile.

Enfin pour NETTOIE, la première raison de la création de l'UES est « *une raison de praticité et d'harmonisation* » :

> *Q1 : Si vous créez une Unité économique et sociale c'est que la structure en fait concerne bien des entreprises qui sont autonomes en droit, qu'on relie via l'UES, plutôt que des établissements d'une même entreprise ?*
> *C'est ça. Et la raison, moi je pense que c'est pour une raison de praticité et d'harmonisation des pratiques dans les agences. Sinon on pourrait avoir, je ne sais pas… Déjà par la taille, il y a des agences qui sont très différentes. A VILLE1, il est tout seul. Il y a un directeur d'agence… Il est tout seul, il fait tout. D'accord ? Il démarre. Donc là, on perd de l'argent. On le paie, et on perd de l'argent. On sait qu'on va perdre de l'argent, quand on ouvre une agence. Donc voyez, il y a… Après, VILLE 2, ils sont 3 à gérer. Ici, on est 20, le staff c'est une vingtaine de personnes, plus les techniciens, ça fait une trentaine de personnes. Voyez, la taille est très différente. Et puis à 30 personnes, on gère 500 hommes.* » (RD_Holding)

Ainsi, si la mission initiale de créer un espace de discussion adapté n'est pas inexistante, l'usage réel des instances centralisées est apparu ici détourné. Plus encore, la mise en place elle-même de ces instances est loin d'être automatique.

3.2.2.2 Mais des instances complexes à mettre en place et à faire vivre

En effet, alors que les six monographies relèvent de groupes qui impliqueraient l'existence d'une instance centralisée, seules deux (BANQUE, NETTOIE) en disposent effectivement. Les quatre autres groupes ont en quelque sorte « oublié » d'en créer (a). Plus encore, même quand ces IRP centralisées existent, leur rôle semble limité (b).

a. Des instances oubliées ?

Ainsi une des spécificités de FACgroupe réside en effet dans l'absence totale d'instance centralisée (Comité de groupe, UES). La reconnaissance d'une UES apparait potentiellement plus complexe que la mise en place d'un comité de groupe puisqu'elle est exigée dans le code du travail (cf encadré) compte-tenu de la configuration de FACgroupe, le RP de FAÇONNAGE 1 s'interroge sur la légalité de la chose :

> « *des fois je me demande si ce n'est pas… en tout cas c'est bien ficelé le fait que chaque [FAÇONNAGE] soit indépendant »* (RP_CFTC_FAÇONNAGE 1).

La RD de FAÇONNAGE 2 pointe un choix du groupe et reconnait le caractère limite du point de vue du droit :

> « *Ben parce que c'est configuré comme ça […] on est des entités autonomes et indépendantes donc pour l'instant je pense que c'est un choix du groupe de ne pas aller pour l'instant vers ça. Après est-ce qu'on y viendra, sans doute, au sein du code du travail je pense qu'il y a un moment donné où il va peut-être falloir le faire mais pour l'instant ce n'est pas d'actualité* » (RD FAÇONNAGE 2).

Nul n'a recherché la reconnaissance d'une UES pour l'ensemble des entreprises du groupe. Et de fait, l'appréciation des critères n'est pas tout à fait triviale. Du point de vue de l'unité de direction, la place de la direction centrale est particulièrement perceptible dans le financement des investissements, l'attribution des clients et l'enveloppe fixée pour la négociation annuelle d'entreprise sur les salaires. Néanmoins, la représentante de la direction a présenté le fonctionnement comme une mise en responsabilité où, en dehors du cadre financier, l'organisation de l'activité du point de vue des modalités de réalisation du contrat avec les clients, tout comme les négociations avec les salariés à partir de l'enveloppe allouée, étaient entièrement à leur main. Parallèlement, la similarité ou la complémentarité des activités qui est le second critère pour établir l'unité économique peut être discutée : toutes les entreprises du groupe ont une activité similaire et produisent des médicaments mais, sauf exception, ils n'ont pas les mêmes clients et donc pas les mêmes produits. Quant à l'unité sociale, du fait de la logique de croissance externe, le groupe se trouve composé d'entreprises ayant partiellement hérité des conditions de travail du groupe qui a cédé l'entité et, si les DRH

des entreprises échangent fréquemment entre eux, aucune politique sociale commune n'est affichée. La question d'une mutuelle commune semble en discussion, mais quand bien même une mutuelle commune serait proposée, ce critère n'est pas suffisant selon la jurisprudence pour la reconnaissance d'une UES.

Il en va de même pour la création d'un comité de groupe européen pour l'entreprise AERO où il n'y a pas d'instances de représentation collective au niveau du groupe, alors même que le travail est totalement commandé et organisé par AERO. Il y a bien une relation de dépendance de la filiale étrangère vis-à-vis du groupe AERO sans contrepartie dans les relations sociales :

> *« En fait, ils ne sont pas du tout autonomes puisqu'ils sont voués à être un atelier de fabrication déporté en PAYS mais c'est clairement AERO qui les drive dans tous les sens du terme. Au sens économique, puisque c'est nous qui leur fournissons l'activité qu'ils ont en charge, au sens qualité puisque c'est notre système qualité de AERO qui est appliqué en PAYS, il n'y a qu'un système qualité, c'est celui de AERO, au sens des règles de fonctionnement, au sens de 'comptabilité', puisque comme on possède une part étrangère, on n'est pas spécialiste et on sous-traite une partie mais, on la fait quand même ici en partie. Donc ils ne sont pas du tout autonomes. C'est vraiment une extension locale en PAYS de AERO, on peut le dire comme ça »* (RD-DAF).

De même, l'entreprise JAVEL appartient bien à un groupe disposant de plusieurs filiales, pour autant cette structure ne dispose pas plus d'un comité de groupe. Le représentant du personnel rencontré ne semble pas y voir un intérêt fort et souligne les difficultés que cela comporterait tout en reconnaissant le besoin d'une information émanant de ce niveau :

> *« Non, il y a pas de comité de groupe*
>
> *Q : Et pourquoi ?*
>
> *Alors ça, très bonne question. On a essayé de l'aborder une fois ou deux la question, et ils n'ont jamais, ils ont jamais validé. Jamais validé, alors après …. ils réfléchissaient. Alors après c'est compliqué parce que le comité de groupe, comme JAVEL fait de la propreté, de la logistique, du gardiennage, tout un tas de trucs. Enfin l'accueil… Il y a une multitude de conventions collectives, et en termes syndical, on va dire, rien qu'en interne à la CGT, on avait compté, je sais pas si c'est pas quatre ou cinq fédérations. Il faudrait… Et puis après c'est des désignations par les organisations syndicales, les comités de groupe, donc il fallait qu'on se mette d'accord déjà en interne, nous, et après il faut gérer le périmètre. Et puis les réunions de comité de groupe c'est une fois par an. Le comité de groupe a quasiment aucun pouvoir. Mais bon, après. Après, à voir les chiffres au niveau du groupe, et voir un petit peu…*
>
> *Q : Et vous les avez les chiffres au niveau du groupe ? Vous arrivez à les obtenir ?*
>
> *Non. Non, il y a une barrière, à un moment donné on a les chiffres de JAVEL service, point. Terminé. »* [RP_JAVEL_4]

Chez LABO, les délégués du personnel ont explicitement demandé la création d'une UES mais ne sont pas parvenus à l'obtenir : « *L'UES moi je suis allé au tribunal deux fois pour l'avoir »*

(RP_FO_LABO). Lors de la première tentative, l'UES visait la holding détentrice de LABO, deux entreprises (LABO, et LABOpresta prestataire du premier), ainsi que LABOsucc, une autre société financière. Si la CGT, la CFDT, et FO souhaitaient voir ce périmètre reconnu, la CFTC et la CGC demandaient que seules les deux entreprises la constituent, position qui recueillait par ailleurs l'accord de la direction. Non satisfait de cette issue, considérant que la formation d'une UES n'incluant pas les sociétés financières bloquerait leur inclusion ultérieure, le désaccord a été entériné, et les trois premières organisations syndicales ont porté leur requête au tribunal. Cependant, celui-ci a jugé l'unité de direction insuffisante en arguant que la holding, dépourvue de salariés ne pouvait être intégrée dans l'UES. Le contexte de la seconde tentative est différent, il se tient en pleine réorganisation suite à la fusion avec PHARMA :

> *« On est allé une deuxième fois quand ils ont fait la fusion qu'ils ont commencé à tout redécouper. Notre avocat a dit 'on va réattaquer, ils veulent nous découper on les attaque on leur demande une UES'. On a reperdu ».* (RP_FO_LABO)

Si le RP de LABO impute ce second échec aux moyens mobilisés par la direction, *« ils ont un gros cabinet à Paris pour ce genre de dossier »*, le manque d'unité entre les représentants du personnel semble avoir joué un rôle crucial. En effet, suite à la fusion avec PHARMA, l'établissement LABOsiège a été sorti de l'entité juridique qu'il partageait avec ACTIF, CENTRE, et LABO, pour être regroupé avec le siège France de PHARMA. Ce dernier a alors constitué avec LABOsiège un Comité Central d'entreprise, lequel s'est révélé être contre la constitution de l'UES. L'argument avancé était celui de pouvoir mieux se défendre localement, considérant les activités, les catégories socioprofessionnelles donc les organisations syndicales présentes, mais surtout les problématiques et les compétences requises des élus pour y faire face, trop différentes de celles du reste de l'UES demandée. Au tribunal, cette deuxième tentative échoue également pour plusieurs motifs : l'exclusion des holdings financières comme lors de la première tentative, l'absence d'unité sociale, économique et de direction entre les entreprises de production du segment LABOGROUPE ou du segment PHARMA, et enfin l'opposition du CCE du siège fusionné. Au dire du RP de LABO, du temps de l'existence d'un CCE commun entre les établissements du siège et de LABO, ces divergences d'intérêts au sein du CCE étaient déjà visibles, les élus du siège « craignant » même selon lui les représentants du personnel issus des usines.

Ainsi les instances centralisées sont reconnues comme souhaitables en première approche par les représentants du personnel mais leur mise en place n'apparaît pas comme une revendication prioritaire.

b. <u>Des instances au rôle limité ou dévoyé</u>

Les instances centralisées ne sont ainsi pas toujours présentes mais, lorsqu'elles existent, leur rôle semble limité. Ainsi, LABO ne bénéficie ni d'une UES, ni d'un comité de groupe, tandis que le Comité Européen est décrit comme une chambre d'enregistrement par le RP de LABO :

« Il y avait une réunion du comité européen le 7, 8, 9 ou 6, 7, 8 novembre, la fin de la semaine avant les annonces, il n'y avait aucune info de donnée à ce moment-là, vu que pour respecter les obligations de la loi française ils ont consigne de ne rien annoncer en comité européen, moi j'y suis allé plusieurs fois on n'apprend pas grand-chose. Ce n'est pas un vrai comité d'entreprise européen, c'est un comité européen qui date d'avant la directive de 2004 […] tous ceux qui avaient créé des instances avant pouvaient rester dans leur mode de fonctionnement d'avant. Et celui qu'on a, nous, c'est clairement une chambre d'enregistrement. On y va. Il y a des présentations qui sont faites par les différents directeurs qui viennent. On peut poser des questions ; on a des réponses ou pas ; et puis c'est tout

Vous faites la connaissance avec d'autres salariés des autres entreprises, vous vous informez les uns les autres de ce qui se passe ? *Non.*

Vous ne vous sentez pas du tout en lien avec les salariés des entreprises des autres… Des autres sites ?

Oui. On échange. On se dit, tiens en PAYS là ils sont en train de construire un site donc on en parle donc ce sont des infos qu'on a mais après je n'ai jamais appris de scoop. En fait on s'en sert plus pour faire passer des messages à la pause-café c'est là où vous voyez le patron de la division recherche machin ; on sait qu'il y a des soucis dans un site donc on essaye d'avoir là des infos, de passer des messages. Mais vous ne leur faites pas changer d'avis de toute façon. » (RP_FO_LABO).

Ce n'est donc pas à ce niveau que le RP_FO_LABO entendait obtenir de l'information et négocier mais à celui de l'UES. Vainement.

En effet, la reconnaissance juridique de l'UES, qui a longtemps été systématiquement à l'initiative des salariés, résulte désormais parfois d'une demande des employeurs qui sont prêts à saisir les juges pour l'obtenir quand les salariés ont refusé la création de ce nouveau périmètre qu'ils jugent inadaptés à la négociation d'accords pertinents (Pécaut-Rivolier, 2010). L'explication de cet intérêt des employeurs tient à la réduction du nombre de représentants qui peut découler de la mise en place d'une instance centrale, la suppression d'un niveau de négociation, la déstabilisation des instances en place du fait des élections qui vont découler de sa mise en place, et parce que la reconnaissance peut amener à revoir les accords collectifs.

NETTOIE est le seul à avoir mis en place une UES. Sa reconnaissance ne résulte pas d'une décision de justice et date sans doute de 2011 (le RD, qui n'est pas celui qui l'a mise en place, n'est plus tout à fait certain). Tous les critères requis pour la faire reconnaître juridiquement sont présents. Ainsi l'unité économique est évidente : la holding exerce une unité de direction, les agences ont toutes la même activité. L'unité sociale ne l'est pas moins : les salariés partagent les mêmes conditions de travail et « leur permutabilité » est à l'œuvre de manière forte pour les agents mais également à l'occasion pour le « staff ».

Pour NETTOIE, la mise en place de l'UES, qui paraît résulter d'une décision unilatérale, paraît être avant tout favorable à la direction. Dans le contexte de ce groupe, l'UES a sans doute permis d'éviter la mise en place des comités d'entreprises qui auraient dû être établis dans toutes les agences, eu égard au nombre de leurs salariés.

La mission de l'UES est d'autant plus particulière que les représentants au sein du CE puis du CSE sont très largement issus d'une seule entreprise. En effet, la publication du résultat de l'élection du CSE donne à voir une représentation de 3 agences dans le nouveau CSE mais tous les titulaires sont issus d'une seule entreprise. Le RD de l'agence l'explique en partie par le fait que ce sont les salariés de son agence qui se présentent.

> *«* Q : Vous avez un comité central dans lequel toutes les agences sont représentées ?
>
> *Non, c'est essentiellement la mienne ! (rire) Mais c'est parce que c'est une agence historique, donc il y a beaucoup de RP ici, enfin, beaucoup de représentants. Toutes les agences ne sont pas représentées, non, il y a essentiellement trois agences qui le sont, je crois, il y a N, moi, S, V, je pense que c'est tout, je ne pense pas qu'il y ait quelqu'un de 62. Mais ça, ce sont les élections qui font que, et puis les gens sont élus, et voilà tout. Ils se présentent ou ne se présentent pas. Moi, dans l'agence ici, il y a beaucoup de représentants, oui. »* (RD-agence, NETTOIE)

Ainsi, loin de permettre de compléter le dialogue social qui se tient dans chaque entreprise par un nouvel échelon prenant en compte l'ensemble du groupe, la création de l'UES peut être instrumentalisée pour limiter, voire 'confisquer', la négociation à son niveau le plus centralisé.

D'autant que les difficultés à mettre en place et à faire vivre les instances centralisées proviennent également de la complexité pour les salariés et leurs représentants à comprendre et à investir un périmètre loin de leur cadre de travail.

3.2.2.3 Des relations centralisées très inégalitaires

Les différentes monographies montrent, en effet, qu'une instance centralisée existe ou non, le rapport aux échelons supérieurs ('siège' ou 'groupe') sont très inégaux entre l'encadrement et les directions d'un côté, et les salariés de l'autre. Ainsi, les premiers participent et font vivre un niveau central dans des comités de direction (a), tandis que les seconds peinent à obtenir des informations et à construire des liens au-delà de leur propre site (b).

a. Des relations importantes au niveau des équipes dirigeantes

Quelle que soit l'entreprise étudiée, l'existence d'importantes relations au niveau de l'encadrement et des directions d'entreprises a été soulignée. Les canaux d'information et de communication sont à la fois formels et informels. Des temps d'échange explicites existent et sont mis en avant.

C'est particulièrement le cas dans les deux entreprises du secteur de la propreté. Chez JAVEL, le RD estime recevoir d'importantes informations (« *on les a tous, il y a les indicateurs*

financiers, les indicateurs RH… ») et bénéficier de soutiens notables sur les fonctions support. Les liens qu'il peut nourrir avec d'autres directeurs vont même au-delà des frontières du groupe et concernent d'autres entreprises :

> « *Après, le partage de savoirs, de connaissances et d'informations entre les sociétés va être fait parce qu'il y a quand même un peu de turn-over dans les boîtes, et qu'un ancien confrère de chez JAVEL avec qui je m'entends et qui est parti à A***, bon, je garde peut-être un peu le lien, et puis du coup on se verra une fois de temps en temps, et puis on discute un peu.* » [RD_JAVEL_1].

L'intégration des cadres des différentes agences est encore plus marquée chez NETTOIE. Ainsi une convention annuelle regroupe tous les agents administratifs, les chefs d'équipe et la direction en fin d'année. Lors de cette convention, les résultats, les objectifs, la stratégie et toutes les informations sur les agences et le groupe sont présentés avant un « *moment festif* ». Plus fondamentalement, la direction effective des agences dépend de la holding mais les directeurs d'agence participent au comité de direction tout en gérant certaines fonctions pour le groupe dans son ensemble :

> *« Je fais partie du comité de direction. On a une réunion par mois, il y en avait d'ailleurs une avant-hier. On se retrouve, tous les directeurs d'agence, avec les dirigeants. Je suis à 90 - 95 % directeur d'agence, je vous expliquerai comment ça fonctionne si vous voulez, et puis également pour 5 à 10 % de mon temps, je travaille sur les achats, pour le groupe. »* (RD_NETTOIE).

La société-mère gère par ailleurs directement l'essentiel des fonctions supports et chaque agence lui reverse un pourcentage de son chiffre d'affaire en échange de ces prestations. L'organisation du groupe se définit ainsi autour de comités mensuels et le RD de l'agence décrit également un lien constant avec la RH :

> « *Les liens sont… Tous les mois, on a un comité de pilotage, comité de direction, tous les directeurs d'agence se réunissent. Je suis en lien constant sur les aspects juridiques. Sur les aspects comptables et gestion, moi, je suis très gestionnaire, donc je suis toujours avec le… On a un agitateur de gestion, chez nous, ce n'est pas un contrôleur, on n'aime pas le mot contrôleur. (Avec lui) je suis toujours en relation constamment. La comptabilité, la RH… La RRH chez nous, je l'ai appelée ce matin encore, elle était en réunion, mais (voyez l'exemple), si j'ai des questions ponctuelles à lui poser (je l'ai en ligne directe). Donc téléphone, mél, c'est constant. Ça, c'est un succès. Services support, on est d'accord, c'est un support. Moi je n'ai pas de… Je suis le DRH, mais je n'ai pas de service RH. J'ai ma GRH, Marjorie, qui vient tout me ramener, et puis elle a des compétences, elle est bien formatée là-dedans, mais voilà, si j'ai un souci, je vais demander de l'aide aux services supports. Qui sont au siège. Donc voilà. Une fois par mois, COPIL, on se réunit tous. C'est très, très… très open, très sympa, très détendu, c'est… On est dans un mode de fonctionnement plutôt cool, d'accord ? Après, de par*

ma fonction patron des achats, si on veut, c'est moi qui achète les voitures pour mes collègues. C'est moi qui leur dit, quand ils… Ils me sollicitent souvent, ils me disent 'j'ai un chantier, là, qu'est-ce que tu verrais comme bécane ? '. Ils ont la compétence, mais il peut arriver qu'ils me demandent, qu'ils me sollicitent. Je leur dis « je te conseille ça », mais après, il fait ce qu'il veut, n'est-ce pas, c'est… liberté. Mais enfin, voilà. Donc…» (RD Agence, NETTOIE)

Plusieurs autres directeurs d'agence assument également des responsabilités pour l'ensemble du groupe (l'un partage la fonction achat avec ce directeur d'agence, une autre est présentée comme « référente santé »).

De même chez AERO, un comité de direction au niveau du groupe (*comex*) regroupe le PDG, le DAF, le directeur des opérations, le directeur QHSE ainsi que la DRH depuis qu'elle a pris ses fonctions. Le responsable de la filiale en Espagne qui vient régulièrement en France y participe également pour « *faire des points réguliers »* (RD-DRH).

Pour les deux monographies de la pharmacie, la mise en lien entre responsables d'entreprise n'est pas identique. Très peu présente pour LABO, elle est très forte pour FAÇONNAGE dans les 2 filiales enquêtées. D'un côté, les liens se défont avec des entreprises appelées à sortir du périmètre, de l'autre ils sont à renforcer pour des sites issus d'autres groupe, et les membres des directions des entreprises du groupe sont amenés à échanger fréquemment. Ils semblent bien se connaitre et se rencontrent au moins une fois par trimestre, parfois au siège, plus souvent ailleurs :

« Nous, au niveau RH, on a un DRH groupe et puis on a des réunions tous les trimestres où on se retrouve avec les RH du groupe pour échanger sur les problématiques, les sujets communs RH […] on partage en fait des projets qu'on a pu mener pour qu'il y ait un partage d'expériences et de bonnes pratiques » (RD FAÇONNAGE 2).

En dehors de ces regroupements, dans l'exercice quotidien de leurs fonctions, chacun des RH des sites échange très régulièrement avec le DRH groupe par téléphone :

« On a un DRH de groupe […] Avec qui on échange fréquemment […] Quand on en a besoin. Une fois, en général, une fois tous les 15 jours au moins, le minimum, il a des nouvelles de nous » (RD FAÇONNAGE 1).

Le constat est le même chez FAÇONNAGE 2.

Ces pratiques répondent à une recherche d'harmonisation entre les sites, souhaitée par le groupe. Selon la RD, il s'agit d'apporter une cohérence pour les clients souhaitant s'approvisionner pour des produits différents auprès de plusieurs sites du groupe.

b. <u>Mais très peu de liens au niveau des salariés (et de leurs représentants)</u>

L'importance des liens au niveau des équipes dirigeantes tranche avec l'absence de communication entre salariés des différents sites ou des différentes entreprises.

Le RP de FAÇONNAGE 1, par exemple, indiquait de son côté voir une réelle utilité à des échanges entre salariés des différents sites, au moins dans le cadre de la préparation des négociations, et avoir ainsi essayé de contacter d'autres élus d'autres sites, sans y parvenir :

> *« Tout est verrouillé, pour avoir les contacts c'est très difficile […] il me semble qu'il y a des personnes de chez nous, du syndicat qui avaient essayé, mais on n'a jamais réussi à avoir d'infos. Même pour les négociations…si on pouvait savoir ce à quoi ils avaient eu droit…, parce qu'il y a des grosses différences entre les sites »* (RP_CFTC_FAÇONNAGE 1).

Le RP de FAÇONNAGE 2 fait le même constat :

> « *Chaque site est vraiment dépendant, on fait partie du même groupe, mais au-delà de ça, on n'arrive vraiment pas à avoir de contact avec les autres* » (RP 1 FAÇONNAGE 2).

Il témoigne également de la difficulté à obtenir des informations à l'échelle du groupe et à ne serait-ce que bénéficier de canaux d'échange avec les véritables décideurs :

> « *On n'a pas beaucoup d'informations hein niveau groupe, faut qu'on les demande pour les avoir, sinon on ne les a pas […] le chiffre d'affaires groupe, mais au-delà de ça […] On n'a aucun, aucun rapport avec la direction du groupe, aucun […] On a vraiment l'impression que eux ont vraiment des directives de la part de la holding, ils ont vraiment leur cadre, ils ne doivent pas sortir de tel cadre, et derrière nous on est un peu démuni, on n'a pas vraiment de poids pour négocier* » (RP_CGT FAÇONNAGE 2).

Dans le secteur de la propreté, les liens inter-agences entre salariés sont considérés comme d'autant plus négligeables que la communication entre salariés d'une même agence est déjà très faible :

> Q : Et vous avez des relations avec les salariés des autres agences ?
> *Réponse 2 : Euh...*
> *Réponse 1 : Ben c'est plus en cas de problème. Enfin si jamais ils ont un problème.*
> *Réponse 2 : Oui, en cas de problème, enfin on se voit une fois par an, comme là vendredi, y avait une soirée NETTOIE.*
> *Réponse 1 : Oui, mais c'est pas les agents, c'est que l'administratif.*
> *Réponse 2 : C'est que les gens de l'administratif.*
> Question 1 : Là, vous avez eu une soirée... une soirée ?
> *Réponse 1 : Une convention.*
> *Réponse 2 : Une convention.*
> Question 1 : D'accord, où vous étiez des gens de toutes les agences ?

Réponse 1 : Oui, mais que administratif et les chefs d'équipe, et non c'est tout. Administratif et chefs d'équipe. (RP CFDT, RP CFTC NETTOIE*)*

On retrouve le même constat chez JAVEL où un représentant du personnel a pu souligner l'absence d'informations relatives au fonctionnement et aux résultats du groupe.

Enfin, non seulement rien n'est fait pour favoriser la mise en relation des salariés entre établissements ou entreprises différentes, mais les directions centralisées peuvent aussi tendre à favoriser les oppositions, à l'image d'une possible mise en concurrence entre sites chez FAÇONNAGE ou mise en comparaison des conditions salariales entre entreprise française et filiale étrangère chez AERO. Dans le secteur de la propreté, c'est également sur la division syndicale que les directions peuvent, semble-t-il, facilement s'appuyer. Cet aspect se retrouve également au sein de LABO. Tant le RP de LABO que celui de LABOsiège font en effet part d'une certaine frilosité, face à la déstabilisation des équilibres syndicaux qui s'en suivraient. Le RP de LABO explique ainsi :

> *« Le problème c'est qu'il faut se mettre d'accord avec les élus des autres sites […] sur l'expert à missionner, sur ceci, sur cela, et là on sait déjà qu'on ne serait pas d'accord avec les élus du siège, j'en suis à peu près sûr vu que je connais un peu ce qui s'y passe »*. (RP_FO_LABO)

En effet, tant les implantations syndicales que les majorités sont très variables d'une filiale à une autre, en lien avec les catégories socioprofessionnelles représentées. LABOsiège compte par exemple 90% de cadres, ce qui se ressent sur la structure syndicale des IRP :

> *« Chez [LABOsiège], c'est 90%. On a un élu, non cadre, sur dix-huit […] on est quatre OS, on a fait liste commune avec CFDT-UNSA, et les deux autres OS, la CFE-CGC et la CFTC, sont très copines, et on ne s'entend pas du tout avec depuis dix ans […] UNSA-CFDT c'est 35% et les autres ont le reste donc forcément… »* (RP_UNSA_LABOsiège).

Face à l'éventualité d'un comité de groupe rassemblant les trois filiales de LABOgroupe France, la RP de LABOsiège répond :

> *« Je pense que les usines ne veulent pas y aller parce que, par exemple, FO ils disparaissent si on fait un comité de groupe. C'est par rapport à la représentativité. Le problème c'est que les usines c'est FO qui est très implanté, mais que dans cette entreprise-là. C'est très différent… Moi [LABOvaccin] je suis majoritaire chez eux, chez [LABOsiège] je ne suis pas majoritaire, aux usines je n'ai pas de représentants... Donc en gros, toutes les OS se disent 'ouais mais là je ne suis pas représentée donc je risque de perdre' donc en gros je pense qu'on se regarde tous en chien de faïence en se disant 'on reste comme on est' »* (RP_UNSA_LABOsiège).

Dans les entreprises étudiées, la notion de « groupe » joue un rôle variable, ne serait-ce que parce que le nombre et la taille des filiales sont très divers. Mais au sein de chacun des groupes, le niveau de la tête de groupe demeure un lieu majeur de décision. Si les représentants du personnel ont conscience de cette importance, ils ne perçoivent que difficilement comment y accéder… d'autant plus que les instances nécessaires à ce type de dialogue font fréquemment défaut, en partie de leur fait par manque de moyens humains, de candidats à proposer pour y siéger. Par ailleurs, leur existence formelle ne suffit pas à ce que les négociations puissent se dérouler de manière efficace. Les monographies ont ainsi surtout fait apparaître un très fort décalage dans le degré d'appropriation du niveau central entre l'encadrement d'un côté (qui connaît, maîtrise et partage des relations à ce niveau) et les salariés de l'autre. En effet, ces derniers n'ont, le plus souvent, que très peu de relations au-delà de leur site et peuvent même parfois percevoir les autres salariés comme des concurrents. Sur le plan du groupe, comme sur celui des liens entre salariés des donneurs et preneurs d'ordres, l'existence d'une « communauté de travail » semble ainsi faire défaut.

Conclusion : La difficile construction d'une représentation collective dans les entreprises « éclatées »

Dans quelles mesures les relations de dépendance entre établissements configurent-elles l'existence d'instances représentatives du personnel et leur périmètre et, par là, les lieux possibles du dialogue social ? Les liens de dépendance impriment-ils leur marque sur les formes de structuration des relations collectives en modulant les capacités des entités à prendre part aux négociations qui les concernent ? Telles étaient les questions qui ont initié cette recherche à partir du concept d'entreprise « éclatée». Cela nous a conduits à privilégier une analyse de l'entreprise par le « travail » (voir Favereau dir., 2016) en cherchant à identifier les relations de travail qui dépassent les frontières juridiques de l'entreprise en droit. L'entreprise « éclatée » ayant comme finalité la production d'un produit collectif, les pratiques de filialisation, d'extériorisation de l'emploi via la sous-traitance, de démembrement de l'entreprise en établissements distincts constituent autant de sources de dissociation des périmètres de responsabilité de la fonction d'employeur. Ces périmètres apparaissent largement déterminés par des « centres » pouvant exercer leur contrôle sur le travail et son organisation. Dans le contexte des réformes ayant favorisé la « décentralisation de la négociation collective »[57] (Gazier, Petit, 2019), la question du périmètre pertinent pour la représentation professionnelle se pose avec d'autant plus d'acuité que les instances de représentation du personnel centralisées peuvent constituer une opportunité pour construire des contre-pouvoirs aux directions, ou bien au contraire fragiliser le dialogue social si elles viennent se substituer défavorablement ou mal s'articuler aux instances de représentation locales.

Le cadrage statistique de l'entreprise « éclatée » réalisé dans la première partie de notre recherche nous a conduits à mettre en évidence la non-généralisation d'instances centralisées parmi les entreprises multi-établissements et encore davantage parmi les groupes. En ce qui concerne les comités inter-entreprises, c'est leur relative rareté que nous avons pu constater dans les établissements reliés par la sous-traitance. La réalisation des études de cas nous a permis de mieux comprendre et analyser les raisons de l'absence relative d'instances centralisées dans les entreprises « éclatées ».

L'une des principales missions du droit social est de réguler le conflit entre employeurs et salariés en visant à « civiliser » l'entreprise et à « équilibrer le rapport de force avec les employeurs » (pour reprendre deux expressions d'Alain Supiot, 1994). Il s'agit en effet de construire un dialogue entre ces protagonistes de la relation de travail alors même que cette dernière se définit comme un rapport de subordination. En outre, l'éclatement des entreprises tend à accroître la difficulté de cette construction par la division de la main d'œuvre qu'il implique. Si le droit a pu saisir l'entreprise dans sa dimension économique pour garantir des

[57] Réformes depuis les années 1980 ayant conduit à favoriser la négociation d'entreprise plutôt que la négociation de branche ou la loi jusqu'aux ordonnances Macron bouleversant la hiérarchie des normes.

droits sociaux au sein des « communautés de travail » au travers des unités économiques et sociales (Maggi-Germain, 2019), les critères jurisprudentiels relatifs à la durée, à la localisation et au partage de situations communes[58] (Kerbourc'h, 2009) ne permettent pas d'englober l'ensemble des relations de travail subordonné de l'entreprise « éclatée ». Nos études de cas permettent d'illustrer la diversité des situations où les « communautés de travail » au sens juridique du terme n'épousent pas les « collectifs de travail » au sens économique compte tenu des relations de dépendance entre les firmes.

Trois principaux facteurs de division des collectifs de travail ressortent de nos études de cas : l'isolement de certains salariés, l'éloignement et la concurrence entre sites et enfin les divisions sociales et syndicales. Finalement, l'étude de la mise en place des CSE dans ces établissements dépendants nous conduit à montrer que, si la question du niveau auquel s'organise la représentation professionnelle importe, l'articulation des instances de représentation collective dans les entreprises « éclatées » est essentielle et des ressources sont nécessaires pour reconstituer les collectifs de travail.

Quel collectif pour les travailleurs isolés ? Le cas des agents d'entretien

Le premier facteur de division des collectifs de travail concerne de manière assez classique les salariés « mis à disposition » auprès d'un donneur d'ordres. Les deux cas du secteur du nettoyage montrent que le « collectif de travail » des entreprises du secteur de la propreté n'inclut pas les nettoyeurs eux-mêmes… Les agents d'entretien ne participent pas, en effet, à la vie de l'entreprise : la participation électorale est souvent faible ; la présence physique de ces salariés dans les agences est rare ; la situation de multi-employeurs concerne une grande part des salariés, etc. Sous cet angle, l'application des critères jurisprudentiels de la définition de la communauté de travail aurait pour effet de ne pas pouvoir considérer les salariés des entreprises de nettoyage dans la communauté de travail de leur propre employeur. Parallèlement, des obstacles nombreux, notamment juridiques[59], s'opposent à l'intégration de ces salariés à la communauté de travail du site où ils interviennent. « Présents » dans deux espaces, l'un relevant d'un lien juridique, l'autre d'un lien de travail quotidien, ces salariés sont finalement « absents » du dialogue social.

Des salariés éloignés et mis en concurrence ?

Si les salariés mis à disposition sont particulièrement éloignés de leur « collectif juridique » de travail, un autre facteur de division réside dans l'éloignement (géographique et/ou culturel) et la mise en concurrence des sites où travaillent les salariés. Le cas de la filiale espagnole

[58] La définition juridique de la « communauté de travail » est désormais en partie codifiée à travers la loi du 20 août 2008 qui fait ressortir que l'intégration étroite et permanente comme condition d'appartenance à la communauté de travail renvoie à la présence des travailleurs dans les locaux de l'entreprise et la stabilité de cette présence (sur un an pour la détermination des effectifs) alors que les collectifs de travail dans certains de nos cas renvoient également à des salariés qui ne sont pas présents sur le site (Boussard-Verrecchia et Petrachi, 2008).

[59] Rappelons que la branche de la propreté a envoyé un message très clair en 2008 pour signaler que « leurs » salariés ne pouvaient relever de la communauté de travail du donneur d'ordres (Landais 2011, Denis 2018).

d'AERO est à ce titre exemplaire. En effet, du point de vue de « la communauté de travail », c'est exactement le même métier qui est fait à l'étranger, puisque AERO a « délocalisé » une production qui se faisait précédemment sur le site français d'AERO. Des déplacements des salariés sont fréquents et des salariés étrangers sont amenés à venir se former dans les locaux de AERO en France. Malgré les connexions, il n'y a pas été question de collectif de travail commun, la raison étant que la filiale relève d'un droit du travail différent. On peut d'ailleurs sentir une forme de tension du point de vue des RP entre la mise en concurrence des sites et le besoin de constituer un collectif de travail qui n'existe pas dans les faits. Un RP reconnaît qu'il serait nécessaire de développer des relations avec les collègues étrangers pour faire face à cette mise en concurrence et à l'intérêt que chacun aurait à élaborer une représentation commune permettant d'accéder aux mêmes protections. La législation du travail différente, la langue, l'éloignement géographique, constituent une barrière qu'ils n'ont pas, pour l'heure, franchie.

De même, dans le discours de la direction de l'entreprise (et ceux des RP situés sur le site principal), les salariés de BANQUE forment un seul et même collectif (ils participent, par exemple, aux mêmes évènements de la vie de l'entreprise). Néanmoins, bien que partageant la même direction, donc les mêmes orientations stratégiques, la même régulation de leurs emplois et de leur activité de travail, la localisation distante et la mono-activité du second site donnent le sentiment à ses salariés de ne pas être toujours compris dans leurs revendications (et parfois négligés) par le site principal.

Chez FACONNAGE, plus qu'une mise en concurrence des sites, c'est une mise en comparaison des conditions d'emplois qui explique en partie le manque d'initiatives pour réclamer la mise en place d'un comité de groupe ou pour nouer de vrais contacts entre filiales. Cela tient pour une large part au fait que les accords d'entreprises de ces filiales résultent de négociations qui se sont tenues au moment de la cession de l'entreprise à FACgroupe, laissant aux salariés le sentiment, d'une part, d'avoir arraché un accord plus avantageux que ce qu'ils imaginent pour les autres filiales et, d'autre part, qu'obtenir plus est risqué pour la rentabilité de l'entreprise et donc pour la pérennité de leurs emplois.

Cette mise en tension des salariés les uns vis-à-vis des autres se retrouve également de manière marquée dans la sous-traitance intégrée. Ici, c'est la dépendance des collectifs les uns vis-à-vis des autres dans l'exécution de leur travail qui impose aux preneurs d'ordres de reporter sur d'autres les contraintes subies en amont. De ce point de vue, ce n'est pas tant une « mise en concurrence », qui empêche de constituer une représentation collective des collectifs éclatés, mais un contrôle du travail construit sur des indicateurs resserrés dont l'atteinte dépend des résultats des autres.

Des intérêts contradictoires entre catégories sociales ?

Un troisième facteur concourant à diviser le collectif de travail et à rendre par conséquent le dialogue social moins opérant a pu enfin être observé à travers l'existence d'intérêts

divergents entre catégories de salariés. Il ne s'agit plus ici de mettre en concurrence des unités de production différentes mais d'accentuer les oppositions potentielles entre groupes de travailleurs.

Cette situation se retrouve de manière assez visible dans l'industrie pharmaceutique où l'on voit apparaître la séparation de l'entité industrielle et de l'entité commerciale. Elle maintient ainsi à distance l'entité ayant une capacité de blocage (l'usine[60]) du centre de profit (la filiale commerciale). De cette façon, la contestation se retrouve isolée et contenue, dans une fraction limitée de l'activité. Cette opposition 'catégorielle' se double ici d'une séparation géographique et il est alors particulièrement intéressant de noter que si cette séparation n'existait pas il y a quelques années, elle s'est considérablement accrue, à tel point qu'elle a pris sens pour les salariés "éclatés". En effet, certains salariés des deux communautés locales de travail en sont arrivés à la conclusion qu'il vaut mieux préserver cette séparation, plutôt que de faire front commun, comme en témoigne la vive opposition d'une partie du comité d'entreprise de LABOsiège à la constitution d'une UES. Ainsi, les lignes de division dessinées par la direction (française et mondiale) sont aujourd'hui véritablement intériorisées par les salariés, signe que la segmentation des communautés de travail est amenée à s'inscrire dans la durée.

Le cas des entreprises de la propreté est aussi marquant sur cet aspect. L'organisation même des agences est bien souvent construite sur une opposition marquée entre « staff », « bureau », « fonction support » d'un côté, et agents de propreté de l'autre. Les entretiens réalisés auprès des représentants de la direction ont souligné combien il était difficile pour eux (directeur de l'entreprise/agence et directeur de la holding) de penser aux agents de nettoyage lorsqu'ils devaient répondre à une question sur la gestion des ressources humaines (formation, rotations du personnel, conditions et accidents de travail, etc.) et tout particulièrement à celles concernant leur participation au dialogue social. La « communauté de travail » à laquelle ils se réfèrent naturellement correspond aux services supports (les cadres, les commerciaux, le secrétariat et éventuellement les techniciens). Elle existe d'abord en raison d'une unité de lieu et d'une réelle proximité de travail. Elle est ensuite mise en avant car elle s'oppose à deux collectifs « extérieurs » : celui des « nettoyeurs » qui sont moins considérés comme des collègues que comme de la main-d'œuvre à gérer, dans une logique d'agence d'intérim ; celui des autres agences ou du siège (la holding) avec lesquels ils peuvent se trouver en concurrence ou à qui ils doivent rendre des comptes (cf. trophées annuels distinguant la meilleure agence, le meilleur commercial, …).

Certes de manière bien moins exacerbée, ce clivage entre les salariés du « staff » (cadres) et les autres (ouvriers et employés) s'observe également dans les entreprises pharmaceutiques. La gestion des premiers relève pour l'essentiel de la holding : le renouvellement du « staff »

[60] Un arrêt des machines est immédiatement très coûteux et l'usine concentre des organisations syndicales plus contestataires.

doit être validé par la holding, et des cadres de la direction ont pu être « parachutés » un temps au moment de l'insertion de l'entreprise dans le groupe.

Au-delà, et de manière plutôt généralisée, la division syndicale est apparente et vient renforcer ces difficultés à construire un front commun.

La nécessité d'articuler des instances centrales et locales

Les entreprises étudiées ont ainsi fait ressortir la très forte asymétrie entre une « communauté de direction » assez structurée (et dont la cohésion est soutenue par des efforts importants consentis par les têtes des groupes) et des collectifs de travail de plus en plus fragmentés.

L'éclatement ou la fragmentation croissante des collectifs renforce la difficulté de trouver le niveau auquel le dialogue social peut se construire et prendre du sens. Pour les salariés, la question de savoir « qui » a du pouvoir ou des marges de manœuvre sur les décisions qui impactent leurs conditions d'emploi et de travail est tout sauf triviale. Les monographies que nous avons réalisées montrent ainsi que le dialogue social peut se situer « trop bas » (pour pouvoir interpeler le décisionnaire) mais aussi parfois « trop haut » (pour être au fait de la réalité des conditions de travail locales). Dans les deux cas, les représentants du personnel se retrouvent privés de l'interlocuteur pertinent[61]. Le premier cas renvoie à des situations où une tête de groupe prend les décisions affectant ses différentes filiales sans instance de représentation professionnelle centralisée. Chaque filiale dispose d'un CSE qui se trouve dépourvu de marges de manœuvre pour participer à des décisions prises à un échelon supérieur. La construction de revendications communes aux salariés des différentes entités du groupe est, quant à elle, en quelque sorte « empêchée » par l'étanchéité des frontières de chaque CSE. Le deuxième cas illustre l'absence d'instance installée au niveau local qui permettrait de saisir la spécificité des conditions d'emploi et de travail des sites. Dans l'une de nos études de cas, deux sites de la même entreprise n'ont pas été constitués en établissements distincts en raison de l'absence de reconnaissance d'un pouvoir de direction propre. Le CSE est installé « physiquement » sur l'un des sites et la représentation des salariés du second site n'est pas « institutionnalisée » mais dépend du bon vouloir des organisations syndicales qui, jusqu'ici, ont fait le choix d'intégrer sur leurs listes des salariés du second site. Dans une autre entreprise du secteur nettoyage, la création d'une UES réunissant les différentes filiales de la holding a permis de construire une instance de dialogue où siègent effectivement les 'vrais patrons' (à savoir les dirigeants de la holding) mais, parallèlement, la représentation des salariés a été fortement limitée car les représentants du personnel sont quasiment tous issus d'une seule agence. De surcroît, ils appartiennent rarement à la catégorie de travailleurs de loin la plus nombreuse : les agents d'entretien.

[61]C'est typiquement l'enjeu des discussions qui ont permis de préciser les conditions requises pour la reconnaissance de l'établissement distinct (Signoretto 2018 et 2020, Wolmark 2019).

Ainsi, nos analyses ont mis en évidence que le choix du niveau où se situent les IRP est particulièrement important mais qu'aucune solution simple ne se dégage de manière évidente. La complémentarité des différentes instances (de site et centralisées) semble au contraire particulièrement nécessaire. Selon nous, plusieurs ressources font défaut à la (re)création d'un collectif de travail susceptible de conduire à un dialogue social équilibré. Trois éléments sont revenus de manière fréquente dans les entretiens avec les RP : le manque de temps de concertation commun (et à l'écart de la direction), la possibilité de créer ou d'utiliser un lieu commun (réel ou virtuel), ce qu'ont pu offrir les unions locales et territoriales pour certains acteurs (cf. les cas du nettoyage notamment), et enfin, l'accès à des expertises permettant de dépasser la complexité des situations impliquées par l'éloignement ou la diversification des centres de décision.

Références bibliographiques

ABECASSIS P., COUTINET N. (2008a), « Une approche descriptive des stratégies de F&A et d'alliances des firmes pharmaceutiques », *Journal d'Économie médicale* 2008/6 n°26, pp. 317-330.

ABECASSIS P., COUTINET N. (2008b), « Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques », *Horizons stratégiques*, 2008/1 (n°7), pp. 111-139.

ABECASSIS P., COUTINET N. (2018), *Économie du médicament*, La Découverte, « Repères », 128 p.

APPAY, B. (2005). *La dictature du succès, le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, L'Harmattan.

APPELBAUM E. (2017), « Domestic outsourcing, rent seeking, and increasing inequality », Working Paper for David Gordon Memorial Lecture, 6 janvier 2017, 28 p.

BALAS N., PALPACUER F. (2010), « Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? », *Revue française de gestion* 2010/2 n° 201, pp. 89-102.

BARANES A. I. (2017), « Financialization in the American Pharmaceutical Industry: A Veblenian Approach », *Journal of Economic Issues* 2017/2, n° 51, pp. 351-358.

BEAUJOLIN-BELLET R. et al. (2007), « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Travail et emploi*, n° 109, p. 11-23.

BEAUJOLIN-BELLET R., SCHMIDT G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte.

BEGUIN J-M., HECQUET V., LEMASSON J. (2012). « Un tissu productif plus concentré qu'il ne semblait, Nouvelle définition et nouvelles catégories d'entreprises », *Insee Premières,* n°1399, mars.

BELCOURT M. (2006), « Outsourcing : The benefits and the risks », *Human resources Management Review*, Vol. 16, n°2, 269-279.

BELIS-BERGOUIGNAN M.-C., MONTALBAN M. et *al*. (2014), *L'industrie pharmaceutique. Règles, acteurs et pouvoir*, La Documentation française, 248 p.

BERAUD D. (2016), *Les formations obligatoires en entreprises*, Céreq Net.Doc, n° 163, Août 2016, 71 p.

BÉTHOUX É., JOBERT A. (2012), « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », *La Revue de l'Ires* 2012/1, n° 72, pp. 115-144.

BÉTHOUX E. et al. (2015), « Dialoguer plus mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *Revue de l'IRES*, n°84.

BLANC-JOUVAN G. (2005), « L'unité économique et sociale et la notion d'entreprise », *Droit social,* n°1, janvier, pp.68-79.

BOUSSARD-VERRECHIA E., PETRACHI X. (2008), « Regards croisés sur la communauté de travail », *Droit ouvrier*, 720, 361-366.

BRUGIÈRE F. (2017), *La sous-traitance en piste. Les ouvriers de l'assistance aéroportuaire*, Erès, 318p.

CASTEL N., DELAHAIE N., PETIT H. (2013), « L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires », *Travail et Emploi*, n° 134, avril-juin, p. 21-40.

CÉA A. (2016), L'unité économique et sociale en droit du travail, *Thèse de doctorat*, Université de Bordeaux.

CHAUVEAU S. (2002), « Médicament et société en France au 20e siècle », Vingtième Siècle. *Revue d'histoire*, 2002/1 n° 73, pp. 169-185.

CLOITRE M. (2013), L'Unité Economique et Sociale, *Thèse de doctorat*, Université de Rennes 1, décembre.

COUTROT T. (2002), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.

DARES, Fiche Cris Convention collective nationale de l'industrie pharmaceutique, DADS 2016.

DE LESTANG R. (1979), « La notion d'unité économique sociale d'entreprises juridiquement distinctes », *Droit social* N°4.

DÉFÉFLIX C., PICQ T. (2013), « De l'entreprise étendue à la gestion des compétences étendues : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité », « @GRH », 2013/2, n°7, pp.41-66.

DENIS J.-M. (2008), « Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires », *Travail et Emploi*, 116 octobre-décembre 2008,
http://journals.openedition.org/travailemploi/4525

DENIS J.-M. (2018), « Asseoir la représentation sur la communauté de travail. À la recherche de la communauté perdue dans la branche de la propreté », *Sociologie du travail*, Vol. 60 - n°1, Janvier-Mars 2018, http://journals.openedition.org/sdt/1748

DESJONQUERES A. (2019), « Les métiers du nettoyage : quels types d'emploi, quelles conditions de travail ? », septembre, *DARES ANALYSES*, N°043

DEVETTER F.-X., VALENTIN J. (2020), « Polarisation et bas salaires: comment sortir certains emplois de l'impasse? », *Revue de l'OFCE*, vol. 169, no 5, p. 5-38.

DEVETTER F.-X., VALENTIN J. (2021), *Deux millions de travailleurs et des poussières*, Les petits Matins, Paris.

DOUMENC S. (2019), « Anarcho-syndicalisme et nettoyage : l'improbable politisation de la lutte par le recours juridique », *Sociologie du travail*, Vol. 61 - n° 4, Octobre-Décembre, http://journals.openedition.org/sdt/28336

DULIN A. (2016), Les mécanismes d'évitement fiscal, leurs impacts sur le consentement à l'impôt et la cohésion sociale, *Comité Économique, Social et Environnemental*, 2016, 138 p.

DUPUIS J.C. (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? », *Revue d'économie industrielle*, [En ligne], 122 | 2e trimestre 2008, document 4, mis en ligne le 15 juin 2010, consulté le 30 avril 2019. URL : http://journals.openedition.org/rei/3829 ; DOI : 10.4000/rei.3829

EVALUATE PHARMA, *World Preview 2020 to 2026*, 32 p.

FAVEREAU O. (dir) (2016), *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Presses des Mines.

FARVAQUE N., BOULNOIS M., CAPELIER T., CHEVRIER V., CIBOIS V., MARTINES J.-S., MESSAOUDI D., ORLY G., SMAGUINE A.-L. (2019), "Appropriation et mise en œuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le droit du travail. Etude de terrain qualitative", Rapport pour la DARES, 23 septembre.

FLEURY N. et al. (2018), « Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives », *La Revue de l'Ires* 2018/1, n° 94-95, pp. 115-154

FORAY D., *L'économie de la connaissance*. La Découverte, « Repères », 2018, 128 p.

FRANCE STRATEGIE (2018), « Evaluation des ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail », Note d'étape sur les travaux du comité d'évaluation, Décembre 2018.

GAZIER B., PETIT H. (2019), *Economie du travail et de l'emploi*, La Découverte, Collection Grands Repères.

GEREFFI G., HUMPHREY J., STURGEON T. (2005), « The Governance of Global Value Chains », *Review of International Political Economy* 2005/1 n° 12, pp. 78-104.

GEYMOND M. (2020), « Organisation industrielle, relations sociales et conditions de travail dans la production pharmaceutique – Trois approches complémentaires pour analyser leurs interdépendances », *Thèse de Doctorat*, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

GRIMSHAW D., RUBERY J. (2005), « Inter-capital relations and the network organisation: redefining the work and employment nexus », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 29, n° 6.

GRUMBACH T. (2012), « La généralisation de l'ouverture de l'appel pour contentieux de l'UES: un effet collatéral de loi du 20 août 2008 », *Revue du droit du travail*, p. 168.

JOBERT A. (2013), « La négociation d'entreprise dans la crise : innovations institutionnelles et sociales », *Droit social*, n° 4, avril, p. 332-338.

KERBOURC'H J.-Y. (2009), « La communauté de travail, clé du renouveau de la représentation et de la négociation collective ? », *La note de veille du Centre d'Analyse Stratégique,* n°123, p. 1-7.

LABROUCHE G., KECHIDI M. (2016), « La stratégie d'innovation ouverte de Sanofi », *Journal de gestion et d'économie médicales* 2016/1 n°34, pp. 65-86.

LAFFERTY G., ROAN A. (2000), « Public sector outsourcing: implications for training and skills », *Employee Relations*, 22-1, 76-85.

LANDAIS C. (2011), « La mise à disposition des salariés du secteur de la propreté, Concl. Conseil d'État, 23 décembre 2010 », *Droit social*, N° 4, 423-426.

LAZONICK W., O'SULLIVAN M. (2000), « Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance », *Economy and Society* 2000/1, n° 29, pp. 13-35

LOISEAU G., LOKIEC P., PECAUT-RIVOLIER L., VERKINDT P.-Y. (2018), *Le droit de la représentation du personnel, 2019-2020*, Dalloz.

MAGGI-GERMAIN N. (2008), « La territorialisation du droit : l'exemple des politiques de l'emploi et de la formation continue », *Droit et société*, 2008/2, n°69-70, pp.441-477.

MAGGI-GERMAIN N. (2019), « L'entreprise et la communauté de travail », in de la Morena F. (dir), *Laïcité: une question de frontière(s)*, LexisNexis, pp. 109-122.

MORIN M-L. (2005). « Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises », *Revue Internationale du travail*, vol. 144, n°1, 5-30.

MONTALBAN M. (2007), « Financiarisation, dynamiques des industries et modèles productifs : une analyse institutionnaliste du cas de l'industrie pharmaceutique », Thèse de Doctorat, Université Montesquieu - Bordeaux IV, 2007.

NADEL S. (2013), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme forme de justification : quels impacts sur le travail ? », *Revue Française de Socio-économie*, n°11, pp. 165-179.

NIZZOLI C. (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle »,* Presses universitaires de France, Paris.

OCDE (2010), *Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales,* OCDE, 22 juillet, https://doi.org/10.1787/tpg-2010-fr.

PECAUT-RIVOLIER L. (2010), « L'UES a franchi le gué », *Semaine Sociale Lamy,* 20 décembre 2010, n° 1472.

PÉCAUT-RIVOLIER L. (2013), « La détermination des unités de représentation », *Droit social*, no 4, p. 316.

PEREZ C. et THEVENOT N. (dir), BERTA N., BROCHARD D., DELAHAIE N., JALLAIS S., PERRAUDIN C., SAUVIAT C., VALENTIN J. (2015), « Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension », *Revue de l'IRES*, n°84, Vol.1, pp.61-90.

PEREZ C. et THEVENOT N. (dir), BERTA N., BROCHARD D., DELAHAIE N., JALLAIS S., PERRAUDIN C., SAUVIAT C., VALENTIN J. (2014), « Modes d'ajustement à la crise : des relations professionnelles sous tension », *Document de travail du CES*, 2014-76, 192 pages.

PERRAUDIN C., PETIT H., THEVENOT N., REBERIOUX A., VALENTIN J. (2008), « Une gestion de l'emploi qui dépasse le cadre de l'entreprise », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (Eds), Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir d'enquêtes "Relations professionnelles et négociations d'entreprise", Paris : La Découverte, Collection Recherches, p. 277-297.

PERRAUDIN C., PETIT H., THEVENOT N., TINEL B., VALENTIN J. (2014a), « Les rapports de force au cœur des relations de sous-traitance : conséquences sur les relations de travail », *Document de travail du CES*, 2014-89, 156 pages.

PERRAUDIN C., PETIT H., THÈVENOT N., TINEL B., VALENTIN J. (2014b), « Inter-firm dependency and employment inequalities : Theoretical hypotheses and empirical tests on French subcontracting relationships », *Review of Radical Political Economics*, vol 46(2), pp 199-220.

PERRAUDIN C., THEVENOT N., TINEL B., VALENTIN J., (2006), « Sous-traitance dans l'industrie et ineffectivité du droit du travail : une analyse économique », *Economie et institutions*, 2eme semestre (9), pp.35-56

PERRAUDIN C., THEVENOT N., VALENTIN J. (2013), « Sous-traitance et évitement de la relation d'emploi : les comportements de substitution des entreprises industrielles en France entre 1984 et 2003 », *Revue internationale du travail*, vol. 152, n° 3-4.

PIGNONI M.-T., RAYNAUD E. (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010: entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », *Dares Analyses*, n°026, avril.

PÔLE INTERMINISTERIEL DE PROSPECTIVE ET D'ANTICIPATION DES MUTATIONS ECONOMIQUES, « Enjeux et perspectives des producteurs pour tiers de principes actifs et de médicaments », *Études économiques du Ministère de l'Économie et des Finances*, 2017, 203 p.

SIGNORETTO F. (2018), « Plaidoyer pour une évolution de la notion d'établissement distinct », *Revue de droit du travail* p. 357

SIGNORETTO F. (2020), « Définition de l'établissement distinct pour la mise en place d'un CSE : le débat est clos », *Revue de droit du travail* p. 555

SIGOT J.C., VERO J. (2020), « Sous-traitance en chaîne : le maillon faible de la formation en entreprise », *Céreq-Bref*, n°387.

SOMMER D. (2019), *Rapport d'information sur les relations entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants dans les filières industrielles*, Assemblée nationale, 12 juin 2019. 92p.

SUPIOT A. (1985), « Groupe de sociétés et paradigme de l'entreprise », *Revue Trimestrielle de Droit Civil*, p. 624.

SUPIOT, A. (2002), *Critique du droit du travail*, (1994), Paris, PUF.

WEIL D. (2014), *The Fissured Workplace*. Harvard University Press.

WOLMARK C. (2019), « Établissement distinct au sens du CSE : pertinence de la continuité jurisprudentielle ? », *Revue de Droit du Travail,* 119.

Annexes

Annexe A1 : Statistiques descriptives des formes d'éclatement par taille et secteur d'activité

Tableau A1-1 : Répartition des formes d'éclatement selon la taille de l'établissement et de l'entreprise

	Taille de l'établissement					Taille de l'entreprise			Total
	De 11 à 19 salariés	De 20 à 49 salariés	De 50 à 99 salariés	De 100 à 199 salariés	200 salariés ou plus	De 11 à 49 salariés	De 50 à 299 salariés	300 salariés ou plus	
Donneur d'ordre (DO)	77,4	81,8	84,6	85,5	93,9	77,5	83,6	87,6	81,3
Recours à la sous-traitance pour l'activité principale (AP) ou pas									
DO AP	45,4	49,6	47,3	45,4	46,3	49,9	48,5	40,6	47,3
dont AP+50	16,9	25,9	22,8	23,0	19,8	23,3	23,9	16,4	21,7
dont AP-50	28,5	23,7	24,4	22,4	26,5	26,6	24,6	24,2	25,6
DO sans AP	30,0	29,6	34,4	36,6	40,8	25,8	31,4	43,4	31,3
DO NSP % AP	2,0	2,6	3,0	3,5	6,8	1,8	3,6	3,7	2,6
Pas DO	22,6	18,2	15,4	14,5	6,1	22,5	16,5	12,4	18,7
Intensité du recours à la sous-traitance									
DO +20% CA	6,4	5,8	7,4	7,8	5,3	6,5	8,5	4,1	6,3
DO 10-19% CA	8,3	14,3	10,7	10,6	6,9	12,7	10,7	7,8	11,1
DO 2-9% CA	23,7	26,8	25,4	24,0	27,9	25,7	24,4	25,2	25,3
DO -2% CA	32,5	30,0	33,2	31,1	35,5	29,3	31,2	37,3	31,7
DO NSP %	6,5	4,9	8,0	12,1	18,4	3,3	8,8	13,1	6,9
Pas DO	22,6	18,2	15,4	14,5	6,1	22,5	16,5	12,4	18,7
Preneur d'ordres (PO)	34,9	38,5	34,6	30,8	38,0	38,7	34,2	31,9	36,1
dont PO +90% CA	15,9	20,9	17,5	16,2	24,3	19,2	16,6	18,1	18,4
dont PO 50-89% CA	6,3	5,2	5,8	3,9	4,7	6,0	5,1	5,2	5,6
dont PO 25-49% CA	2,2	3,2	2,1	2,6	1,8	3,3	2,3	1,3	2,6
dont PO 10-24% CA	3,1	3,8	3,8	2,5	2,4	3,7	4,3	2,1	3,4
dont PO -10% CA	7,4	5,3	5,4	5,7	4,8	6,5	5,9	5,3	6,1
Chaîne de sous-traitance									
DO	47,0	47,0	52,6	57,3	58,8	43,4	52,9	57,7	48,9
DO et PO	30,4	34,7	32,1	28,2	35,1	34,1	30,6	29,9	32,4
PO	4,5	3,7	2,5	2,7	2,9	4,6	3,5	2,0	3,8
Sans lien de sous-traitance	18,1	14,5	12,9	11,9	3,2	17,9	12,9	10,3	15,0
Groupe	30,1	38,7	53,6	58,0	76,2	21,6	43,4	79,3	40,3
dont tête	4,5	5,1	7,0	7,7	14,8	2,5	6,0	12,7	5,7
dont filiale	25,6	33,7	46,6	50,2	61,4	19,1	37,4	66,6	34,6
Pas lié à un groupe	69,9	61,3	46,4	42,0	23,8	78,4	56,6	20,7	59,7
dont franchise	2,3	4,2	3,9	0,9	0,0	4,1	3,7	0,2	3,1
dont GIE	6,0	5,2	7,2	4,5	2,9	4,7	7,9	5,7	5,6
dont indépendant	61,7	52,0	35,3	36,7	21,0	69,6	45,0	14,9	51,0
Multi-établissements	41,2	49,0	61,1	67,9	77,6	24,1	61,9	98,1	50,2
UES	10,1	11,7	12,2	14,2	16,2	5,1	12,8	24,6	11,5
Ensemble	36,8	39,0	13,9	6,3	3,9	54,7	20,6	24,7	100,0

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) (4218 établissements qui ont répondu aux questions sur l'appartenance à un groupe, le fait d'être preneur d'ordres et d'être donneur d'ordres)

Source : Dares, enquête REPONSE 2017 (volet RD)

Tableau A1-2 : Répartition des formes d'éclatement selon le secteur d'activité de l'établissement

	Secteur d'activité								Total
	Industrie	Construction	Commerce et réparation auto	Transports et entreposage	Hébergement-restauration	Info-comm,finance	Act scient, tech, soutien	Ens, santé, sociale, autres	
Donneur d'ordre (DO)	89,9	89,3	84,7	87,0	62,3	89,5	83,1	67,2	81,3
Recours à la sous-traitance pour l'activité principale (AP) ou pas									
DO AP	65,5	76,5	37,5	63,3	29,2	39,6	50,9	29,0	47,3
dont AP+50	34,7	39,1	12,3	31,0	5,0	20,6	26,1	12,1	21,7
dont AP-50	30,8	37,4	25,2	32,3	24,2	19,0	24,8	16,9	25,6
DO sans AP	21,2	11,6	45,9	20,8	29,8	44,2	31,2	34,2	31,3
DO NSP % AP	3,2	1,2	1,3	2,9	3,3	5,6	1,0	3,9	2,6
Pas DO	10,1	10,7	15,3	13,0	37,7	10,6	16,9	32,9	18,7
Intensité du recours à la sous-traitance									
DO +20% CA	7,2	13,0	3,1	18,9	2,0	5,0	6,4	3,5	6,3
DO 10-19% CA	17,4	21,8	4,0	13,4	7,7	10,6	10,9	8,2	11,1
DO 2-9% CA	31,4	33,9	22,2	24,7	19,3	21,0	26,7	21,9	25,3
DO -2% CA	24,6	18,3	50,2	23,3	29,8	34,4	33,9	26,6	31,7
DO NSP %	9,4	2,4	5,2	6,7	3,5	18,5	5,1	7,0	6,9
Pas DO	10,1	10,7	15,3	13,0	37,7	10,6	16,9	32,9	18,7
Preneur d'ordres (PO)	51,0	64,2	19,6	67,6	18,3	28,1	48,9	16,7	36,1
dont PO +90% CA	27,6	23,5	9,7	32,8	8,9	16,2	26,7	11,0	18,4
dont PO 50-89% CA	9,9	13,7	1,0	13,1	2,3	5,3	5,7	1,5	5,6
dont PO 25-49% CA	3,9	3,4	1,4	7,5	1,9	1,8	3,9	0,5	2,6
dont PO 10-24% CA	2,8	12,6	1,3	6,6	3,7	2,3	3,0	0,9	3,4
dont PO -10% CA	6,9	11,2	6,2	7,6	1,5	2,5	9,6	2,9	6,1
Chaîne de sous-traitance									
DO	41,9	31,1	66,4	27,5	47,3	64,9	41,2	53,0	48,9
DO et PO	48,1	58,2	18,3	59,5	15,1	24,6	42,0	14,2	32,4
PO	3,0	6,0	1,3	8,1	3,2	3,6	6,9	2,5	3,8
Sans lien de sous-traitance	7,1	4,7	14,0	4,9	34,5	7,0	9,9	30,3	15,0
Groupe	46,5	33,3	49,7	55,0	35,2	59,9	40,3	19,5	40,3
dont tête	7,2	1,5	6,0	8,9	2,8	7,0	6,2	5,4	5,7
dont filiale	39,3	31,8	43,6	46,1	32,4	53,0	34,1	14,1	34,6
Pas lié à un groupe	53,5	66,7	50,4	45,0	64,8	40,1	59,7	80,5	59,7
dont franchise	0,0	0,0	4,5	0,7	19,3	1,2	0,6	3,2	3,1
dont GIE	1,4	0,4	7,4	2,1	1,8	2,1	5,0	14,0	5,6
dont indépendant	52,1	66,3	38,5	42,2	43,7	36,8	54,0	63,3	51,0
Multi-établissements	43,5	38,3	54,1	55,8	43,6	64,9	50,2	52,9	50,2
UES	6,8	6,8	12,9	6,5	13,0	26,9	11,4	12,1	11,5
Ensemble	16,5	10,1	20,0	6,3	6,8	7,1	13,2	20,0	100,0

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) (4218 établissements qui ont répondu aux questions sur l'appartenance à un groupe, le fait d'être preneur d'ordres et d'être donneur d'ordres)

Source : Dares, enquête REPONSE 2017 (volet RD)

Annexe A2 : Guide d'entretien à l'attention des représentants de la direction

Présentation de l'étude : *Chercheurs au Centre d'économie de la Sorbonne et au CLERSE, nous réalisons une étude commanditée par le Ministère du travail sur le périmètre de la représentation collective dans le cadre d'organisations de travail « éclatées ». Il s'agit d'une enquête de terrain réalisée auprès des représentants de la direction, des représentants du personnel, (et, quand c'est possible, de salariés) afin de comprendre quelles sont les articulations entre les IRP et les structures organisationnelles, productives et financières des entreprises lorsque les périmètres impliquent plusieurs instances, quelles en sont les conséquences sur le dialogue social, et comment sont appréhendées les réformes en cours portant sur la fusion des IRP. L'échantillon est composé de 8 entreprises relevant de différents secteurs d'activité.*

Objectifs *: En premier lieu, ce sont les liens économiques et financiers de l'établissement à d'autres entreprises et établissements que nous cherchons à identifier ainsi que la manière dont ils se sont construits dans le temps en lien avec l'organisation du travail. En second lieu, on s'intéresse aux structures de représentation du personnel et à leur articulation à la structuration économique et financière de votre entreprise. Enfin, on cherche à comprendre l'influence que peuvent avoir les liens de dépendance économiques et financiers sur le dialogue social, en particulier sur la négociation des thèmes liés à la formation professionnelle et au temps de travail.*

Par entreprise « éclatée » on entend l'inscription des établissements dans des rapports de dépendance de nature économique et financière qui peuvent se révéler dans les circonstances suivantes :

- *l'établissement appartient à une entreprise multi-établissements.*
- *l'établissement est donneur ou preneur d'ordres au travers de liens de sous-traitance*
- *l'établissement est une filiale ou appartient à une entreprise filiale d'un groupe*

Les IRP pour lesquelles on a des informations dans l'enquête REPONSE sur l'établissement sont « datées » (2016-2017), en l'occurrence nous n'avons pas les informations sur les éventuelles fusions d'instances qui ont déjà pu avoir lieu. Nous allons donc nous entretenir avec vous sur

- *La manière dont les Comités d'établissement, les Comités d'entreprises, les DU, les CHSCT, les CCE, les Comités de groupe, les UES, tiennent compte des liens de dépendance sous-jacents à la sous-traitance, à l'appartenance à un groupe ou à une entreprise multi-sites, en l'occurrence quel est le rôle des instances centralisées impliquant plusieurs établissements*
- *La mise en œuvre du CSE et des instances centralisées impliquant votre établissement.*
- *Le rôle des instances centralisées lorsqu'il y en a sur la prise en compte du travail réalisé en dehors du périmètre de l'établissement*

Nous vous proposons de conduire cet entretien en 3 « temps » :

- *Présenter votre poste*
- *Expliquer les liens de dépendance dans lesquels se trouve l'établissement*
- *Expliquer la structuration des IRP, en particulier des instances centralisées lorsqu'il y en a et la mise en œuvre de la fusion, ainsi que leur articulation à l'organisation du travail dans ce qu'on a appelé l'entreprise « éclatée ».*

Nous vous proposons d'illustrer les enjeux ou les problèmes posés par l'existence d'instances centralisées et la mise en place des CSE sur le dialogue social par les thèmes de la formation professionnelle et du temps de travail.

I/ Éléments de contexte

Questions générales sur l'interlocuteur et sa position dans l'entreprise

a. Quelle est votre fonction ? Service ou direction à laquelle il/elle est rattaché(e) ? Attributions ?

   Quelle est la localisation (géographique et juridique) des interlocuteurs principaux de l'interviewé ?

b. Quelle est votre ancienneté à ce poste ? Dans l'entreprise (voire le groupe) ?

   Quel est votre parcours dans l'entreprise/le groupe ? *(dans le secteur pharmaceutique, cela permet notamment d'avoir un regard sur les cessions/fusions)*

II/ Activité de l'établissement et nature des liens de dépendance organisationnelle, économique et financière avec d'autres établissements

II.1 Activité de l'établissement et de l'entreprise à laquelle il appartient

a. Quelles sont les activités principales de votre établissement (en part du CA ; en part des effectifs) ? de l'entreprise de laquelle il dépend ?

b. Quels sont les déterminants principaux du niveau et de l'évolution de votre activité ?

c. Comment décririez-vous l'organisation du travail de votre établissement ? (travail en équipe, par projet, rotation des postes…) ?

d. Comment se structure et se formalise le contrôle du travail pour les salariés de votre établissement ?

e. Quelle est la place tenue par les technologies (et lesquelles) dans votre activité ? qui décide de leur utilisation/mise en place et à quel périmètre ?

II.2 Relations de sous-traitance (si le RD ne dispose pas d'informations, est-ce qu'il peut nous indiquer les coordonnées d'une personne qui accepterait de nous recevoir ?)

II.2.1 Côté preneur d'ordres

a. Votre activité est-elle une activité de sous-traitance ? dit autrement, votre établissement est-il preneur d'ordres ?

b. Si oui, pour quelle part du chiffre d'affaires ?

c. Quels sont vos clients principaux ? Ont-ils un lien « institutionnel » ou « contractuel[62] » avec votre établissement (autre établissement de l'entreprise, autre filiale du même groupe) ?

d. Les contrats de sous-traitance sont établis pour quelle durée ?

e. Quelles sont les clauses qui selon vous, protègent votre activité, ou au contraire manquent ?

f. Considérez-vous que votre activité soit dépendante d'un client en particulier ? et si oui pourquoi celui-ci (raisons historiques, etc.)

[62] Dans le cas de la sous-traitance dans l'industrie pharmaceutique, le laboratoire qui a cédé son site de production à un façonnier signe un contrat d'approvisionnement qui fixe pour une durée définie les subventions de fonctionnement éventuelles de la part du cédant, les prix d'achat des principes actifs et les prix d'achat des produits finis, etc. Les salariés et leurs représentants n'ont en général pas connaissance du contenu de tels accords.

g. Un ou plusieurs clients interviennent-ils dans l'organisation du travail de votre établissement ? A quels niveaux (technologies intégrées, personnel envoyé sur le site du donneur d'ordres, contrôle qualité, cahier des charges…) ?

h. Quels sont les objectifs que vous imposent vos donneurs d'ordres (quantité, qualité, délais, coûts, moyens, objectifs de performance, amélioration de la productivité…) ?

i. Plus précisément *en matière de formation*, vos donneurs d'ordres influencent-ils vos décisions en matière de formation de vos employés ? Si oui, qui au sein des DO et pourquoi ? (Est-ce que les syndicats des DO interviennent ou du moins ont des contacts avec vos salariés)

j. Plus précisément *en matière de temps de travail*, vos donneurs d'ordres sont-ils intervenus ou interviennent-ils dans la définition des horaires, et du temps de travail de vos employés ?

II.2.2 Côté donneur d'ordres

a. Votre établissement a-t-il recours à la sous-traitance ?

b. Si oui, pour quelles activités (activité principale ou annexes) ? pour quelle part du chiffre d'affaires ? Quels sont vos sous-traitants principaux ? Ont-ils un lien avec votre établissement (autre établissement de l'entreprise, autre filiale du même groupe) ?

c. Depuis quand ces activités ont-elles été sous-traitées ? Qu'est-ce qui a présidé à la décision d'extérioriser ces activités ?

d. Avez-vous conçu des techniques intégrées avec vos sous-traitants (progiciels de gestion, juste-à-temps…) ?

e. Quelles sont les interventions/actions que vous pouvez entreprendre chez vos sous-traitants (par exemple, procédez-vous à un contrôle qualité chez lui, intervenez-vous dans son organisation du travail ? est-ce que des objectifs quantifiés lui sont imposés ?...)

f. Considérez-vous que votre activité soit dépendante de sous-traitants particuliers ? Si oui, à quel niveau (technologie, compétences, coût, qualité….) ?

g. Plus précisément *en matière de formation*, êtes-vous conduit à intervenir dans la formation des employés de vos sous-traitants ? Sous quelle forme ?

h. Plus précisément *en matière de temps de travail*, êtes-vous conduit à intervenir dans la définition des horaires, et du temps de travail des employés de vos sous-traitants ?

II.3 Relations liées à l'appartenance de l'établissement ou de son entreprise à un groupe (si le RD ne dispose pas d'informations, est-ce qu'il peut nous indiquer les coordonnées d'une personne qui accepterait de nous recevoir ?)

II.3.1 Structure de gouvernance

a. Si l'établissement appartient à un groupe, pouvez-vous nous décrire la structure (l'organigramme ?[63]) des liens capitalistiques du groupe auquel il appartient et la position de l'établissement ?

[63] Il est possible que les interlocuteurs n'aient pas bien en tête un tel organigramme, ou bien il peut mêler les dimensions d'une structure juridique, opérationnelle, ou par activité. On peut laisser l'interlocuteur décrire lui-même ce qui lui semble être la structure prépondérante de son organisation. Toujours à propos de l'industrie pharmaceutique, il est rarement possible de superposer les structures juridiques, les structures par activité, ou encore les structures opérationnelles. Il faudrait donc voir ce que l'interlocuteur privilégie pour décrire la structure de son entreprise/groupe, et essayer de comprendre pourquoi.

b. Pouvez-vous nous décrire brièvement l'histoire de l'établissement vis-à-vis du groupe ? (*pour nous rendre compte de la nature et de la force des liens)*

II.3.2 Liens de dépendance (il faudrait trouver les moyens (indices, indicateurs ?) de rendre compte de leur nature et de leur intensité)

a. Vous diriez que le fait d'appartenir à ce groupe est protecteur ou bien une menace pour l'activité de votre établissement ? (par exemple comment le groupe s'est-il impliqué lors de la crise ?)

b. Avez-vous le sentiment d'être en concurrence avec d'autres sites du groupe ?

c. De quelle autonomie disposez-vous ? (en matière d'emploi, d'organisation du travail, d'activité, de fixation des prix…)

   (1) Qui détermine les volumes produits ?

   (2) S'agit-il d'une activité de service de production (= flux de matières mais pas de flux économiques) pour une autre entité du groupe rémunérée comme telle, ou bien le site est-il acheteur des matières premières et vendeur du produit fini (flux de matières et flux économiques) ?

      (a) Si activité de service de production, comment est déterminée la rémunération de la prestation ?

      (b) Si le site est propriétaire des produits, auprès de qui sont réalisés les achats de matières premières et les ventes de produits (autres entités du groupe uniquement, ou pas) ? et comment sont déterminés les prix impliqués ?

   (3) Le site produit-il uniquement pour une autre entité du groupe, ou fait-il de la production pour le compte de tiers ?

d. Sur les prix de transfert[64]

   (1) Le site fonctionne-t-il sous un ERP groupe décliné localement ?

   (2) Quelle est la fréquence du *reporting* fait au groupe ?

   (3) Les services supports sont-ils localisés/à la main du site, ou bien localisés/à la main du groupe et refacturés au site ? Cela a-t-il toujours été le cas ?

II.4 Y a-t-il une « politique de formation » et si oui à quel niveau est-elle décidée et par qui ?

Il serait intéressant de faire dire quelles sont les actions de formation les plus couramment financées par l'entreprise (avec son OPCA) et de rebondir en fonction. Etre très attentif aux formations qui viseraient à répondre aux desiderata de l'entreprise dominante, ou qui toucheraient à des contraintes/besoins liés à l'éclatement de l'entreprise.

a. Y a-t-il une politique de formation dans/de l'entreprise (avec des objectifs stratégiques annuels ou pluri-annuels, articulés au business plan de l'entreprise, un budget dédié…) ?

b. A quels enjeux répond cette politique de formation (ou pourrait-elle répondre s'il y en avait une ?)

c. A quel niveau est-elle décidée ? (normalement, les filiales ont une autonomie de gestion y

[64] Les prix de transfert sont une méthode comptable, et ne sont pas en tant que tel un indicateur de dépendance. Ils sont en revanche un indicateur des stratégies du groupe pour localiser les profits à tel ou tel endroit, et cela en particulier parce que les prix de transfert ne peuvent être pratiqués qu'entre entités d'un groupe localisées dans des pays différents, mais ce n'est *a priori* pas ce que l'on veut regarder ici. Par contre les prix de transfert vont jouer au niveau de la négociation des prix d'achat de matière, de revente au commercial, de marge financière laissée sur place, etc., ceci quelle que soit la méthode comptable (cf item précédent).

compris au regard de la formation)

d. Cerner l'effort de formation de l'entreprise et qui il concerne.

e. Perçoit-on la formation des salariés comme un enjeu dans cette entreprise ou bien est-ce résiduel, purement réglementaire ?

III/ Structures de représentation professionnelle, mise en place du CSE et dialogue social

III.1 Présence, type et périmètre des IRP et présence syndicale

(objectif : savoir quelle est la représentation collective et la présence syndicale dans l'établissement, comprendre si les instances sont sur place ou à distance (niveau entreprise, groupe ou UES), si les instances centrales qui existent (CCE, CG, CEGE, CEUES) coexistent ou ont remplacé les instances « locales » et comment l'information circule, si l'établissement a des représentants dans les instances centrales ou pas, si les salariés des établissements qui n'ont pas de RP dans les instances centrales sont autant couverts-concernés que les autres, comment ça s'est décidé, etc). L'UES est censée rendre compte de la manière dont se reconstitue une entreprise au sens du droit par-delà son éclatement. Le but est d'essayer de comprendre qui est acteur de cette reconstruction, pour quel objectif et comment le CSE peut déstabiliser les IRP centraux associés à l'UES.

III.1.1 Au niveau de l'établissement

(Pour les établissements de la sélection, nous disposerons de ces informations dans le questionnaire RD mais cela vaut le coup de reprendre pour être sûr qu'on a les bonnes informations, et qu'elles n'ont pas changé si la mise en place du CSE a déjà été faite. Dans ce cas, il faut discuter des instances avant la mise en place du CSE).

a. Y a-t-il des DP ?

b. Des élus CE ? Le CE est-il au niveau de l'établ (est-ce un CE d'établ ou est-ce le CCE ?) ou existe-t-il un CE qui couvre les salariés de l'établ mais qui n'est pas de cet établ ? Ou plutôt est-ce que les élus au CE font partie de l'établ?

c. Une DU ? Depuis quand ? pourquoi ? (*cf. Loi Rebsamen de 2015 qui ouvre la possibilité pour toutes les entreprises alors qu'avant les DU ne concernaient que les établissements de moins de 200 salariés*)

d. Y-a-t-il un CHSCT dans l'établ ?

III.1.2 Si l'établ fait partie d'une entreprise multi

a. Est-ce qu'il y a des instances au niveau de l'entreprise en plus de celles qu'il y a dans l'établ *(normalement un CCE lorsqu'au moins 2 des sites de l'entreprises disposent d'un CE) (on aura cette info)* ?

b. S'il y a un CCE, est-ce que l'établ a des représentants dans ce CCE ? D'autres instances au niveau de l'entreprise (lesquelles ?) ?

III.1.3 Si l'établ fait partie d'un groupe

a. Est-ce qu'il y a un CG ? un CGCE (européen) ? *(on aura cette info)*

b. Depuis quand ? (des éléments sur la création ?)

c. L'établ a-t-il des représentants au CG *(normalement oui !)* ? Est-ce que la présence du CG a eu des conséquences sur la présence d'instances dans l'établ ? *(normalement, non ! car le CG est une institution qui seconde les CE)*

d. Quels sont les sujets qui sont discutés au CG ?

e. Quels sont les clivages, les alliances ?

III.1.4 UES …

- Si l'étab fait partie d'une UES :

a. Est-ce qu'il y a un CE d'UES *(normalement, oui !) (on aura cette info)*? Est-ce qu'il a remplacé le CE d'étab *(normalement oui)* ?

b. Comment s'est faite la création de l'UES ?

(1) A-t-elle été créée par un accord ou est-elle le résultat d'une décision de justice ?

(2) Qui a été à l'initiative de sa reconnaissance (par accord ou par la voie juridique) ?

(3) Depuis sa création, son périmètre a-t-il été modifié ? Pour quelles raisons ?

c. L'étab a-t-il des représentants au CE de l'UES ? Est-ce que tous les étab de l'UES ont des représentants dans le CE de l'UES ?

d. Comment les représentants du CE de l'UES sont-ils choisis ?

e. Quels sont principaux sujets qui sont discutés au niveau de l'UES ?

f. Quels sont les clivages ? Les alliances ? Est-ce qu'il y a des alliances entre entreprises ou entre salariés d'entreprises différentes…. ?

- Si l'étab ne fait pas partie d'une UES :

f. La création d'une UES a-t-elle déjà été souhaitée ? Si oui pourquoi n'existe-elle pas, si non pourquoi ?

III.2 Présence syndicale

a. Est-ce qu'il y a des DS (ou des RSS) dans l'étab ? Quelles sont les OS présentes ? Quelle est la majoritaire ? Et pour les élus, sont-ils liés à des OS ? Lesquelles ?

III.3 Coordination des instances

III.3.1 S'il y a plusieurs instances de même niveau (des CE ou des CHSCT dans chaque étab) pour les entreprises multi-étab

a. Est-ce qu'il y a des liens entre les différents CE (resp. CHSCT) (en dehors de l'éventuelle instance centralisée) ? A savoir des échanges, des réunions entre les membres des différents CE (resp. CHSCT) ?

b. Est-ce que vous savez ce qui se passe dans les autres CE d'étab (resp. CHSCT) ? Est-ce via les instances centralisées ou par d'autres moyens ? Est-ce qu'il y a des influences/conséquences de décisions prises dans un CE sur les autres ? Si oui, pourquoi ? est-ce lié au fait que c'est la maison-mère ? d'autres raisons ?

III.3.2 S'il existe des instances centralisées (CCE, CG, CEUES) en plus (ou à la place) des instances locales

a. Est-ce que votre étab a des représentants qui siègent dans ces instances centralisées ? Est-ce que tous les étab ont des représentants dans ces instances ? Si non, quels sont les étab qui ne sont pas représentés dans ces instances ? Comment les RP qui siègent dans les instances centralisées sont-ils choisis (élection, sur quelle base, quel critère) ?

- *Si RP de l'étab dans ces instances*

a. Est-ce que les RP de ces instances centralisées sont aussi RP des instances locales ? ou est-ce que ce sont d'autres RP ? Est-ce qu'il y a différentes OS présentes ?

b. Est-ce qu'il y a des liens, des échanges entre les RP locaux de l'étab et les RP de l'instance centralisée ?

c. Et vous (RD), est-ce que vous siégez dans les 2 ?

- *Si l'établ n'a pas de RP dans les instances centralisées*

    a. Est-ce que les RP des instances centralisées consultent les salariés ou les RP de votre établ ? Se sentent-ils représentés ? Est-ce que cela a pu poser des problèmes de ne pas avoir de RP dans ces instances ? De quelle nature ?

- *La « qualité » des négociations dans les instances centralisées*

    a. Est-ce que les décisions-négociations qui se font dans les instances centralisées ont aussi lieu au niveau local? Comment ça se passe (bottom-up ou le contraire) ?

    b. Est-ce qu'il y a eu des situations où cela vous a été utile ? et des situations où cela a été compliqué ?

    c. Est-ce qu'il y a des sujets qui ne se discutent-négocient qu'au niveau central ? Lesquels ? Quelles conséquences pour l'établ ?

III.4 Mise en place (faite ou à venir) du CSE

a. Quel est l'effet de cette mise en place sur la durée des mandats ?

b. Quelles ont été les étapes de préparation avant la négociation/discussion sur les modalités de sa mise en place ? Avez-vous négocié un accord de méthode ? Avez-vous bénéficié d'un appui extérieur ?

c. Comment s'est passée la phase précédant le protocole d'accord pré-électoral (PAP) ? Qui l'a signé ? Dans quelle ambiance ? (*le PAP fixe la répartition des sièges, le rapport homme/femme, les modalités d'organisation des élections, les changements relatifs au nombre de sièges et au nombre d'heures de délégation. Cet accord doit être signé par la majorité des OS ayant participé à sa négociation dont les OS représentatives lors de dernières élections)*

d. Quid de l'accord de périmètre (*qui comme son nom l'indique fixe les entreprises et établissements représentés, et éventuellement les représentants de proximité).* S'il a été déjà été réalisé : qui l'a signé ?

e. Avez-vous établi le nombre d'établissements distincts ? Y a-t-il eu une négociation sur cette question ? Enjeux ? Effets ? Positions sur la question ? *A savoir : en l'absence d'accord, le critère dont doit tenir compte l'employeur lorsqu'il détermine le nombre et le périmètre des établissements distincts, est « l'autonomie de gestion du responsable de l'établissement, notamment en matière de gestion du personnel ».*

f. Y aura-t-il des représentants de proximité ? *Le texte de l'ordonnance ne fournit aucune définition des représentants de proximité. Mais la dénomination seule permet d'en rattacher l'esprit à celui des délégués du personnel : faire l'interface « sur le terrain » entre le personnel et la direction. Ils ne sont pas nécessairement des élus du CSE, mais peuvent être « désignés par lui » en dehors de ses membres, leur mandat s'achevant en même temps que celui de ces derniers. Il ne fait nul doute qu'il s'agit là d'un des sujets épineux de la négociation sur les représentants de proximité : selon quels critères, des salariés, non élus, pourront-ils être désignés ? À noter : les représentants de proximité seront bénéficiaires de la protection en cas de licenciement.*

g. Durant ce processus, l'employeur a-t-il pris des décisions unilatérales en l'absence d'accord ? Les salariés ont-ils saisi la direccte ?

h. Quels sont les effets à votre avis de la mise en place du CSE quant au

    (1) nombre d'élus ?

    (2) nombre d'heures de délégations

i. Est-ce qu'il y a des sujets qui ne se discutent-négocient qu'au niveau central ? Lesquels ? Quelles conséquences pour l'établ ?

Pour finir, nous allons /aimerions rencontrer d'autres interlocuteurs. Pouvez-vous nous donner les coordonnées ou nous mettre en contact avec :

- *des RP de votre établissement (…).*
- *des RD d'autres établissements de votre entreprise (…)*
- *des RD d'établissements sous-traitants ou donneurs d'ordres (…)*
- *des RD d'entreprises du groupe (…)*
- *éventuellement d'autres i*nterlocuteurs dans vos relations de sous-traitance et avec votre groupe ?
- *des interlocuteurs s*ur la formation : DRH (établ-filiale/ entreprise/groupe), *Responsable de formation* (où il/elle existe), Manager de proximité en charge de la RH et de l'évolution prof, RP (établ-filiale/ entreprise/groupe), l'*OPCA auquel cotise l'entreprise* (demander au RH), *Et/ou la « branche professionnelle »* (fédération, observatoire des métiers de la branche…).
- *Autres ?*