

Dirigeants, représentants du personnel, salariés : regards croisés

Patrick Zouary, IRES

L'enquête REPONSE 93 avait permis de mettre en évidence des disparités importantes entre les perceptions des représentants de la direction et des représentants du personnel (« Relations sociales en entreprise : voir midi à sa porte », Thomas Coutrot, 1996). L'enquête REPONSE 98 innove en élargissant le champ des interlocuteurs et permet d'aller plus loin. Pour la première fois, des questionnaires ont été distribués à plus de 10.000 salariés et permettent de confronter leur regard et celui des employeurs ou des représentants du personnel sur un même sujet. Force est de constater que la perception d'un même phénomène est souvent radicalement différente selon l'angle sous lequel il est étudié.

La perception du climat social est un exemple marquant des divergences de vues. Selon que l'on se situe du côté de la direction ou des représentants du personnel, le climat social sera perçu comme calme ou au contraire tendu. La divergence est telle que dans 45 % des cas, les deux interlocuteurs enquêtés ont une vision opposée. Si 84 % des représentants de la direction estiment que le climat social dans leur établissement est calme ou plutôt calme, les représentants du personnel 51 % à le définir comme tendu ou plutôt tendu. Les salariés tiennent quant à eux un discours intermédiaire. Les cadres se rapprochent plus de la direction (69 % jugent le climat social calme ou plutôt calme) tandis que les non cadres partagent plus facilement l'opinion de leurs représentants (56 % jugent le climat calme).

La nécessité de disposer d'une représentation du personnel ne fait aucun doute dans l'esprit des dirigeants. Plus de 86 % des salariés se trouvent dans des établissements dont l'employeur déclare avoir besoin d'interlocuteurs pour représenter les salariés. Ce sentiment n'est pourtant pas partagé par l'ensemble des salariés eux-mêmes. Seuls 64 % des salariés affirment être tout à fait ou plutôt d'accords. Pourtant, les salariés se prononcent plus facilement en faveur des syndicats. 60 % des non cadres et 55 % des cadres estiment qu'ils jouent un rôle irremplaçable contre moins d'un représentant de la direction sur deux.

Une partie de la légitimité des représentants du personnel passe par leur capacité à intervenir dans la gestion des problèmes des salariés. Est-ce pour cette raison que les RP tentent de se mettre en avant dans la gestion des problèmes individuels des salariés ? Selon eux, les trois premiers interlocuteurs pour les conditions de

travail sont les représentants élus (78 %) suivi de l'encadrement (46 %) et des délégués syndicaux (44 %). Si les représentants du personnel s'accordent une place prépondérante, il en va de même des employeurs. Ils sont 78 % à mettre en avant le rôle de l'encadrement. Suivent les représentants élus (60 %) et la direction elle-même (49 %). Enfin, la position des salariés est bien plus défavorable aux représentants du personnel. Les salariés se tournent principalement vers l'encadrement et la direction, les représentants élus n'étant cités que par un salarié sur trois.

Ce fossé entre les salariés et leurs représentants est également mis en lumière par une série de questions portant sur les motifs d'implication dans le travail. Les représentants du personnel semblent incapables de traduire les aspirations des salariés. Leur rôle les pousse à mettre en avant les incitations salariales, les promotions et la crainte du chômage alors que les salariés relèguent ces incitations loin derrière la satisfaction du travail bien fait ou l'envie de satisfaire au mieux les clients. L'incompréhension des représentants du personnel semble d'autant plus importante que les représentants de la direction détectent bien plus facilement les facteurs de l'investissement des salariés dans leur travail. Si les représentants du personnel semblent impuissants à déterminer les motivations des salariés, ils sont en revanche bien plus en phase avec ces derniers sur les gênes qu'ils peuvent rencontrer. Les conditions et l'ambiance de travail, l'absence de prise en compte des projets personnels, les délais trop serrés, la faiblesse des rémunérations ou le manque d'autonomie, de formation ou de reconnaissance sont bien mieux perçus par les représentants du personnel.