

REPONSE 98

Institutions représentatives du personnel et régulation sociale dans l'entreprise

Daniel Furjot, DARES

1. Présentation : les représentants du personnel, un groupe homogène ?

Dans le texte de présentation de cette journée, une phrase nous place d'emblée au cœur du sujet : « Comment se noue aujourd'hui les relations entre les acteurs du triangle salariés/représentants du personnel/direction ? ». La réponse à cette question est que cela dépend du type d'entreprise auquel on a affaire, étant admis que, parmi les principales composantes d'une entreprise, il faut inclure son style de management et les caractéristiques institutionnelles de son système de représentation des salariés. Les données qui ont été exploitées étant celles du questionnaire « Représentants du personnel », nos investigations se sont limitées à cette seule catégorie d'acteurs.

Pour tester notre hypothèse, nous avons réparti cette population de répondants en deux sous-ensembles : les délégués syndicaux d'une part, les représentants élus de l'autre. Il ne restait plus, alors, qu'à observer la manière dont se distribuaient les réponses en fonction du groupe d'appartenance. Cette comparaison fait apparaître d'un groupe à l'autre des différences suffisamment significatives pour confirmer la pertinence du clivage retenu. C'est ce qui ressort clairement de la série de résultats que nous présentons :

2. Les résultats

Nous excluons dans cette présentation les caractéristiques socio-démographiques de ces deux catégories de représentant bien qu'elles renvoient, elles aussi, à des profils nettement différenciés, pour ne retenir que les éléments de réponse qui informent sur les opinions et les pratiques des intéressés dans l'exercice de leur mandat. Pour cet exposé, on se contentera de suivre l'ordre de succession des différentes rubriques thématiques telles qu'elles figurent dans le questionnaire :

2.1 Les relations entre les salariés et leurs représentants

2.1.1-Evolution de la demande des salariés par catégorie socio-démographique, par catégorie professionnelle ou type d'emploi ou de métier (Choix retenu : « cette demande est en hausse au cours des trois dernières années ») :

Demande>	Hommes	Femmes	Jeunes	Anciens	Ouvriers	Employés	T.A.M.	Cadres
D.S.	36,2 %	40,0 %	38,0 %	41,4 %	40,9 %	41,6 %	25,0 %	16,7 %
Elus	17,5 %	21,0 %	22,7 %	19,9 %	19,5 %	20,6 %	8,0 %	5,0 %

Demande >	Salariés précaires	Salariés stables	Professions spécif.
D.S.	25,6 %	41,2 %	30,5 %
Elus	7,3 %	20,4 %	14,5 %

2.1.2 – Types d'actions spécifiques menées en 1998

Type d'action	Enquêtes, cahier de revendications	Conseils juridiques	Accueil des nouveaux embauchés	Campagne auprès des précaires	Campagne auprès des sous-traitants
D.S.	73,0 %	60,8 %	35,0 %	26,6 %	5,2 %
Elus	47,8 %	22,5 %	35,3 %	13,0 %	1,7 %

2.2 L'information

2.2.1 : Qualité de l'information fournie aux représentants du personnel en 1998 (choix retenu : « information inexistante » ou « information insuffisante ») :

Information inexistante ou insuf. sur...	La formation	La situation économique de l'entr.	La techno. et innov orga.	L'évolution de l'emploi	La stratégie de l'entreprise	L'évolution des salaires
D.S.	39 %	43 %	51 %	59 %	58 %	70 %
Elus	29 %	28 %	32 %	38 %	40 %	57 %

2.3 L'individualisation des salaires :

Opinion des représentants du personnel sur l'individualisation et ses effets (choix retenu : « peu d'accord » ou « pas du tout d'accord ») :

L'individualisation salariale...

Peu ou pas d'accord	... motive les salariés	... est + juste que les hausses indifférenciées	... crée des rivalités nuisibles	... ne repose sur aucun critère objectif
D.S.	41 %	52 %	20 %	30 %
Elus	16 %	30 %	34 %	46 %

2.4 La négociation :

Parmi les représentants du personnel ayant déclaré qu'un ou plusieurs accord(s) avai(en)t été signé(s) dans leur établissement en 1998, qui, selon eux, avait pris la décision de le (ou les) faire signer ?

Décideurs	Accords non salariaux	
	D.S.	Elus
Les syndicats	75,8 %	10,9 %
Les élus	55,2 %	71,7 %
Des salariés	12,1 %	10,7 %
N.S.P.	10,6 %	26,7 %

2.5 Le climat social :

Opinion des représentants du personnel sur le climat social ambiant dans leur établissement en 1998 : calme ou tendu ? (Choix retenu : « tendu » ou « plutôt tendu ») :

Etat du climat social	D.S.	Elus
Tendu ou plutôt tendu	58,5 %	35 %

2.6 Les conflits :

Conflits signalés par les représentants du personnel comme étant survenus dans leur établissement au cours des trois dernières années.

Conflits signalés	D.S.	Elus
Tous conflits	66,2 %	24,4 %
Grèves	18,3 %	3,1 %

En résumé :

Les DS se déclarent plus sollicités par les salariés que les élus.

Ils disent avoir mené en 1998 plus d'actions auprès des salariés que les élus.

Ils sont plus critiques que ces derniers sur la qualité de l'information.

Ils sont plus réservés qu'eux sur les bénéfices attendus de l'individualisation salariale.

En cas d'accord dans leur établissement, pour les DS les décideurs sont surtout les syndicats et pour les élus ce sont d'abord les délégués du personnel et les membres du comité.

Les DS ont plus fortement tendance à considérer que le climat social est tendu.

Enfin, ils déclarent un nombre de conflits bien plus important et un nombre de grève plus élevé encore.

3. Sens et portée d'un tel constat

Précisons tout d'abord que cette liste n'est pas limitative. Pour la clarté de l'exposé, seuls ont été retenus quelques exemples parmi les plus simples. Même s'ils ne sont pas les plus parlants ils font clairement pressentir que, selon la catégorie de représentant considérée, « les relations entre les acteurs » ne se « noueront » pas de la même façon, pour reprendre les termes de la phrase introductive. Qu'en conclure ? Qu'il vaut mieux avoir affaire aux représentants élus ? Cela dépend pour qui !

3.1 Du discours à la pratique

Mais avant d'aller plus loin, il convient de dissiper un malentendu concernant le bien-fondé de nos analyses. Une objection classique pourrait consister à mettre en doute de la valeur des matériaux utilisés puisqu'il s'agit de déclarations dont rien ne nous assure qu'elles sont conformes à la réalité. Vieux débat, donc faux problème, pour deux raisons .

D'abord parce qu'il est faux de croire que le discours n'est qu'un reflet plus ou moins fidèle de la pratique. Le discours est un élément même de la pratique ; la conduite discoureuse est une pratique. Qu'il y ait des effets de surdétermination, ce n'est pas douteux. Mais dans ce cas, ce que Nicolas Dodier appelle d'une manière un peu pédante des « présomptions d'intentionnalité » ne fait que redoubler les différences existantes. Autrement dit, si des écarts significatifs apparaissent entre deux types de discours, les surenchères verbales ne feront que les accuser. Cette radicalisation produit donc tout le contraire d'un effet de brouillage ; cette volonté de

démarquage facilite le repérage des positions respectives des différents intervenants.

La deuxième raison est une sorte de corollaire de la première : là encore contrairement à ce que l'on croit, se tromper ou tromper, ce n'est pas dire ou faire n'importe quoi. Ce qui frappe, au contraire, c'est l'extrême cohérence qui ressort de l'ensemble de ces déclarations et qui fait qu'il y a bien, d'une part un discours tenu par les DS et, de l'autre, un discours tenu par les élus. Ce qui confirme la congruence entre le dire et l'agir.

Illustrons ces deux points à partir d'un exemple : bien que dans l'enquête REPONSE le questionnaire soit fermé, il offre un spectre de réponses possibles relativement large, bien que très variable. Quand il s'agit non d'établir des constats mais de porter des jugements, on peut hiérarchiser ces différents choix sur une échelle allant des réponses tranchées (choix des valeurs extrêmes, par ex. « l'information est inexistante », aux quasi-réponses (choix des options « autre », « ne veut pas répondre », « ne sait pas ») en passant par le niveau intermédiaire des réponses neutres (par ex . « au cours des trois dernières années, la demande des salariés est restée stable », c'est-à-dire qu'elle n'a ni augmenté, ni diminué) ou des réponses moyennes (par ex. « Le climat social est plutôt calme » ou « plutôt tendu »). Or, la plupart des réponses des DS ont un caractère nettement tranché, voire radical , comme s'ils étaient plus déterminés dans leur jugement. Les élus au contraire sont plus réservés ou plus hésitants, voire incapables de se prononcer. Ces différences de comportement s'expliquent par le fait que les uns et les autres n'occupent pas la même position sur les réseaux d'information : les DS sont plus avertis parce que plus impliqués ; leur capacité d'expertise est aussi supérieure du fait de leur ancienneté, de leur expérience, des formations spécifiques dont ils ont pu bénéficier auprès des organisations syndicales, etc.

Il y a aussi des effets de distance : le lieu d'où l'on parle a une incidence directe sur ce qui est dit. Or ces acteurs n'ont pas du tout le même positionnement : le type de relation que les élus entretiennent avec leur direction en tant qu'instance de consultation les oblige, en général, à une attitude plus réservée, voire même plus conciliante. En tant que porteurs de la revendication des salariés, les DS sont tenus d'adopter une posture beaucoup critique. Ils sont dans leur rôle jusque dans leur façon d'apparaître très fermes sur les opinions qu'ils avancent, même s'ils ne jugent pas toujours en parfaite connaissance de cause. Leur discours s'inscrit dans une logique de la performance. Pour les élus comme pour les DS, les déclarations des répondants ne sont donc pas seulement dans la droite ligne de leur pratique respective, elles en sont aussi le prolongement jusqu'à travers l'image qu'ils veulent donner d'eux-mêmes à ceux qui les interrogent.

À partir de là, nous comprenons mieux pourquoi ils ne disent pas les mêmes choses : on voit clairement que ce

n'est pas une simple affaire d'idiosyncrasie dans laquelle les opinions tranchées relèveraient de dispositions agressives et les jugements plus nuancés d'une certaine mollesse de caractère. Ce sont les logiques institutionnelles qui les commandent qui rendent compte de ces positionnements différenciés.

3.2 Qui fait quoi ? Une salutaire mise au point

Mais alors, dira-t-on, quelle découverte que celle qui consiste à s'apercevoir que les élus ne sont pas les DS et réciproquement ! Fallait-il une pareille enquête, un tel dispositif conceptuel, tout cet appareillage statistique pour produire de telles évidences ?

Eh! bien oui, car le sens d'un tel constat va bien au-delà de cette pure redondance . D'abord, il permet, par-delà la référence juridique aux attributions respectives des élus et des DS telles qu'elles sont codifiées par la législation en vigueur, de repérer les situations concrètes à travers lesquelles ces différents rôles se mettent en place, s'articulent, se hiérarchisent, se complètent ou encore s'opposent. Bref, on voit mieux comment ça fonctionne sur le terrain, notamment dans la délimitation des zones d'influence et le partage des territoires entre acteurs (notamment entre élus et direction ou DS et direction).

Par-delà la description des pratiques sociales et de leurs évolutions in situ, les évaluations quantitatives permettent non seulement une expression chiffrée des phénomènes observés et donc une estimation plus précise de leur ampleur, mais aussi le repérage des variables qui permettent d'induire le modèle de régulation dominant dans un type d'entreprise donné à partir de certaines de ses caractéristiques : taille, structure de la main d'œuvre, taux d'implantation syndicale, formes de la représentation, etc.

Enfin, l'exploitation d'une telle enquête constitue, dans le contexte actuel, une salutaire mise au point. En effet, dans les milieux dirigeants tout un débat se développe actuellement sur la nécessité de relancer le dialogue social. Une première tentative de redéploiement a déjà eu lieu qui passait par une redéfinition du rôle et de la place des différents partenaires, un recensement des principaux thèmes à négocier, et l'établissement d'un calendrier. Ce fut la « Refondation sociale » qui a fait long feu.

4 . Vers une nécessaire simplification des institutions représentatives ?

Aujourd'hui, le débat sur le dialogue social comporte deux volets : d'une part, il y a le problème que soulève la représentativité syndicale avec soit la nécessaire révision de ses critères d'attribution (et sur lesquels se fonde la présomption irréfragable), soit la remise en cause même de son principe (passage d'une représentativité acquise à une représentativité prouvée). L'autre volet concerne – si l'on exclut la question de l'émergence de nouveaux niveaux de négociation tels que le territoire où l'échelon européen - le cadre institutionnel de la concertation : le dispositif actuel est jugé lourd et complexe tant dans la mise en place des différentes instances que dans l'articulation de leurs prérogatives respectives et leur mode de fonctionnement. D'où l'idée d'une nécessaire simplification, mais dans quel sens ? Comme le remarquaient déjà il y plus de 10 ans une étude du LEST (Tchobanian et Lemaitre), le comité d'entreprise tend à devenir une institution-pivot. Il est vrai que les autres souffrent d'un réel déficit : déficit de légitimité pour les délégués du personnel : si l'information des salariés sur leurs droits est plus que jamais à l'ordre du jour, il est non moins vrai que le cadre juridique est un facteur de plus en plus marginal de structuration des pratiques sociales. Du coup, les salariés préfèrent s'enquérir de leurs droits auprès d'instances qui sont aussi en mesure de les faire respecter. Quant à l'institution des délégués syndicaux, son handicap est son déficit d'implantation : d'après une enquête de la DARES, en 1999 les délégués syndicaux n'étaient implantés que dans 20 % des établissements d'au moins 10 salariés, soit un taux de couverture de 2 salariés sur 3. Juridiquement parlant donc, 4 de ces établissements sur 5 sont dans l'impossibilité de passer des accords puisque le monopole de leur signature est détenu par les seuls DS . C'est cette carence qui sert de prétexte à toutes les formes de concertation qui se développent sur le terrain et, tendent ainsi à élargir la sphère de l'infra légalité jusqu'aux limites de la transgression. L'argument avancé consiste à dire que le dialogue social dans l'entreprise ne doit pas être tributaire de la carence syndicale, qu'en somme il vaut mieux un accord légalement douteux plutôt que pas d'accord du tout. Ce qui compte désormais, c'est la réalité de l'accord plus que sa validité. Ce choix par défaut est d'autant plus admis que le recours au cumul des mandats, très répandu sur le terrain, peut être interprété comme un encouragement à pratiquer de telles substitutions. Or, c'est de ce dérapage institutionnelle que dépend la nature des modes de régulation mis en œuvre dans la relation employeurs/salariés :

5. Du paradigme au mythe

Ce qui ressort de cet état des lieux dressé par l'enquête REPONSE dans ce domaine, c'est que parmi les représentants qui participent à la négociation, les élus sont proportionnellement plus nombreux à signer des accords que les DS. On voit ainsi se dessiner le profil du partenaire idéal : celui qui ne discute pas mais signe. En effet, parmi ces élus, nous l'avons vu, une très forte minorité – 40 % pour les accords salariaux et 26 % pour les autres – disent ignorer qui a pris la décision de signer ces accords. Cette ignorance semble plus feinte que réelle. Il y a là, pour le coup, une très forte « présomption d'intentionnalité » : il est vraisemblable en effet que ce silence exprime surtout l'embarras d'élus qui, en paraphant, n'ont fait qu'entériner des décisions prises unilatéralement par leur employeur. Sur quoi se fonde cette hypothèse malveillante ? Sur le fait que parmi les représentants élus ayant signé un accord, 35 % pour les salaires et 55 % pour les autres thèmes, pensent qu'en l'absence de cet accord la décision de l'employeur n'aurait pas été différente. C'est dire s'ils se font peu d'illusions sur l'efficacité de leur signature ! Par cet aveu, ils montrent non seulement qu'ils sont lucides, mais encore qu'ils sont parfaitement dans leur rôle en rappelant qu'ils appartiennent à une instance d'information et de consultation qui reste extérieure à la sphère décisionnelle.

Telle est donc la situation du dialogue social dans la plupart des entreprises : ou il est impossible de le nouer faute de partenaires dûment labellisés, ou il a lieu avec d'autres représentants mais sous forme de simulacre. Ce rappel – soit dit en passant – permet de mesurer la véritable portée, du moins au niveau de l'entreprise, du débat actuel sur le rapport entre la loi et la norme négociée. On sait, par ailleurs, que là où il y a des élus, les conflits sont beaucoup plus rares et que, lorsqu'ils ont lieu, ils prennent des formes moins radicales. Enfin, les élus sont proportionnellement moins nombreux à considérer que le climat social dans leur établissement est plutôt tendu.

Ainsi, et ce n'est pas là le moindre paradoxe, en matière de régulation sociale, le fait de faire signer des accords à des représentants élus n'est pas conforme à la loi. Mais si cette pratique a valeur de norme, il faut alors admettre que c'est une norme non négociée qui règle les échanges contractuels entre employeurs et salariés dans un très grand nombre d'établissements. Cette norme n'est pas pour autant imposée. Si elle est admise, c'est qu'en la circonstance, les partenaires sociaux font, en matière de relations professionnelles, référence commune au modèle coopératif de la participation et à sa valeur paradigmatique par rapport au modèle contestataire de la revendication. Le dialogue social, c'est le consensus à tout prix.

Ce mythe est ruineux. Ce que montre ce volet de l'enquête REPONSE, c'est que dans ce modèle trois répondants sur quatre déclarent qu'au cours des trois dernières années leur établissement n'a connu aucun conflit. Mais, on l'aura compris, en matière de négociation réelle, l'activité n'a pas été beaucoup plus intense. Quant au climat social, 65 % de cette catégorie d'enquêtés l'ont déclaré calme ; mais ce calme est plus proche de l'atonie que de la sérénité : en effet, les chiffres dont nous disposons montrent que ce climat est jugé d'autant plus calme que le niveau de la négociation salariale est faible. En clair, tout va bien tant qu'il ne se passe rien.

Le discours des DS est d'une tout autre tonalité : même si encore un tiers d'entre eux ne mentionnent aucun conflit sur la période de référence, ils sont nettement plus nombreux à en déclarer et ils en signalent beaucoup plus, surtout quand il s'agit de grèves. A ce propos, faut-il tordre le cou à un autre préjugé selon lequel la grève verrouille le dialogue social et bloque la négociation ? Qu'on en juge : 72 % des DS ont affirmé que leur établissement avait connu une négociation salariale en 1988 et 83 % une négociation non salariale. Pour les élus, les chiffres sont respectivement de 63 % et de 71 %. Il n'est donc pas étonnant, pensera-t-on, qu'une bonne moitié des DS (58 % exactement) ait jugé le climat tendu ou plutôt tendu. Mais pas plus qu'un climat « calme » n'est synonyme de « bon climat », un climat réputé « tendu » n'est nécessairement mauvais. Surtout pour les DS ! Il suffit de se reporter au volet « Salariés » de l'enquête REPONSE exploité par P. Zouary pour s'apercevoir que plus les salariés jugent le climat tendu et plus ils ont une vision positive du rôle joué par les syndicats. La montée en tension, c'est l'émergence des vrais enjeux. Et c'est bien encore dans la tension que se recherche se construit tout compromis.

6 . Conclusion : La question de la démocratie sociale

Au terme de ce rapide survol, il apparaît clairement que les relations que les directions d'entreprise entretiennent avec les représentants des salariés se différencient assez fortement selon qu'elles se nouent avec les élus ou avec des délégués syndicaux. Les formes de régulation sociale qu'elles mettent en oeuvre renvoient à des modèles relationnels très contrastés : l'un plutôt conflictuel et dynamique, l'autre plutôt unanimiste et peu évolutif. Dans le système de relations professionnelles français, le véritable facteur de dysfonctionnement n'est donc pas le conflit, mais tout au contraire la négociation qui s'apparente le plus souvent à un exercice de style assez formel permettant d'afficher une unité de pure façade

Enfin, qu'est-ce qui est en cause dans cette affaire ? Tout simplement la démocratie sociale dans l'entreprise. En effet, comme toute autre forme de démocratie, celle-ci

se confond avec l'exercice d'un contre-pouvoir. En ce sens, on peut dire que l'implantation syndicale dans l'entreprise - dont les DS sont l'expression institutionnelle - est le plus sûr gage de démocratie sociale : la relative autonomie dont seuls ces représentants peuvent disposer constituent la seule limite aux tentations hégémoniques de la domination managériale. Et Si cette limite paraît bien fragile - mais c'est là un tout autre problème - on en connaît aussi les raisons : la faiblesse structurelle du syndicalisme français et son extrême division. C'est alors que surgit une autre difficulté avec la signature des accords minoritaires qui, pour être parfaitement conformes, n'en restent pas moins totalement formels. Sans parler des cas d'accords majoritaires désavoués par les salariés par voie référendaire et qui opposent cette fois, démocratie représentative et démocratie participative, sous les deux figures antithétiques de la légalité et de la légitimité. Ce qui autorise à penser que les choix des organisations syndicales ne sont pas toujours très clairs et peuvent, de leur côté, céder aux tentations démagogiques... même si l'enquête REPONSE les exonère d'un tel reproche.