

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail
Avril 2025

206 le **cnam**
ceet

UNE DÉMOCRATIE AU TRAVAIL EST-ELLE POSSIBLE ? LE DROIT D'EXPRESSION DIRECTE ET COLLECTIVE EN PRATIQUES

Camille Dupuy
Printemps, UVSQ

Alexis Louvion
Missionéo

Jules Simha
Cerlis, Université Paris Cité

Alors que le « dialogue professionnel » direct entre les travailleurs et travailleuses, leurs managers et la direction, est plébiscité par de nombreux acteurs du travail pour revigorer la participation dans les entreprises face à l'essoufflement du « dialogue social », ce numéro de *Connaissance de l'emploi* propose d'analyser cette démarche de démocratie directe au travail.

À partir d'une enquête sociologique sur les entreprises qui ont choisi d'instaurer un droit d'expression directe et collective sur les conditions et l'organisation du travail, nous montrons les limites de ces expériences de démocratie directe qui restent le plus souvent à la main et au profit des managers et des directions. Identifier ces points de blocages nous permet de mettre au jour les conditions organisationnelles, relationnelles et individuelles requises pour qu'une démocratie directe au travail soit possible.

Si les « lois Auroux » de 1982 sont bien connues pour leur apport en termes de renforcement de la place de la négociation collective et des représentant-es des travailleur-ses en entreprise, elles le sont moins pour les dispositifs de participation directe qu'elles ont instaurés. Pour ses promoteur-ices, « les salariés n'ont plus à être considérés seulement comme des agents de production qui sont dans l'entreprise pour accomplir un travail sans avoir leur mot à dire sur les conditions dans lesquelles ils l'accomplissent. Au contraire, ils peuvent légitimement aspirer à ce que les

décisions que prend leur entreprise concernant leur vie de travail prennent en considération leur propre point de vue¹ ». Depuis les lois Auroux, un droit d'expression directe et collective des salarié-es a donc été mis en place². Il prend concrètement la forme de groupes d'expression réunissant des salariés du même métier ou du même service (la loi parle d'« unités

¹ Brochure du ministère du Travail du 18 novembre 1982 dont l'objet est l'« application des articles 7 à 10 de la loi du 4 août 1982 concernant le droit d'expression des salariés ».

² Le droit d'expression directe et collective, instauré au départ pour les entreprises de plus de 200 salarié-es, a été étendu aux entreprises de plus de 50 salarié-es par la loi du 3 janvier 1986.

de travail homogènes»), qui s'expriment sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Des accords d'entreprise viennent en fixer les modalités.

Ces dernières années, ce droit a fait l'objet d'une attention renouvelée par les partenaires sociaux lors des « Assises du travail » (2022) qui défendent l'instauration de « véritables espaces de discussion » directe entre pairs dans les établissements, ou dans l'accord national interprofessionnel relatif à la transition écologique et au dialogue social (2023), qui rappelle que le « dialogue professionnel peut constituer un vecteur de la transition écologique de l'entreprise dès lors qu'il permet d'engager une réflexion sur les transformations dans l'organisation des activités de l'entreprise ». Cette nouvelle terminologie (le « dialogue professionnel ») ne saurait toutefois occulter une forte proximité avec le droit d'expression des salarié-es, qui peut être considéré comme une forme exemplaire du dialogue professionnel puisqu'il est institué par un accord d'entreprise signé par les deux parties et pas seulement par une initiative managériale. Alors que des chercheurs portent des propositions *ad hoc* pour encadrer ce « dialogue professionnel³ », notre démarche a consisté à conduire une enquête sociologique⁴ (Dupuy, Louvion, Simha, 2024) sur la mise en pratique de ce droit d'expression directe et collective. Elle permet de montrer en pratique les limites et les freins multiples que ce dispositif de démocratie directe rencontre. Elle nous invite alors à dresser en conclusion les conditions de possibilité du fonctionnement de ce dispositif et ainsi à esquisser une voie étroite vers la démocratie directe au travail.

● Des accords peu nombreux et standardisés

Le droit d'expression directe et collective est instauré dans les entreprises de manière optionnelle et par un accord d'entreprise. Les premiers bilans réalisés 3 ans (Séchaud, Volkoff, 1985) et 6 ans après les lois Auroux (Séchaud, 1988) soulignent déjà le faible nombre d'entreprises s'en étant emparées. 40 ans plus tard, le constat perdure, mais si les accords sont peu nombreux, ils continuent toutefois d'exister.

Ces accords établissent les conditions pratiques de la mise en œuvre du droit d'expression directe et collective. La plupart du temps, l'ensemble des salarié-es de l'établissement sont concerné-es et se réunissent par petits groupes, en fonction de leur « unité de travail », au périmètre variable. Nos analyses montrent que ces groupes d'expression se réunissent le plus souvent à l'initiative des directions d'établissement (82 % des accords indiquent cette modalité), à une fréquence et pour une durée très variables, en moyenne deux réunions annuelles d'une durée de deux heures. Les accords prévoient en outre dans leur grande majorité (à plus de 90 %) que soit remonté aux instances représentatives du personnel et/ou à la direction le contenu des échanges, et que cette dernière y réponde dans un délai également fixé. Enfin, ces accords d'entreprise rappellent systématiquement les thématiques qui peuvent être abordées (et parfois celles qui ne peuvent l'être), en reprenant expressément les textes législatifs, à savoir les

Encadré 1 : Enquêter sur le droit d'expression directe et collective

Pour dresser le bilan des usages récents de ce dispositif, nous avons recensé l'intégralité des accords déposés auprès des services du ministère du Travail qui, dans la dernière décennie (2013-2024), instaurent le droit d'expression directe et collective⁵ et avons conduit une analyse statistique du contenu des accords. Au nombre de 997, ces accords sont la plupart du temps des accords plus larges et portent notamment sur la qualité de vie au travail, dans la lignée de l'accord national interprofessionnel de 2013 qui encourage « la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail⁶ ». Seuls 6 % sont des accords spécifiques au droit d'expression directe et collective.

Pour dépasser l'analyse de la diffusion de ces accords « sur le papier », nous avons cherché à documenter leur mise en pratique dans les établissements. Pour cela, nous avons sélectionné trois accords particulièrement élaborés et précis, reflétant *a priori* un véritable « effort de négociation » (Bruno *et al.*, 2024), que ce soit en termes de nombre de réunions, de fréquence ou de dispositifs de transmission de l'information. Nous avons conduit trois monographies dans des organisations qui ont signé ces accords (une entreprise industrielle, une structure associative et une fédération d'associations) et avons réalisé 23 entretiens avec des managers, des salariés et des représentants syndicaux. Ces derniers sont systématiquement anonymisés.

questions d'organisation et condition de travail. Par ailleurs, nos analyses des accords montrent que ceux-ci sont plus particulièrement signés dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale (53 % des accords sont conclus dans ces établissements qui ne représentent pourtant que 13 % des établissements recensés par l'Insee en 2021).

Malgré cette diversité, tant des structures que des personnes rencontrées, trois séries de difficultés transversales et récurrentes ressortent de nos investigations empiriques.

● En pratiques, le droit d'expression directe et collective sous contraintes managériales

L'analyse du droit d'expression directe et collective en pratique, au sein des organisations étudiées, met en avant trois moments auxquels les difficultés interviennent. En amont tout d'abord, lorsqu'il s'agit, pour les acteurs désignés par les accords, de prévoir les manières dont les groupes d'expression pourront se tenir. En situation ensuite, lorsque ces derniers se réunissent effectivement. En aval enfin, une fois que les éventuelles demandes et questions sont transmises aux équipes de direction.

En amont des réunions

Les premières difficultés rencontrées dans les établissements concernent les capacités d'organisation des groupes d'expression. Deux éléments ressortent principalement des analyses. En premier lieu, le droit d'expression directe et

³ Voir par exemple les propositions de Thomas Coutrot et Coralie Pérez (2024) : <https://laviedesidees.fr/Instaurer-un-droit-des-salaries-d-avoir-leur-mot-a-dire-sur-leur-travail>

⁴ Cette enquête a été réalisée dans le cadre d'une convention avec l'Agence d'Objectif de l'IREs avec la CFTC et a bénéficié d'un complément de financement du CEET.

⁵ Nous remercions très chaleureusement les personnels de la DARES qui nous ont permis d'accéder à leur base statistique des accords collectifs d'entreprise.

⁶ Article 12 de l'ANI sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle.

collective est bien souvent laissée à la main des managers. La responsabilité de l'organisation des réunions leur incombe dans deux tiers des accords recensés. C'est également le cas dans les trois organisations dans lesquelles nous avons enquêté. Concrètement, il est prévu que les groupes d'expression se réunissent à leur initiative et que ces derniers informent les salariés à propos des lieux et dates auxquels se tiennent les réunions. Toutefois, les pratiques constatées soulignent que les managers ne prennent pas pleinement en charge cette mission d'organisation.

Ainsi, au sein de l'entreprise industrielle enquêtée, moins de 20 % des services ont connu, selon un négociateur CGT, la tenue de ces groupes d'expression. Les principes validés au sein de l'accord, conclu au niveau du groupe, sont ainsi largement déconnectés de leur application au sein des services concernés. Nombreux sont par ailleurs les enquêtés à souligner que les groupes d'expression peinent à se tenir en raison d'un manque de moyens ou d'organisation logistique, comme l'absence d'espace réservé, comme l'explique Eulalie, salariée de la fédération d'associations, 35 ans : « *On était livrés à nous-mêmes et il fallait se démerder pour tout, quoi, de A à Z.* »

L'initiative de ces groupes d'expression dévolue aux managers ne saurait expliquer à elle seule l'ensemble des difficultés rencontrées en amont des réunions. L'enquête souligne en effet, en deuxième lieu, que les modalités d'organisation du travail empêchent bien souvent la concrétisation du droit d'expression directe et collective. Cela tient d'abord à la fiction des « unités homogènes de travail » c'est-à-dire de possibilité de monter des groupes d'expression réunissant des salariés aux caractéristiques et préoccupations professionnelles semblables. Pour que les réunions aient lieu, ces « unités » doivent être identifiées avant d'être réunies. Or, dans bien des cas, l'organisation « par projet » est loin de pouvoir garantir cette identification, puisque les collectifs de travail fluctuent au gré des projets :

« Cette idée qu'on a dans les entreprises, un manager avec son équipe autour de lui, c'est terminé [...] Nous, on va avoir par exemple un manager qui se trouve à Nantes. Une partie de son équipe va être à Toulouse. L'autre partie, il va y avoir deux bonshommes qui sont à Lyon. Un autre à Brest. [...] Et il y a beaucoup de salariés qui travaillent en transverse, donc avec plusieurs équipes. Et on a aussi des salariés qui ont des doubles reporting [...] Et donc, là, comment tu définis ton collectif homogène ? Je n'en sais rien... » (Dorian, salarié, entreprise industrielle, 45 ans)

Ces modalités, très courantes dans l'industrie, sont tout autant soulignées au sein des structures associatives qui font face, depuis le début des années 2000, au développement du financement par projet et à la diffusion de logiques gestionnaires. Ces difficultés organisationnelles tiennent ensuite à une intensification du travail, que l'on retrouve dans les trois structures enquêtées, qui rend inenvisageable la participation aux groupes d'expression. Dans un temps largement contraint, les salarié-es — managers ou non — privilégient l'activité de travail aux discussions qui permettraient pourtant d'aborder la question des modalités d'organisation du travail dont elles et ils soulignent par ailleurs les conséquences néfastes. Considérées comme non productives, ces réunions

apparaissent comme la dernière des priorités, et n'attirent pas les salarié-es, accaparé-es par d'autres tâches sur lesquelles ils et elles sont attendu-es et évalué-es.

Pendant les réunions

Une autre série de difficultés touche, cette fois, le cœur des réunions, c'est-à-dire ce qu'il s'y passe une fois les premiers obstacles franchis. Ici encore, l'omniprésence du manager complique le déroulé des réunions et participe à l'émergence d'un sentiment de défiance pour les salarié-es.

Lorsque les groupes d'expression ont lieu, ce sont les managers qui sont en charge de réserver les salles, fixer les dates et l'ordre du jour et d'envoyer aux salarié-es concerné-es ce que ces dernier-es perçoivent souvent comme des « convocations », auxquelles il semble dès lors délicat de se soustraire. Ce *modus operandi* accentue d'autant le flou déjà présent pour les salarié-es : puisque les réunions sont lancées à l'initiative des managers perçus comme les représentants de la direction, c'est donc nécessairement pour lui permettre de transmettre ses décisions stratégiques dans une logique assez éloignée de l'expression « directe et collective » des salarié-es.

Bien que ces incompréhensions puissent être levées une fois que se tiennent les groupes d'expression, reste que les managers, calquant ainsi une partie de leurs missions professionnelles, y prennent souvent un rôle d'animateur. Dans ces cas, leur présence au sein des réunions conduit à des formes d'autocensure de l'expression des salarié-es qui n'osent pas exprimer leurs difficultés et éventuels reproches devant leur hiérarchie directe :

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

L'autocensure conduit les salarié-es présent-es au sein de ces groupes d'expression à en détourner l'usage initial et donc les thématiques abordées pour les vider de toute substance potentiellement subversive. Ainsi, un nuage de mots venant synthétiser les propositions de thématiques à aborder au cours d'un groupe d'expression, et présenté en compte rendu de la réunion, met en avant les éléments « Léo Messi », « Kdo », « des blagues », « joyeux Noël », etc. Autant d'éléments bien éloignés des enjeux relatifs à l'organisation du travail dans cette structure, marqués par des horaires de travail à rallonge qui dégradent les conditions de travail.

En aval des réunions

La dernière série de difficultés concerne les suites données à l'expression salariale dans les cas où celle-ci a pu remonter à la direction de l'établissement. Les accords précisent presque tous (à plus de 90 % de ceux que nous avons analysés) les processus et les délais dont dispose la direction pour répondre aux requêtes. Mais, les pratiques étudiées soulignent une fois de plus des écarts conséquents et renvoient à la manière dont les directions considèrent cette expression directe.

Tout d'abord, dans la formulation des remontées à adresser à la direction. Le contenu des comptes-rendus, rédigés par un

salarié, est régulièrement amendé par les managers avant leur transmission aux directions d'établissement. En position particulièrement délicate dans la mesure où les reproches adressés par les salarié-es concernant l'organisation du travail peuvent leur être ensuite imputés par la direction, ils sont conduits à atténuer les critiques formulées.

Ensuite, dans les réponses apportées. Dans les trois structures enquêtées, peu de crédit est accordé aux demandes qui passent ce premier filtre. Du point de vue des directions en effet, les salarié-es ne sont pas prêts, voire ne sont pas suffisamment « matures » pour qu'une « réelle » expression des salarié-es soit mise en œuvre. Retenant l'apparente futilité de certaines thématiques abordées, les directions estiment alors que ce qu'elles perçoivent comme des mésusages du droit d'expression participe de sa délégitimation :

« Après une équipe mature va peut-être se saisir de cette action-là. [...] va pouvoir faire remonter... Une équipe un peu immature, un peu récente... où il y a eu beaucoup de turnover, va être plutôt sur de la technique, de la logistique, ça va être je sais pas le frigo qui marche plus, le lave-vaisselle qui marche plus, la boîte aux lettres qui ferme plus. Voilà ce qui... Enfin, entre guillemets, la petite lorgnette du droit d'expression. Ça pourrait être demandé directement à l'agent de maintenance ou au directeur quoi. Voilà, ça a pas forcément besoin de passer par le droit d'expression. » (Véronique, DRH, structure associative, 50 ans)

Ces constats et déceptions conduisent les directions à s'en tenir à un usage qui limite ce droit à sa plus simple expression. Pour Mireille, DRH au sein de la structure associative, les salarié-es « demandent juste à être écouté-es », et pas à être entendu-es. En lisant la réponse du directeur général à une requête concernant la charge de travail, elle explique : *« Donc il n'apporte pas de réponse concrète en fait... Mais des fois, se dire qu'on les entend et qu'on en est conscient, ça suffit... »*

Enfin, plus drastiquement encore, les directions peuvent prendre le parti de ne pas envoyer de réponses écrites aux salarié-es, ce que ces derniers interprètent la plupart du temps comme une absence de considération. L'expression directe et collective se trouve ainsi détournée de sa fonction première, celle d'une participation des salarié-es à la vie de l'entreprise. Du fait de ces déceptions successives, le droit d'expression apparaît finalement pour les salariés, comme pour la direction, comme une coquille vide peu susceptible de susciter l'adhésion. Nos observations rejoignent alors des travaux montrant des formes de non-utilisation stratégique des dispositifs de démocratie directe (Jacquet et Sainty, 2023). Dans ce contexte, ce sont parfois les représentant-es élu-es et les comités sociaux et économiques qui sont en mesure d'interpeller les directions sur leur absence de réponse, tout comme sur les thématiques critiques des conditions de travail

qui n'ont pu être abordées au sein des groupes d'expression. Les enjeux initialement attachés au « dialogue professionnel » se trouvent ainsi finalement abordés par le dialogue institué.

Alors que le droit d'expression directe et collective reste largement plébiscité par les salarié-es enquêté-es, force est de constater l'échec de ce dispositif. Les difficultés auxquelles il est confronté exposent en creux trois types de conditions de possibilité. Premièrement, des facteurs organisationnels. La constitution de groupes d'expression ne semble tenable que dans des structures de petites tailles qui disposent de collectifs de travail identifiés et stables avec une certaine ancienneté. Deuxièmement, des facteurs relationnels, concernant en particulier le rôle des managers. Si leur non-participation aux groupes est nécessaire pour que l'expression y soit effectivement libre, ils ont en revanche un rôle à jouer pour s'assurer que ces réunions puissent se tenir. Ainsi, les manières dont les managers (et les directions) conçoivent les salariés et leur autonomie au travail jouent considérablement sur les marges d'autonomie laissées à ces derniers au sein des groupes d'expression, tout autant que sur les regards portés sur les productions de ces délibérations. Enfin, un dernier ensemble de facteurs, de type individuel, concerne plus directement les salarié-es participant aux groupes d'expression. L'expression au sein d'un collectif et pour un collectif implique également des coûts pour celles et ceux qui peuvent incarner les prises de position critiques, et peut nécessiter une compensation, sous la forme, par exemple, d'une protection similaire à celle concernant les représentant-es du personnel.

RÉFÉRENCES

Bruno A.-S., Curci Y., Greenan N., 2024 «Un outil pour évaluer la lutte contre les inégalités femmes-hommes dans les entreprises : retour sur la construction de la base de données CAGE», *Humanités numériques*, 9, (En ligne).

Dupuy C., Louvion A., Simha J., 2024, *L'expression directe et collective en entreprise : des chiffres aux pratiques*, Rapport pour l'Agence d'Objectif de l'IREs.

Jacquet V., Sainty J., 2023, «La non-participation : l'envers des dispositifs de participation publique», *Participations*, 37 (3), 7-29.

Giraud B., Pélisse J., 2024, *Un dialogue social sous contrôle*, Paris, Presses Universitaires de France, 89-101.

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

Séchaud, 1988, «Les pratiques relatives à l'expression des salariés. Principaux résultats», *Travail et Emploi* N° 38.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : ceef.cnam.fr
Elles sont également disponibles via les comptes [X @CeefEtudes](https://twitter.com/CeefEtudes) et [LinkedIn Cnam-CEET](https://www.linkedin.com/company/ceef).

Centre d'études de l'emploi et du travail

Conservatoire national des arts et métiers - 61, rue du Landy - 93210 Saint-Denis

Directrice de publication : Christine Erhel - Responsable éditorial et relations Presse : Bilel Osmane - bilel.osmane@lecnam.net

Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Avril 2025 - ISSN : 1767-3356

Ce numéro est en accès libre et sous licence Creative Commons 

