

Face à l'éclatement des entreprises, une représentation collective mise en défaut : une analyse à partir de l'enquête REPONSE 2017

*Nadine THÈVENOT, François-Xavier DEVETTER, Maé GEYMOND, Coralie PEREZ,
Corinne PERRAUDIN et Julie VALENTIN¹*

Cet article vise à rendre compte des formes de représentation collective et des niveaux de dialogue social dans l'entreprise « éclatée » où s'exercent des rapports de dépendance via des relations de sous-traitance, de filialisation ou encore dans le cas d'entreprises multi-sites. Il s'appuie sur l'enquête REPONSE 2017 et ses post-enquêtes pour montrer le décalage entre la prédominance des entreprises « éclatées » et le manque d'instances de représentation centralisées. Six monographies font alors apparaître le contraste entre des directions capables de construire leur coordination et des salariés dont la représentation collective se retrouve mise en défaut.

This article aims to report on the forms of collective representation and the levels of social dialogue in "fragmented" companies, where relationships of dependency exist through subcontracting, subsidiarisation and multi-site companies. It makes use of the REPONSE 2017 survey and its post-studies to show the disconnect between the predominance of "fragmented" companies and the lack of centralised representation bodies. Six monographs reveal the contrast between management capable of coordinating them and workers seeing a failure of collective representation.

Nadine Thèvenot, Maé Geymond, Coralie Perez, Corinne Perraudin et Julie Valentin sont affiliées à l'Université Paris 1, Centre d'économie de la Sorbonne (CES - UMR 8174) ; François-Xavier Devetter est affilié à l'IMT, Université de Lille 1, Clerf.

1. Nous remercions les équipes de la Dares ainsi que l'ensemble des salariés qui ont accepté de mener des entretiens dans le cadre du travail monographique. Nous remercions également les évaluateurs de *La Revue de l'IRES* ainsi que les coordinatrices de ce numéro.

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 (Morin, 2005 ; Béguin *et al.*, 2012). Les établissements, en tant qu'unités productives, se retrouvent, de fait, imbriqués dans des liens de dépendance vis-à-vis de centres de pouvoir qui influent notamment sur les conditions d'exercice de la représentation professionnelle 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 (Perraudin *et al.*, 2008). Pour David Weil (2014), c'est le résultat d'un processus d'externalisation et de filialisation qui n'a fait que s'amplifier depuis les années 1990, touchant un éventail toujours plus large d'activités (gestion du personnel, services aux entreprises...) et de professions. Il conduit à brouiller les frontières de la firme (Grimshaw, Rubery, 2005) 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 centres de pouvoir 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) sont conçues pour structurer les relations professionnelles au-delà du périmètre de l'entreprise. Elles peuvent alors constituer, selon les cas, une opportunité pour « rapprocher » effectivement la représentation collective des salariés des lieux d'exercice du pouvoir ; mais 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).

Cet article 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. Ces rapports sont au cœur des relations de sous-traitance et de filialisation ; ils sont également prégnants dans les entreprises multi-sites. C'est l'existence de ces relations de dépendance qui nous conduit à qualifier l'entreprise d'« éclatée ».

Nous nous appuyons dans cet article sur une recherche effectuée dans le cadre des post-enquêtes et de l'exploitation secondaire de l'enquête REPONSE 2017 pour la Dares² menée dans le contexte de réformes institutionnelles d'envergure pour la régulation des relations de travail. D'un côté, la loi dite « Travail » du 8 août 2016 confirme la volonté d'inverser la hiérarchie des normes entamée depuis 2004. Cet enjeu crucial se trouve éclairé par l'analyse des entreprises « éclatées » parce que les salariés se trouvent placés dans des entités économiques dont l'imbrication perturbe l'identification des conventions collectives et le champ d'application des accords collectifs (Pesquine, 2021). De l'autre, la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 (adoptée dans le cadre des ordonnances de 2017) établit la fusion des instances représentatives du personnel en comité social et économique (CSE). Comment cette nouvelle instance s'articule-t-elle avec les instances centralisées de l'entreprise « éclatée » que sont les comités de groupe, les UES et les autres comités centraux d'entreprises ? Ces instances représentatives du personnel sont-elles en adéquation avec la structuration des organisations de travail « éclatées » ? Dans quelle mesure 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 décisions qui les concernent ?

D'un point de vue méthodologique, notre étude repose, d'une part sur un volet quantitatif basé sur l'enquête REPONSE 2017 et, d'autre part, sur un volet qualitatif constitué de six monographies d'entreprises. Le volet quantitatif a consisté à produire une cartographie de l'éclatement des entreprises et de leurs instances de représentation avant la mise en place des CSE. Nous analysons ainsi la représentation collective au sein des anciens « comités d'entreprise » (CE). Le volet qualitatif, quant à lui, a été réalisé entre mai 2019 et juin 2020, soit dans la période coïncidant avec la fin de la mise en place des CSE (encadré 1). Les établissements étudiés dans nos monographies avaient installé leur CSE au moment de nos entretiens. Nos terrains permettent ainsi d'éclairer la mise en œuvre et la nature du dialogue social selon la forme d'éclatement et le type d'instances représentatives mises en place après les ordonnances (encadré 2, voir *infra*).

Après avoir étudié les sources de la dépendance entre établissements et les formes prises par l'entreprise « éclatée », nous exploitons l'enquête REPONSE pour faire apparaître la prépondérance de cette forme d'organisation et la diversité des formes d'éclatement dans le tissu productif français (I). Nous mettons alors en évidence la faiblesse quantitative des instances centralisées de représentation du personnel dans les entreprises « éclatées » que nous interrogeons à partir de six monographies (II).

2. En réponse à l'appel à projets de la Dares, « Les relations de travail dans un contexte de réformes institutionnelles : post-enquêtes et exploitations secondaires » lancé en 2018. Cette recherche comportait également une étude qualitative de la mise en place des CSE à la suite des ordonnances Macron (Thévenot *et al.*, 2021).

Encadré 1 - Méthodologie

Les sources de données

L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) menée en 2017 par la Dares auprès d'établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand non agricole fournit, à partir du volet Représentants de la direction, des informations sur les caractéristiques des établissements (appartenance à un groupe, à une entreprise multi-établissements, recours à la sous-traitance pour tout type d'activités ou pour l'activité principale, activité de sous-traitance) ainsi que sur la représentation collective et l'activité de négociation des établissements. Elle permet ainsi de quantifier les types d'éclatement de la relation de travail et d'identifier les instances de représentation du personnel (IRP) des entreprises « éclatées ».

Les post-enquêtes à l'enquête REPONSE : Nous avons choisi des établissements appartenant à des entreprises qui illustrent les différentes formes d'éclatement étudiées tout en ajoutant deux autres critères. Le premier critère est relatif au choix des secteurs. Il s'agissait à la fois d'équilibrer l'industrie (secteurs aéronautique et pharmaceutique) et les services (secteurs bancaire et de la propreté) et de prendre appui sur notre connaissance préalable de ces quatre secteurs. Le second concerne la présence d'une unité économique et sociale (UES) qui nous intéressait comme potentiel levier de reconstitution du collectif de travail entre entreprises distinctes. Un terrain est concerné par la présence d'une UES et dans un autre terrain, les représentants du personnel y ont tenté, par deux fois, d'en obtenir la reconnaissance, sans succès.

Pour chaque établissement sélectionné, nous avons conduit des entretiens non seulement auprès du représentant de la direction (RD) et du représentant du personnel (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 encore 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. Au total, 37 entretiens ont été réalisés, pour la quasi-totalité en face-à-face, entre mai 2019 et juin 2020.

Une analyse qualitative portant sur six monographies d'entreprises « éclatées »

Six établissements ont été sélectionnés à partir de REPONSE 2017. Ils ont constitué une « porte d'entrée » pour une panoplie de configurations d'entreprises « éclatées ».



Tous sont impliqués dans des relations de dépendance économique (en tant que preneur d'ordres, PO, et éventuellement donneur d'ordres, DO) et financière (en tant que filiale d'un groupe). Ils relèvent d'entreprises mono-établissement (sauf JAVEL) bien qu'il puisse exister plusieurs sites de production. BANQUE est ainsi composée de deux sites éloignés de 200 km. Ces sites n'ont jamais été constitués en « établissements distincts » pour disposer d'instances de représentation du personnel qui leur soient propres¹. Tous sont de grande taille et appartiennent à des structures bien plus vastes (sauf AERO). L'un des terrains (NETTOIE) a mis en place une UES. Ces caractéristiques structurelles sont récapitulées dans le tableau 1.

Tableau 1 - Caractéristiques structurelles des établissements enquêtés

Établissement	Secteur	Effectif établissement	Effectif groupe*	Sous-traitance	Liens financiers	Mono-Multi-établissements
BANQUE	Finance	900	80 000	PO + DO	Filiale	Mono (2 sites)
AERO	Aéronautique	300	320	PO + DO	Filiale	Mono
FAÇONNAGE	Pharmacie	250	3 000	PO + DO	Filiale	Mono
LABO	Pharmacie	500	2 300	PO + DO	Filiale	Mono
JAVEL	Nettoyage	600	70 000	PO	Filiale	Multi
NETTOIE	Nettoyage	600	2 500	PO	Filiale	Mono

* Effectif des groupes en France, sauf AERO dont les effectifs sont au niveau européen. Source : sites internet des groupes.

Source : Post-enquêtes REPONSE 2017.

1. Sur la notion d'établissement distinct, voir Signoretto (2020).

I. Origines et mesure de la dépendance dans les entreprises « éclatées »

Trois configurations d'insertion des établissements dans des formes d'éclatement ont été retenues : l'appartenance de l'établissement à un groupe mettant en cause des liens de dépendance financière ; l'appartenance de l'établissement à une chaîne de sous-traitance lorsqu'il est preneur et/ou donneur d'ordres ; l'appartenance de l'établissement à une entreprise multi-établissements impliquant plusieurs sites de production. Dans tous les cas, des acteurs extérieurs à l'établissement peuvent se trouver en mesure d'imprimer leur marque sur l'emploi, le travail et ses conditions dans les établissements dépendants. Après avoir analysé les sources de la dépendance telles qu'elles nous ont été relatées par les représentants de la direction et du personnel dans les établissements enquêtés (I.1),

nous proposons un cadrage empirique de l'éclatement des entreprises dans l'ensemble des établissements en France à partir de l'enquête REPONSE 2017 (I.2).

1.1. La dépendance des établissements vis-à-vis d'acteurs extérieurs

Les six établissements (ou entreprises) enquêtés se trouvent tous en situation d'« autonomie contrôlée » (Appay, 2005 ; Coutrot, 2002), au sens où ils font tous partie d'un groupe et de chaînes de sous-traitance. Pour autant, les modalités par lesquelles des acteurs extérieurs à l'établissement/entreprise influent sur la gestion de sa main-d'œuvre et son organisation du travail sont différentes. 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 représentants de la direction et les représentants du personnel, au-delà de la seule « position » de l'établissement renseignée dans le volet Représentants de la direction du questionnaire de l'enquête REPONSE. Les terrains nous permettent ainsi de nous pencher sur les situations concrètes de travail pour rendre compte des dimensions d'autonomie, de contrôle et de rapports de domination qui se situe entre des entités « éclatées » et qui peuvent être de nature différente selon que la dépendance se situe au sein d'un groupe, de relations de sous-traitance, ou les deux à la fois.

Orientations stratégiques et restructurations financières : la dépendance dans les groupes

Tout d'abord, 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 (Fleury *et al.*, 2018) 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 ; Perez *et al.*, 2015), et les six terrains engagés s'inscrivent dans ce type de gouvernance, avec cependant trois configurations différentes : une *holding* qui se confond avec sa filiale au sens où l'équipe dirigeante rassemble les propriétaires du capital (AERO), des *holdings* ou maisons-mères qui concentrent les fonctions support à la manière d'un département de « direction » d'une entreprise en possédant la totalité du capital (NETTOIE, JAVEL, LABO, FAÇONNAGE), un groupe diversifié, dont la maison-mère ne détient pas la totalité du capital des filiales acquises par croissance externe (BANQUE).

Dans tous les cas, les décisions en matière d'orientations stratégiques apparaissent en grande partie déterminées par la « maison-mère », « *holding* » ou « tête de groupe », mais les axes sur lesquels la *holding* inscrit ses marques sont différents. Dans le secteur du nettoyage, les responsables d'agence de JAVEL et les établissements de NETTOIE disposent d'une autonomie dans le recrutement des agents d'entretien, mais n'ont aucune

marge de manœuvre au niveau de leur rémunération³. Les décisions en matière d'emploi et de politiques sociales sont également très encadrées par la *holding* et le comité de direction chez BANQUE et FAÇONNAGE, avec toutefois des marges de manœuvre obtenues par les filiales dans les limites du cadre fixé par la *holding*.

C'est dans le groupe LABO que les marges de manœuvre des filiales apparaissent les plus réduites du fait de l'échelle mondiale du groupe qui rend la dépendance financière à la tête de groupe la plus forte. La tête de groupe américaine concentre les décisions stratégiques les plus sensibles dans la mesure où elles conditionnent l'activité même des sites au niveau local en définissant les volumes d'activité, ainsi que les orientations en matière d'investissement et de politique des ressources humaines. Le périmètre de l'entreprise et l'allocation de moyens chez LABO dépendent ainsi directement de la tête de groupe américaine et de sa stratégie structurelle de baisse des effectifs qui accompagne les changements de périmètre consécutifs aux opérations de cession/fusion/acquisition (Geymond, 2020).

Le contrôle des organisations de travail : les deux configurations de la dépendance économique dans la sous-traitance

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. En amont du processus de production, le recours à la sous-traitance pour un donneur d'ordres consiste en une planification quantitative et qualitative du travail chez le sous-traitant (Sacchetti, Sugden, 2003). En aval du processus de production, le donneur d'ordres détient la responsabilité économique finale en ce que le produit réalisé par le sous-traitant ne constitue pas une marchandise valorisable indépendamment de son assemblage par le donneur d'ordres (Vennin, 1975). La dépendance économique du sous-traitant ainsi créée par la mise au travail de sa main-d'œuvre et la non-redéployabilité de sa production soulève des problèmes bien identifiés puisque des entreprises extériorisent une main-d'œuvre qu'ils peuvent contrôler sans être responsables en droit de leur emploi et de leurs conditions de travail (Supiot, 1994 ; Thébaud-Mony *et al.*, 2015). À partir de l'exploitation quantitative de l'enquête REPONSE 2010-2011, nous avons déjà pu montrer que la position des établissements dans la chaîne de sous-traitance affectait plusieurs dimensions des relations de travail, en particulier les salaires et la structure des qualifications (Perraudin *et al.*, 2014). Nos cas sont ici 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. Deux profils-types peuvent être mis en évidence. Le premier profil renvoie à l'approche stan-

3. En matière de rémunération des agents d'entretien, il n'y a pas d'autonomie pour les agents d'entretien, ni des établissements ni même des têtes de groupe car c'est la convention collective qui s'applique strictement.

dard de la sous-traitance impliquant à la fois une planification quantitative et qualitative du travail. Nous la qualifions de « sous-traitance intégrée » dans la mesure où le donneur d'ordres est en position de commander, contrôler et évaluer le travail des sous-traitants (Perraudin, Thèvenot, 2022) (AERO, BANQUE, FAÇONNAGE et LABO). Le second profil est davantage concerné par les stratégies d'externalisation de fonctions qui ne sont pas considérées comme l'activité principale des donneurs d'ordres, mais qui supposent la mise au travail d'une main-d'œuvre sur leur site même de production. Nous qualifions cette sous-traitance de type « marchand » dans la mesure où le travail a été transformé en heures achetées. C'est particulièrement le cas des établissements du secteur du nettoyage que nous avons pu enquêter. L'essentiel des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants repose alors sur des rapports commerciaux où les donneurs d'ordres peuvent faire jouer la concurrence par les prix (JAVEL et NETTOIE).

Une dépendance « enchevêtrée » dans des liens financiers et économiques : la sous-traitance intra-groupe

Trois des six 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. La définition des orientations stratégiques ou celle des investissements, la planification quantitative et qualitative du travail, mais aussi une mise en concurrence potentielle des filiales, relèvent de décisions de maisons-mères donneuses d'ordres⁴. Le rapport aux donneurs d'ordres est également très différent selon les cas. FAÇONNAGE est dépendant à la fois de clients externes et de sa *holding* alors que LABO et la filiale étrangère de AERO s'inscrivent plus directement dans le cadre d'une sous-traitance intra-groupe.

1.2. La dépendance comme norme : un cadrage statistique

À partir de l'enquête REPONSE 2017, il est possible d'identifier les établissements qui relèvent d'une entreprise « éclatée » selon les trois canaux identifiés : l'appartenance à un groupe ou à une entreprise multi-établissements ainsi que le fait d'être un établissement donneur et/ou preneur d'ordres pour la sous-traitance. L'enquête permet ainsi de fournir un cadrage statistique des différents types d'éclatement de la relation de travail, et leur possible cumul, dans les établissements français de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif. Nous évaluons ici l'ampleur de l'éclatement sur le champ de l'ensemble de ces établissements ainsi que sur le champ plus restreint de ceux qui appartiennent à une entreprise de plus de 50 salariés afin de pouvoir articuler l'ana-

4. 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 (Sigot, Vero, 2020 ; Perez, 2018).

lyse de l'éclatement à celle du dialogue social. En effet, la mise en place d'instances de représentation collective ne concernait que ce champ avant les ordonnances Macron de 2017.

Le tableau 2 permet de rendre compte de la généralisation de l'éclatement des établissements en France et du cumul des canaux par lesquels ils se trouvent en situation de dépendance. Ainsi, seulement 15 % des établissements de 11 salariés et plus (respectivement 5 % des établissements de 11 salariés et plus d'entreprises de plus de 50 salariés) ne présentent aucune des formes d'éclatement étudiées. Par contre, 18 % des établissements de 11 salariés et plus (respectivement 32 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés) cumulent les trois formes, c'est-à-dire font à la fois partie d'un groupe, d'une entreprise multi-établissements et sont impliqués dans la sous-traitance. La combinaison de deux formes d'éclatement concerne, quant à elle, 31 % (respectivement 43 %) des établissements. L'éclatement est donc la norme, ainsi que son cumul (2 ou 3 formes) qui concerne 49 % des établissements de 11 salariés et plus (respectivement 75 %).

Tableau 2 - Répartition des établissements selon la présence et le nombre de formes d'éclatement

En %

	Établissements de 11 salariés et plus	Établissements de 11 salariés et plus d'entreprises de 50 salariés et plus
3 formes	18	32
2 formes	31	43
1 forme	36	20
Aucune forme	15	5
Total	100	100

Champ : établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Lecture : 32 % des établissements de 11 salariés et plus appartenant à des entreprises de plus de 50 salariés (18 % des établissements de 11 salariés et plus) cumulent les trois formes d'éclatement : appartenance à une entreprise multi-établissements ainsi qu'à un groupe et implication dans un rapport de sous-traitance en tant que preneur d'ordres ou donneur d'ordres pour leur activité principale.

Source : enquête REPONSE 2017, volet Représentants de la direction, Dares.

Les trois formes d'éclatement

L'importance quantitative de chacune des trois formes d'éclatement ainsi que celle de leurs combinaisons sont mises en évidence dans le tableau 3.

Tableau 3 - Les formes d'éclatement et leurs combinaisons

En %

Formes d'éclatement	Établissements de 11 salariés et plus			Établissements de 11 salariés et plus d'entreprises de 50 salariés et plus		
	ST	Groupe	Multi	ST	Groupe	Multi
3 formes : ST-Groupe-Multi	18	18	18	32	32	32
2 formes :						
Groupe et Multi	-	12	12	-	24	24
ST et Multi	11	-	11	14	-	14
ST et Groupe	8	8	-	5	5	-
1 forme	24	3	9	6	2	12
Total	61	40	50	57	63	82

Champ : établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Lecture : parmi les établissements de 11 salariés et plus, 18 % cumulent les trois formes d'éclatement (sous-traitance (ST), entreprise multi-établissements et groupe), 11 % sont concernés par les formes ST et Multi, 8 % par les deux formes ST et groupe. Enfin, 24 % ne sont concernés que par la sous-traitance. Au total, 61 % des établissements de 11 salariés et plus sont impliqués dans un rapport de sous-traitance (qu'ils soient, ou non, concernés par une autre forme d'éclatement).

Source : enquête REPONSE 2017, volet Représentants de la direction, Dares.

Les relations de sous-traitance concernent de manière massive les établissements. Sur le champ des établissements de 11 salariés et plus, 61 % des établissements sont impliqués dans la sous-traitance en tant que preneurs d'ordres et/ou donneurs d'ordres pour leur activité principale⁵. La présence de dépendance financière est également très fréquente : 40 % des établissements de plus de 11 salariés appartiennent à un groupe⁶, et encore davantage (63 %) s'ils appartiennent à une entreprise de plus de 50 salariés. Enfin, les entreprises multi-établissements constituent la majorité du tissu productif marchand et associatif : 50 % des établissements de plus de 11 salariés sont concernés et 82 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés sont multi-établissements.

5. Plus précisément, parmi les établissements de plus de 11 salariés (respectivement parmi les établissements d'entreprises de plus de 50 salariés), 24,5 % sont donneurs d'ordres pour leur activité principale (DO-AP) (resp. 24,4 %), 10,7 % sont preneurs d'ordres (PO) (resp. 9,5 %) et 25,4 % (resp. 23,4 %) sont à la fois DO-AP et PO, illustrant des situations de sous-traitance en cascade (voir annexe, tableau 1). Si l'on retient une définition plus extensive de la sous-traitance en considérant non seulement le fait de sous-traiter des activités liées à l'activité principale mais également les activités support (voir annexe, tableau 2), 85 % des établissements de 11 salariés et plus (et 88,5 % de ceux appartenant à une entreprise de 50 salariés et plus) sont concernés par la sous-traitance. Les établissements qui ne sont ni preneurs, ni donneurs d'ordres (15 % des établissements de 11 salariés et plus et 5,4 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés), sont plutôt des établissements de moins de 20 salariés qui se trouvent plus fréquemment dans les secteurs de l'enseignement, de la santé et de l'action sociale, ainsi que dans l'hébergement-restauration.

6. L'appartenance à un groupe concerne ainsi 57 % des salariés des établissements de plus de 11 salariés.

Le cumul et la combinaison des formes d'éclatement

La combinaison la plus fréquente est celle qui implique les trois formes d'éclatement (32 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés)⁷. Appartenir à un groupe s'associe fréquemment aux autres formes de dépendance. L'appartenance à un groupe et à une entreprise multi-établissements concerne aussi une proportion importante d'établissements, d'autant plus s'ils appartiennent à une entreprise de plus de 50 salariés (24 % des établissements). Et les établissements appartenant à un groupe sans être dépendants également d'une entreprise multi-établissements ou sans être inscrits dans des rapports de sous-traitance ne représentent qu'une faible proportion des établissements (3 % des établissements de 11 salariés et plus ; respectivement 2 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés). En revanche, les établissements travaillant en sous-traitance, en tant que donneurs ou preneurs d'ordres, sont davantage des entreprises mono-établissement et n'appartenant pas à un groupe (24 % des établissements de 11 salariés et plus).

Face à la prédominance d'entreprises « éclatées », à quel niveau (local ou centralisé) les salariés concernés sont-ils représentés ? Et quelles sont leurs capacités à faire entendre leur voix ?

II. Des instances de représentation professionnelle mises en défaut dans les entreprises « éclatées » ?

Il s'agit ici 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 : la mise en place des instances de représentation selon leur niveau (établissement ou entreprise) d'une part, et les modalités d'une représentation collective « centralisée » d'autre part (encadré 2).

Alors que l'on pourrait s'attendre à la coexistence d'instances locales et centralisées dans les entreprises « éclatées », le cadrage empirique établi à partir de l'enquête REPONSE 2017 souligne le manque de telles instances, en particulier centralisées (II.1). Nous analysons les motifs de la faiblesse de leur présence à partir des six monographies (II.2).

II.1. Un cadrage empirique des instances de représentation du personnel dans les établissements d'entreprises « éclatées »

La représentation collective dans ces établissements est appréhendée d'une part au niveau local (de l'établissement ou de l'entreprise) et d'autre part au niveau centralisé (tableau 4). Bien qu'il soit obligatoire dans les textes d'organiser des élections, tous les

7. L'enquête ne fournit pas d'informations sur les clients des PO, ni sur les sous-traitants des DO, ce qui empêche de renseigner les établissements qui seraient donneurs ou preneurs d'ordres au sein même de leur groupe, comme nous avons pu l'illustrer avec les cas de FAÇONNAGE, LABO et AERO dans le cadre de la dépendance « enchevêtrée » caractéristique de la sous-traitance intra-groupe.

Encadré 2 - Les instances de représentation inter-entreprises ou établissements : CSE centraux, comités de groupe et UES

Depuis la loi de 2018, les *CSE centraux* ont vocation à remplacer les comités d'entreprise (CE) centraux, tant au sein des entreprises multi-établissements que des unités économiques et sociales (UES) (Loiseau *et al.*, 2018).

Ainsi toute entreprise où un accord a permis la reconnaissance d'établissements distincts doit faire en sorte de disposer d'instances à ce niveau ainsi qu'au niveau central. Les membres élus des CSE des établissements distincts élisent parmi eux le ou les représentants de leur établissement au CSE central. Des règles additionnelles, définies par accord, doivent être retenues lorsqu'il y a davantage d'établissements distincts que de sièges au CSE central.

Le *comité central de l'UES* et le comité de groupe sont les instances qui permettent de structurer les relations professionnelles au-delà du périmètre de l'entreprise. Elles diffèrent sur leurs prérogatives, les obligations de leur installation et leurs implications sur la représentation collective.

Le *comité de groupe* a pour seule attribution légale de fournir aux différents comités d'entreprise (aujourd'hui CSE) des informations sur le groupe (activité, situation financière, évolution et prévision de l'emploi), c'est-à-dire sur toutes les entreprises qui le composent. Ce comité réunit « des représentants du personnel des entreprises constituant le groupe » (Code du travail, art. L. 2333-1). Ces derniers ne sont pas élus mais désignés par les organisations syndicales de salariés parmi leurs élus aux comités d'entreprise (CSE désormais) de l'ensemble des entreprises du groupe et à partir des résultats des dernières élections. Le comité de groupe est donc finalement une institution secondant les CSE.

En présence d'un groupe (c'est-à-dire lorsque les liens financiers unissant les sociétés d'un groupe induisent un pouvoir de direction unique), l'entreprise dominante peut prendre l'initiative de la mise en place d'un comité et elle a même obligation de le mettre en place dès lors qu'une organisation syndicale en fait la demande. Autrement dit, les syndicats peuvent en prendre l'initiative si l'entreprise dominante ne l'a pas fait et, dans ce cas, elle ne peut s'y opposer. Les organisations syndicales y ont un intérêt réel 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 communication des informations économiques du groupe au niveau européen. Tout comme le précédent, il n'a pas de visée consultative mais seulement informative.



L'UES, elle, est considérée comme une entreprise du point de vue du droit du travail et doit appliquer les règles de représentation du personnel afférentes. La mise en place d'un CSE commun, le CSE central d'UES, est obligatoire dès lors que l'UES est reconnue. C'est un comité social et économique à part entière. Comme la reconnaissance de l'UES a précisément pour objet la création de cette instance centralisée inter-entreprises, la mise en place du CSE central suit nécessairement cette reconnaissance, qu'elle soit obtenue par accord ou par voie judiciaire.

L'UES peut chevaucher différents périmètres sociaux. Comme rapprochement de personnes juridiques, l'UES a ainsi des traits communs avec le groupe. La différence de périmètre 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 groupe¹. 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.

1. Cass. soc., 20 octobre 1999.

établissements ne disposent pas d'instance de représentation du personnel (IRP) (Pignoni, Raynaud, 2013) : en 2017, à la veille de la réforme imposant la fusion des instances, près de 1 établissement sur 10 d'entreprises de plus de 50 salariés n'ont aucune instance, que ce soit des délégués du personnel (DP), un comité d'entreprise (CE), un comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) ou une délégation unique (DU), dans leur établissement ou même dans leur entreprise⁸. C'est tout particulièrement le cas des établissements impliqués dans la sous-traitance.

Au niveau local, un comité d'entreprise (y compris une délégation unique comprenant un CE) n'est présent que dans 76 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés. Ce sont les entreprises indépendantes de groupes, mono-établissement et inscrites dans des rapports de sous-traitance qui disposent le moins fréquemment de CE (64 % d'entre elles seulement ont une telle instance locale)⁹. Et un CHSCT¹⁰ n'est

8. Parmi les raisons invoquées par les représentants de la direction RD pour l'absence d'IRP, la carence de candidatures est très répandue, et cela davantage encore pour les établissements de la sous-traitance (pour plus de la moitié des établissements de 11 salariés et plus, PO ou DO pour leur activité principale). Les établissements faisant partie d'un groupe sont plus nombreux que les autres à déclarer ne pas être assujettis 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.

9. C'est également le cas des établissements qui n'ont aucune forme d'éclatement.

10. Les CHSCT ici ne relèvent pas de DU. Ces dernières sont comptabilisées avec les CE.

présent que dans 61 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés. Là encore, l'éclatement par la sous-traitance conduit à une sous-représentation de la présence d'une telle instance.

Tableau 4 - Les instances de représentation du personnel locales et centralisées selon les formes d'éclatement

En %

	Instances locales			Instances centralisées			
	Présence d'au moins 1 IRP	Présence d'un CHSCT	Présence d'un CE	Présence d'au moins 1 instance centrale	CCE	CG ou CECE	CE d'UES ¹
3 formes ST-Groupe-Multi	93	69	81	59	25	30	26
2 formes							
Groupe et Multi	92	67	77	53	24	23	26
ST et Multi	88	53	74	19	9	0	12
ST et Groupe	98	70	88	33	0	25	10
1 forme							
ST seulement	83	47	64	3	0	0	3
Groupe seulement	89	50	77	35	0	29	8
Multi seulement	91	59	78	26	11	0	16
Aucune forme d'éclatement	77	29	39	6	0	0	6
Ensemble	91	61	76	34 ²	20 ³	27 ⁴	19 ⁵

1. C'est la présence d'une UES qui est évaluée, même si la présence d'un CE d'UES n'est pas mentionnée.
2. % calculé sur les établissements concernés par au moins une forme d'éclatement.
3. % calculé sur les établissements d'entreprises multi-établissements.
4. % calculé sur les établissements d'entreprises appartenant à un groupe.
5. % calculé sur l'ensemble des établissements.

La présence d'un CHSCT et d'un CE est évaluée au niveau de l'établissement ou de l'entreprise.

Champ : établissements de 11 salariés et plus d'entreprises de 50 salariés et plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Lecture : parmi les établissements qui cumulent trois formes d'éclatement, 93 % ont au moins un IRP (DP, CE, CHSCT, DU), 81 % ont un CE (ou une DU qui comprend un CE) au niveau de l'établissement ou de l'entreprise. Parmi ces mêmes établissements, 59 % ont au moins une instance centralisée, 25 % ont un CCE, 30 % ont un CG ou un CECE, 26 % sont dans une UES.

Source : enquête REPOSE 2017, volet Représentants de la direction, Dares.

Les instances centralisées sont, quant à elles, encore plus rares. En se limitant aux seuls établissements d'entreprises de plus de 50 salariés, les principaux constats sont les suivants :

- seulement 34 % des établissements qui sont concernés par l'éclatement (financier, de site ou lié à la sous-traitance) disposent d'au moins une instance centrale ;
- la présence d'un éclatement financier augmente la présence d'un comité central d'entreprise (CCE). Ainsi, 20 % des établissements appartenant à une entreprise multi-établissements de plus de 50 salariés ont un CCE. La proportion augmente avec la présence cumulée d'une dépendance financière : 11 % des établissements concernés seulement par l'éclatement de sites disposent d'un CCE alors que c'est le cas de 24 % des établissements d'entreprises multi-établissements concernées aussi par l'appartenance à un groupe, et de 25 % des établissements concernés par les trois formes d'éclatement ;
- seulement 27 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés appartenant à un groupe sont couverts par un comité de groupe (CG), y compris européen (CEGE). La fréquence de la présence d'une telle instance est plus élevée dans les établissements concernés par cette seule forme d'éclatement (29 %) ou par un cumul des trois formes (30 %), mais moins élevée dans les établissements qui cumulent l'appartenance à un groupe et l'implication dans des rapports de sous-traitance (25 %) ou à un éclatement de sites (23 %) ;
- enfin, près de 20 % des établissements d'entreprises de plus de 50 salariés ont mis en place une UES. Cela concerne davantage les établissements qui cumulent les trois formes d'éclatement (26 %) et ceux appartenant à des entreprises multi-établissements et à des groupes (26 %). En revanche, la présence d'une telle instance est rare dans les établissements qui n'ont qu'une forme d'éclatement, en particulier les entreprises indépendantes et mono-établissements de la sous-traitance (3 %)¹¹.

Au final, les instances centralisées restent relativement peu fréquentes. Elles sont plus répandues dans les établissements appartenant à un groupe et le sont bien moins qu'attendu dans les établissements de la sous-traitance au regard de la prédominance de cet éclatement dans le tissu productif français. Nos analyses de cas permettent de fournir des éléments de compréhension de la faible présence des instances centralisées et de saisir leurs liens avec les instances locales.

II.2. Les instances « centralisées » : CSE centraux, UES et comité de groupe

L'articulation des formes de représentation collective avec les rapports de dépendance qui caractérisent les entreprises « éclatées » nous conduit à étudier plus particulièrement le rôle des instances centralisées. Dès 1985, Alain Supiot constatait que

11. Une UES peut être mise en place en dehors des formes d'éclatement étudiées (par exemple dans le cadre de groupements d'intérêt économique - GIE, de franchises, ou même entre des entreprises indépendantes), ce qui explique que 6 % des établissements n'ayant aucune forme d'éclatement aient mis en place une telle instance.

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, 1985:624). Les groupes au cœur des six 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.

Alors que les instances centralisées pourraient constituer une opportunité pour rapprocher la représentation collective des salariés de l'entreprise « éclatée » des lieux d'exercice du pouvoir, nos monographies illustrent le faible intérêt que semblent leur porter les représentants des directions comme ceux du personnel. Après avoir présenté le type d'instances de représentation mises en place dans nos cas et leur articulation aux formes d'éclatement, nous montrons que leur présence tout comme leur absence semblent relever de la volonté des directions. La coordination entre les unités économiquement dépendantes apparaît alors comme le résultat de l'organisation d'une centralisation managériale qu'aucun « collectif » salarial constitué ne vient contrarier.

Le manque d'instances centralisées

Dans les entreprises « éclatées », on peut s'attendre à trouver à la fois une instance locale (au niveau de l'établissement) et une instance centralisée telle qu'un comité de groupe (CG) dans les établissements d'entreprises filiales d'un groupe ou un CE central dans les entreprises multi-établissements. Dans l'éclatement *via* la sous-traitance, c'est l'UES qui pourrait constituer un moyen de reconstruire les collectifs de travail. Celle-ci, cependant, peut également être reconnue dans d'autres situations, notamment entre les filiales de groupes (encadré 2, voir *supra*).

Le tableau 5 décrit les instances de représentation collective qui ont été mises en place au niveau local, ainsi qu'au niveau centralisé en lien avec les formes d'éclatement. Parmi les six cas étudiés, seuls quatre disposent d'instances locales. Dans le cas de BANQUE, cette absence tient au fait que les deux sites de production n'ont pas été constitués en établissements distincts. Pour NETTOIE, l'absence d'instance locale et de représentant de proximité est commune à toutes les agences. Par ailleurs, lorsque nous avons réalisé les entretiens entre le printemps 2019 et juin 2020, l'ensemble de nos cas avait mis en place un comité social et économique, sur les mêmes périmètres que leur comité d'entreprise.

La présence d'instances centralisées est encore moins répandue. Si tous les établissements font partie d'un groupe, seuls deux établissements sur les six enquêtés ont un comité de groupe (dont un au niveau européen). Aucune instance n'a été mise en place

pour couvrir la main-d'œuvre relevant du travail en sous-traitance. Et la seule UES que nous ayons rencontrée concerne NETTOIE.

Tableau 5 - Les formes d'éclatement et les instances de représentation du personnel

Établissement	Instance locale	Formes d'éclatement	Instance centralisée
BANQUE	Aucune	Groupe Sous-traitance 2 sites (non distincts)	CG Aucune CSE
AERO	CSE	Sous-traitance Groupe	Aucune Aucune
FAÇONNAGE	CSE	Groupe Sous-traitance	Aucune Aucune
LABO	CSE	Groupe Sous-traitance	CG européen Aucune
JAVEL	CSE	Groupe Multi-établissements Sous-traitance	Aucune CSE central Aucune
NETTOIE	Aucune	Groupe Sous-traitance	CSE d'UES Aucune

Lecture : BANQUE est un établissement dont l'activité s'organise sur deux sites (aucun ne disposant d'une instance locale), engagé dans des relations de sous-traitance et appartenant à un groupe. En termes d'instance centralisée, il dispose d'un CSE (pour les deux sites), aucune instance ne regroupe les parties prenantes de la relation de sous-traitance et il existe un comité de groupe.

Source : Post-enquêtes REPONSE 2017.

Au total, sur les six groupes concernés, la représentation collective à un niveau centralisé n'est donc pas systématique : on dénombre un comité de groupe (BANQUE), un comité de groupe européen (LABO), une UES positionnée sur le périmètre du groupe (NETTOIE) et un CSE central pour JAVEL. Deux groupes n'ont, quant à eux, aucune instance centrale qui aurait pu représenter le collectif de leur groupe ou de la sous-traitance (FAÇONNAGE et AERO).

Des instances centralisées dont la mise en place semble à la main des directions

Dans les cas étudiés, la notion de « groupe » recouvre des entités très diverses, à la fois par le nombre et la taille des filiales et par la variété de leurs activités. Mais au sein de chacun des groupes, le niveau de la tête de groupe demeure un lieu majeur de décision, traduisant la dépendance des filiales vis-à-vis de décisions qui affectent la situation des salariés : tout particulièrement sur les négociations salariales (FAÇONNAGE,

BANQUE), les restructurations (LABO), la politique sociale (JAVEL, BANQUE, NETTOIE) ou encore le recrutement et la formation (AERO).

BANQUE, qui dispose d'un comité de groupe, témoigne de l'importance de ce niveau pour l'échange d'informations. L'une des représentantes du personnel auprès de ce comité s'étonne que la situation de la filiale soit discutée au niveau du comité de groupe :

« (...) J'ai eu la surprise [au comité de groupe] de voir comment BANQUE était vraiment reconnue comme étant une filiale de TELECOM (...) . Dans le comité de groupe, on a parlé de ces projets saucissonnés, des départs, de cessation d'activité, donc toute la direction de TELECOM 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. »

Si les représentants du personnel peuvent avoir conscience de l'importance de ce niveau, ils ne semblent que difficilement percevoir la manière d'y accéder. En effet, comme on l'a vu, seuls BANQUE, NETTOIE et JAVEL disposent d'une instance centralisée au niveau national, les trois autres groupes auraient en quelque sorte « oublié » d'en créer une. Quelles existent ou non, cela semble relever d'une décision unilatérale des directions.

En effet, BANQUE a hérité du comité du groupe dans lequel il est entré à la suite de son rachat. Pour NETTOIE, la création de l'UES est clairement posée comme une prérogative de la direction, comme l'a souligné l'un des deux représentants du personnel rencontrés :

« L'UES, c'est la direction qui la décide (...). Ça n'apporte rien de spécial ; quand il y a eu le changement [la mise en place de l'UES], après la scission, ça n'a rien changé pour nous. »

Du côté des directions, les instances centrales nous ont été présentées comme des instruments d'harmonisation de certaines dispositions de la gestion du personnel plutôt que comme un lieu de consultation. C'est du moins l'impression donnée par la DRH d'AERO vis-à-vis de l'éventualité de la mise en place d'un comité de groupe en lien avec le développement du groupe :

« M. XXX [le DG] 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. »

De même, interrogé sur les raisons de l'existence de l'UES, le responsable de la *holding* de NETTOIE, qui n'est pas celui qui l'a mise en place, la justifie en premier lieu par la possibilité de verser de la participation y compris au sein des entreprises déficitaires et plus largement comme l'instrument de l'harmonisation entre agences.

Inversement, l'absence de comité de groupe de JAVEL ou de FAÇONNAGE apparaît, en partie, comme le résultat d'un manque d'initiative des représentants des salariés, en partie par appréhension des difficultés qu'un tel comité pourrait susciter. Cet échange avec un représentant au CSE central de JAVEL en est illustratif :

« Q. : Pourquoi il n'y a pas de comité de groupe ?

R. : Alors ça ! très bonne question. On a essayé d'aborder une fois ou deux la question, et ils n'ont jamais validé. C'est compliqué le comité de groupe : comme JAVEL fait de la propreté, de la logistique, du gardiennage, l'accueil, tout un tas de trucs, il y a une multitude de conventions collectives, et en termes syndicaux, rien qu'en interne (...), on avait compté, je ne sais pas si ce n'est pas quatre ou cinq fédérations. Et puis après, ce sont des désignations par les organisations syndicales, les comités de groupe, donc il faut qu'on se mette d'accord déjà en interne, nous, et après il faut gérer le périmètre. Et puis, les réunions de comités de groupe, c'est une fois par an. Le comité de groupe n'a quasiment aucun pouvoir. Après, avoir 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 ?

R. : Non. Non, il y a une barrière, à un moment donné, on a les chiffres de JAVEL mais [sur le groupe], non. Point, terminé. »

Dans le cas de FAÇONNAGE, en revanche, la question ne semble avoir jamais été même abordée lors de réunions d'instances locales, même si la responsable d'une des deux filiales enquêtées a pu évoquer que, sans doute, du point de vue du Code du travail, il « allait falloir le faire ».

Le cas de LABO où des représentants du personnel ont tenté, par deux fois, de faire reconnaître une UES pour permettre la mise en place d'une instance centralisée paraît en contraste avec ce qui précède. Mais ces deux tentatives se sont soldées par un échec, confortant l'hypothèse que la mise en place des instances centrales est une prérogative de la direction, qui y était fermement opposée. L'échec est d'abord imputable à la direction, selon un représentant du personnel de LABO :

« L'UES, je suis allé au tribunal deux fois pour l'avoir ! »

Néanmoins, ce représentant, qui avait l'initiative de la mise en place de l'UES, était également conscient de la déstabilisation des équilibres syndicaux qui s'en suivrait. Il 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. »

Les propos du représentant du personnel du siège de LABO le confirment :

« En gros, toutes les OS se disent : "Oui, mais là, je ne suis pas représenté 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". »

De surcroît, si les instances centralisées sont rarement présentes dans nos cas, lorsqu'elles existent, et même lorsque leurs compétences vont au-delà de la dimension informative et permettent la consultation, leur capacité à mettre en lien les salariés des différentes entreprises paraît limitée. Une représentante du personnel de BANQUE a ainsi souligné que ce travail de coopération entre entreprises du groupe demande un temps dont seuls les « permanents » syndicaux pourraient disposer. Le comité de groupe européen de LABO est aussi considéré comme une « chambre d'enregistrement » par l'un des représentants du personnel. Quant au comité d'UES de NETTOIE, il semble avoir surtout permis d'éviter de mettre en place les CSE dans chacune des agences dont les effectifs excèdent largement 50 salariés. Dans ce cas particulier, les représentants du CSE de l'UES sont d'ailleurs presque exclusivement issus de la même entreprise, empêchant ainsi la représentation des salariés des autres agences et « confisquant » la négociation à son niveau le plus centralisé.

Cela illustre ce que signalait Grumbach (2012) : 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. Parmi les explications de cet intérêt des employeurs, on peut citer 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 liées à son installation et le fait que la reconnaissance peut amener à revoir les accords collectifs.

Des relations centralisées très inégalitaires

L'absence d'instances centralisées ne signifie pas cependant que le pouvoir n'est pas centralisé. Nos analyses font ainsi 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, quelle que soit la forme de l'éclatement) et les salariés de l'autre (atomisés et divisés). Ainsi, les premiers ont les moyens de participer et faire vivre une communauté d'intérêts dans des comités de direction tandis que les seconds peinent à obtenir des informations et à construire des liens au-delà de leur propre site.

On peut en donner une illustration parmi d'autres à propos de la politique salariale de FAÇONNAGE où une politique de groupe semble bien exister, comme en témoigne cet échange avec un représentant de la direction :

« On négocie directement avec nos partenaires la politique salariale de l'année. On fait nos NAO¹² sur chaque site et on négocie. On va avoir des politiques sociales et salariales différentes d'un site à l'autre.

Q. : Il y a une grosse variabilité entre les sites ?

R. : Non, en général non. On essaye de faire en sorte quand même d'avoir une construction harmonieuse au niveau du groupe. On a des discussions préalables, des consultations, et on fait en sorte que ça reste quand même dans une logique groupe. »

Pour les directions, 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 (NETTOIE et JAVEL), dans AERO et BANQUE *via* leur comité de direction et pour FAÇONNAGE qui réunit fréquemment les responsables des différentes filiales, lesquels échangent au moins une fois par trimestre au siège ou ailleurs avec le « DRH groupe ».

En revanche, les salariés 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. Chez FAÇONNAGE, il est manifeste que les représentants sont hésitants à construire un tel lien. En effet, si les représentants du personnel ont parfois tenté, visiblement sans insister, de contacter les représentants d'autres sites, ils appréhendent une harmonisation des accords entre les sites. Cela tient au fait que l'entrée dans le groupe a été précédée d'une large phase de renégociation des accords d'entreprises où les représentants pensent être parvenus à arracher le maintien de certains avantages hérités de l'appartenance à un gros laboratoire, avantages qu'ils imaginent meilleurs que ceux dont bénéficient les autres filiales (Geymond, 2022).

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 inexistante du fait de l'activité elle-même, éclatée en une multitude de sites (Devetter, Valentin, 2021).

Finalement, nos analyses conduisent à montrer que l'éclatement construit la division entre salariés et renforce l'unité des directions. Présentée le plus souvent comme une recherche d'efficacité, l'organisation productive des entreprises « éclatées » divise les salariés selon l'étape de production (AERO, BANQUE), selon la date d'entrée dans le groupe (FAÇONNAGE), selon les avantages antérieurs obtenus sur le site *via* l'article 7

12. Négociations annuelles obligatoires.

de la convention collective de la propreté qui impose la reprise du personnel lors des passations de contrats entre prestataires (JAVEL et NETTOIE). Éloignés, isolés, mis en concurrence, les salariés des diverses entités qui composent l'entreprise « éclatée » ne peuvent percevoir leurs intérêts communs.

Conclusion : la mise en place des CSE et le fonctionnement des nouvelles instances : reflets de l'impensé de l'entreprise « éclatée »

L'une des principales missions du droit du travail 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 d'emploi alors même que cette dernière se définit comme un rapport de subordination. Or, 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 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 (Kerbouc'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 travail¹³ », au sens juridique du terme, n'épousent pas les « collectifs de travail » au sens économique compte tenu des relations de dépendance entre les firmes (Denis, 2018).

L'étude de la mise en place des CSE dans ces établissements dépendants a fait ressortir que la question du niveau auquel s'organise la représentation professionnelle importe moins que celles de l'articulation des instances de représentation collective dans les entreprises « éclatées » et du défaut de ressources nécessaires pour reconstituer les collectifs de travail.

Notre recherche ayant été réalisée principalement durant l'année 2019, nous avons pu également apprécier comment l'ordonnance de 2017 relative aux instances représentatives du personnel (IRP) les a modifiées et a infléchi la capacité des représentants du personnel à assurer leurs missions dans ces configurations d'entreprises « éclatées ». Nos analyses montrent, et confortent ainsi, en grande partie, les principaux résultats obtenus par Farvaque *et alii* (2019), qui étudient l'appropriation et la mise en œuvre par

13. 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, Petrachi, 2008).

les entreprises de ces ordonnances à partir de 38 monographies réalisées entre janvier et juillet 2019. En effet, le constat est celui d'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. Le rallongement et la densification des réunions du CSE, les difficultés rencontrées par les représentants du personnel à se mettre à jour des changements, le faible usage des représentants de proximité sont également des constats que nous pouvons globalement dresser. Nous mettons aussi en lumière un changement majeur concernant le passage du CHSCT à la Commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT), dont le rôle s'est considérablement amoindri (Thèvenot *et al.*, 2021).

Ainsi, de manière saisissante, les ordonnances Macron ont modifié en profondeur le fonctionnement des IRP, mais ne portent pas trace de la prise en compte de cette forme désormais dominante qu'est l'entreprise « éclatée ».

Références bibliographiques

- Appay B. (2005), *La dictature du succès : le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.
- Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte.
- Béguin J.-M., Hecquet V., Lemasson J. (2012), « Un tissu productif plus concentré qu'il ne semblait. Nouvelle définition et nouvelles catégories d'entreprises », *Insee Première*, n° 1399, mars, <https://bit.ly/3PHS2t2>.
- Boussard-Verrecchia E., Petrachi X. (2008), « Regards croisés sur la communauté de travail », *Le Droit ouvrier*, n° 720, p. 361-366, <https://bit.ly/3S70ALy>.
- Coutrot T. (2002), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.
- 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, <https://doi.org/10.4000/sdt.1748>.
- Devetter F.-X., Valentin J. (2021), *Deux millions de travailleurs et des poussières : l'avenir des emplois du nettoyage dans une société juste*, Paris, Les Petits matins.
- Farvaque N., Boulnois M., Capelier T., Chevrier V., Cibois V., Martines J.-S., Messaoudi D., Olry G., Smaguine A.-L. (2019), *Appropriation et mise en oeuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le droit du travail. Étude de terrain qualitative*, Rapport pour la Dares, 23 septembre, <https://bit.ly/3zApVGp>.
- Fleury N., Guillas-Cavan K., Lerais F., Farvaque N., Kahmann M., Messaoudi D., Raillard J.-P., Rémond A., Seguin N., Vincent C. (2018), « Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives », *La Revue de l'IRES*, n° 94-95, p. 115-154, <https://bit.ly/3IY8va8>.
- 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 en économie, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03134912>.

- Geymond M. (2022), « Quand les mouvements stratégiques récurrents fragilisent les relations professionnelles : analyse à partir de deux monographies de l'industrie pharmaceutique », *Socio-Économie du travail*, 2021/2, n° 10, p. 95-127, <https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0095>.
- Grimshaw D. P., Rubery J. (2005), « Inter-capital relations and the network organisation: Redefining the work and employment nexus », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 29, n° 6, <https://papers.ssrn.com/abstract=904713>.
- Grumbach T. (2012), « La généralisation de l'ouverture de l'appel pour le contentieux de l'UES : un effet collatéral de la loi du 20 août 2008 », *Revue de droit du travail*, n° 3, mars, p. 168.
- Kerbouc'h J.-Y. (2009), « La communauté de travail, clé du renouveau de la représentation et de la négociation collective ? », *La Note de veille*, n° 123, Centre d'analyse stratégique, février, <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/noteveille123.pdf>.
- Loiseau G., Lokiec P., Pécaut-Rivolier L., Verkindt P.-Y. (2018), *Droit de la représentation du personnel*, 2019/2020, Paris, Dalloz.
- Maggi-Germain N. (2019), « L'entreprise et la communauté de travail », in de la Morena F. (dir.), *Laïcité : une question de frontière(s)*, Paris, LexisNexis, p. 109-112.
- Morin M.-L. (2005), « Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises », *Revue internationale du travail*, vol. 144, n° 1, p. 5-30, <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2005.tb00519.x>.
- Perez C. (2018), « Choice or technological determinism? Innovation and job quality in retail banking », *Global Labour Column*, n° 316, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02303437>.
- Perez C., Thèvenot N., 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 », *La Revue de l'IRES*, n° 84, p. 61-90, <https://bit.ly/3yZkRtY>.

- Perraudin C., Petit H., Thévenot N., Rebérioux A., Valentin J. (2008), « Une gestion de l'emploi qui dépasse le cadre de l'entreprise », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, p. 277-297, <https://doi.org/10.3917/dec.bloch.2008.01.0277>.
- Perraudin C., Petit H., Thévenot N., Tinel B., Valentin J. (2014), « Inter-firm dependency and employment inequalities: Theoretical hypotheses and empirical tests on French subcontracting relationships », *Review of Radical Political Economics*, vol. 46, n° 2, p. 199-220, <https://doi.org/10.1177/0486613413497912>.
- Perraudin C., Thévenot N. (2022), « Exposition aux risques professionnels et prévention dans le travail en sous-traitance : quelle place pour la représentation collective ? », *Socio-Économie du travail*, 2021/2, n° 10, p. 193-230, <https://doi/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0193>.
- Peskine E. (2021), « Établissement, entreprise ou groupe – La négociation d'entreprise en quête de ses espaces », *Négociations*, vol. 35, n° 1, p. 39-51, <https://doi.org/10.3917/neg.035.0039>.
- 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, <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-026-2.pdf>.
- Sachetti S., SugdK\$%J32en R. (2003), « The governance of networks and economic power: The nature and impact of subcontracting relationships », *Journal of Economic Surveys*, vol 17, n° 5, p. 669-692, <https://doi.org/10.1046/j.1467-6419.2003.00209.x>.
- Signoretto C. (2020), « Définition de l'établissement distinct pour la mise en place d'un CSE : le débat est clos », *Revue de droit du travail*, n° 9, septembre, p. 555.
- Sigot J.-C., Vero J. (2020), « Sous-traitance en chaîne : le maillon faible de la formation en entreprise », *Céreq Bref*, n° 387, <https://www.cereq.fr/sites/default/files/2020-03/Bref387-web.pdf>.

- Supiot A. (1985), « Groupe de sociétés et paradigme de l'entreprise », *Revue trimestrielle de droit commercial*, p. 621-644, <https://bit.ly/3POYHkS>.
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, Puf.
- Thébaud-Mony A., Davezies P., Vogel L., Volkoff S. (2015), *Les risques du travail : pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris, La Découverte.
- Thèvenot N. (coord.), Geymond M., Perez C., Perraudin C., Valentin J., Devetter F.-X. (2021), « Entreprises "éclatées" et périmètre de la représentation collective », *Rapport d'études*, n° 09, Dares, septembre, <https://bit.ly/3oyew3L>.
- Vennin B. (1975), « Pratique et signification de la sous-traitance dans l'industrie automobile en France », *Revue économique*, vol. 26, n° 2, p. 280-306, <https://doi.org/10.3406/reco.1975.408204>.
- Weil D. (2014), *The Fissured Workplace: Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve It*, Cambridge, Harvard University Press.

Annexe

Les chaînes de sous-traitance

Tableau 1 - Selon la sous-traitance de l'activité principale

En %

	Sur les établissements de 11 salariés et plus	Sur les établissements d'entreprises de 50 salariés et plus
DO-AP	24,5	24,4
DO-AP PO	25,4	23,4
PO	10,7	9,5
Aucun	39,4	42,6

Champ : établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Lecture : 24,5 % des établissements de 11 salariés et plus sont donneurs d'ordres pour leur activité principale (DO-AP) et 10,7 % sont preneurs d'ordres (PO). 25,4 % sont à la fois preneurs et donneurs d'ordres pour leur activité principale, illustrant des situations de sous-traitance en cascade.

Source : enquête REPONSE 2017, volet Représentants de la direction, Dares.

Tableau 2 - Selon la sous-traitance de l'activité principale et d'activités annexes

En %

	Sur les établissements de 11 salariés et plus	Sur les établissements d'entreprises de 50 salariés et plus
DO	48,9	55,5
DO PO	32,4	30,2
PO	3,8	2,7
Aucun	15,0	11,5

Champ : établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Lecture : 48 % des établissements de 11 salariés et plus sont donneurs d'ordres pour leur activité principale ou des activités annexes et 3,8 % sont preneurs d'ordres. 32,4 % sont à la fois preneurs et donneurs d'ordres, illustrant des situations de sous-traitance en cascade.

Source : enquête REPONSE 2017, volet Représentants de la direction, Dares.