

LA REPRÉSENTATION DES SALARIÉS : LE POINT DE VUE DES EMPLOYEURS

L'enquête REPONSE « Relations professionnelles et négociations d'entreprise », réalisée en 1998-1999 (1) auprès de trois mille établissements, montre que la majorité des dirigeants interrogés estiment qu'ils ont « besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés ». Mais, crise du syndicalisme aidant, c'est rarement aux syndicats qu'ils attribuent ce rôle. Ceux-ci sont jugés peu représentatifs et enclins à faire « passer leurs mots d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salariés ».

Néanmoins, un contact régulier avec les syndicats joue en faveur de ces derniers. Les « employeurs » les perçoivent d'autant plus positivement qu'ils sont présents dans leur établissement et que les négociations sont nombreuses et fructueuses.

Finalement, la majorité des dirigeants accordent une préférence à la représentation élue du personnel. Ces interlocuteurs sont considérés comme moins menaçants (car moins revendicatifs) et plus proches des soucis des salariés et de la direction.

(1) - Voir encadrés 1 et 2.

Les réponses apportées par les « employeurs » aux questions portant sur la représentativité des syndicats de salariés et des organisations patronales traduisent son extrême faiblesse. 81 % d'entre eux jugent notamment que la représentativité des syndicats de salariés est faible, voire très faible, contre 72 % pour les organisations patronales (tableau 1). Toutefois, les réponses « sans opinion » peuvent masquer leur réticence à admettre la faiblesse de leurs propres structures de représentation : les « employeurs » sont près de 2,5 fois plus nombreux à ne pas émettre d'opinion sur les organisations patronales que sur les syndicats de salariés.

Les oppositions à la représentation des salariés sont peu nombreuses

Interrogés pour savoir s'ils souhaitent une évolution de la représentation des salariés dans leur établissement, les responsables d'en-

treprise se montrent très partagés : si près de la moitié d'entre eux désire « que la situation évolue », l'autre moitié souhaite au contraire « que rien ne change » (tableau 2). Mais les souhaits exprimés sont très différents selon le type de représentation du personnel présent dans l'établissement. 60 % des « employeurs » disposant d'interlocuteurs syndicaux désirent une évolution de la représentation, mais c'est l'inverse si seuls des représentants élus des salariés sont présents, alors que les avis sont très

Tableau 1
« D'une manière générale pour vous, quelle est aujourd'hui la représentativité des... »

En pourcentage

	Très faible	Faible	Forte	Très forte	Sans opinion
Syndicats de salariés ?	29,4	51,3	13,6	0,8	4,9
Organisations patronales ?	24,7	47,6	15,4	0,7	11,6

Source : enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

partagés parmi les responsables d'établissement sans aucune représentation des salariés. Au sein de ces derniers, les trois quarts de ceux qui souhaitent que « la situation évolue » déclarent avoir « besoin

d'interlocuteurs qui représentent les salariés », comme s'ils regrettaient l'absence de représentation du personnel dans leur établissement, peut-être faute de candidats (tableau 3).

Encadré 1

L'ENQUÊTE « RELATIONS PROFESSIONNELLES ET NÉGOCIATIONS D'ENTREPRISE » ET SON CONTEXTE

La DARES a reconduit en 1998-1999 l'enquête « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » réalisée pour la première fois en 1993. La collecte des données a été confiée à l'Institut BVA. Cette enquête vise à décrire le fonctionnement et l'articulation des institutions représentatives du personnel ainsi que les pratiques de négociation collective dans les établissements et les entreprises ; à connaître les évolutions récentes en la matière (développement de la délégation unique du personnel, du mandatement des salariés, des pratiques de négociations multi-thèmes, de communication directe, de concertation informelle...) ; à servir de base à des études et recherches sur les liens entre politiques de gestion des ressources humaines, relations sociales, organisation du travail, innovations et performances économiques des entreprises. Un effort particulier a été consacré, lors du renouvellement de l'enquête, à l'appréhension des modalités de la régulation sociale dans les établissements dépourvus de représentation du personnel, notamment les PME.

L'enquête a été menée auprès de 3 000 établissements de 20 salariés ou plus, dans les secteurs privé et semi-public (hors administration et agriculture), tirés aléatoirement selon des critères de taille et de secteur pour constituer un échantillon représentatif au niveau national, et volontaires pour recevoir un enquêteur en face-à-face. Dans l'échantillon figuraient également 570 établissements déjà interrogés en 1993 afin de constituer un panel.

La collecte a eu lieu de décembre 1998 à mai 1999. Les enquêteurs étaient organisés en deux équipes distinctes : « Employeurs » et « Représentants du Personnel », pour mieux garantir la confidentialité des réponses. Dans chaque établissement un responsable de la direction a été interviewé (DRH, directeur du personnel, PDG...) et, dans un deuxième temps – dans les établissements pourvus de représentation des salariés –, un enquêteur différent a interviewé un représentant du personnel : délégué syndical majoritaire ou représentant élu en l'absence de syndicat. Contrairement à la première enquête, les enquêteurs ont travaillé en 1998-1999 avec une version informatisée des questionnaires.

Les questionnaires ne sont pas identiques et respectent la spécificité des interlocuteurs. Cependant, ils comportent un socle de questions communes, surtout lorsqu'il s'agit de questions d'opinion. Or cette méthode est rarement utilisée et l'aspect « miroir » de l'enquête constitue sûrement une de ses principales richesses. Elle permet de mieux cerner les points de vue des différents acteurs sociaux, de les confronter et de chercher des explications aux divergences ou convergences exprimées.

Dans la nouvelle enquête, un volet supplémentaire a été introduit. Des salariés (10, 20 ou 30, selon la taille de l'établissement) ont été enquêtés – par voie postale – avec des questionnaires auto-administrés. Les salariés ont été tirés au sort par l'enquêteur, avec l'accord préalable du représentant « Employeur », qui a toujours reçu – à titre d'information – un exemplaire du questionnaire destiné aux salariés.

Au total 2 978 « Employeurs », 1 673 « Représentants du personnel » (dont 55 % de délégués syndicaux, 26 % de secrétaires du comité d'entreprise – CE –, 15 % de délégués du personnel et 4 % de délégation unique – DU –, comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail – CHSCT – ou salariés mandatés), ainsi que 10 303 salariés enquêtés entrent dans le champ étudié et fournissent un matériau qui s'avère parfaitement exploitable.

	PDG	SG, DGA (1)	Directeur d'établissement	DRH	Directeur du personnel	DAF (2)	Autres	Ensemble
Âge moyen des répondants (en années)	49	45	46	44	43	43	43	46
Effectif moyen des établissements (en nombre de salariés)	47	62	55	219	148	59	52	79
Pourcentage de répondants masculins	86,1	56,9	85,5	61,7	49,3	64,5	63,4	74,1
Type de représentation du personnel (en %)								
Pas de représentant du personnel	30,9	23,0	20,4	5,0	11,2	28,6	24,7	22,0
Représentants élus uniquement	47,2	34,5	43,8	30,4	33,9	40,1	38,7	40,9
Délégués syndicaux	21,9	42,5	35,8	64,7	54,8	35,2	32,7	37,1
Ensemble	24,6	5,8	30,5	10,8	8,3	9,9	10,1	100,0

(1) - Secrétaire Général, Directeur Général Adjoint.

(2) - Directeur Administratif et Financier.

Source : enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

Différentes logiques sont à l'œuvre. Parmi les répondants qui souhaitent une évolution, 60 % jugent « la situation actuelle satisfaisante » et, estimant que la représentation des salariés peut être encore plus efficace, font des propositions dans ce sens (tableau 4). Parmi ceux qui ne souhaitent aucun changement, 36 % ne voient pas d'utilité ou affichent une opposition de principe à la représentation des salariés. Au total, seuls 24 % des dirigeants se déclarent formellement opposés à la représentation des salariés, surtout sous la forme d'une représentation syndicale.

Les DRH mieux disposés vis-à-vis de la représentation des salariés et à l'égard des syndicats

« Toutes choses égales par ailleurs » (2), la fonction exercée par les répondants influence nettement leurs perceptions (graphique 1). Deux groupes se dégagent : les directeurs des ressources humaines (DRH) et directeurs du personnel d'un côté, les PDG et directeurs d'établissement de l'autre. Près de quatre dirigeants sur cinq éprouvent, en moyenne, le « besoin d'avoir des interlocuteurs qui représentent les salariés », mais les PDG sont ceux qui l'expriment le moins (ils sont tout de même 72 %) et les DRH le plus (90 %).

PDG et directeurs d'établissement sont les moins optimistes quant à la capacité des représentants du personnel (RP) à traduire les aspirations des salariés : ils privilégient donc l'encadrement et la hiérarchie, considérés comme mieux à même de comprendre les

(2) - Tous les résultats présentés à partir de ce point ont fait l'objet d'une vérification à l'aide de modèles de type Logit permettant d'isoler les effets propres de chaque variable (encadré 4 et tableau 7). Ce sont principalement des résultats « toutes choses égales par ailleurs » qui sont présentés ici.

Tableau 2
Les « employeurs » souhaitent-ils une évolution de la représentation des salariés dans leurs établissements ?

	En pourcentage			
	DS	RP élus	Pas de RP	Ensemble
Que rien ne change	37,9	60,8	51,0	50,2
Que la situation évolue	59,6	36,8	45,6	47,2
NSP	2,5	2,4	3,4	2,6
Ensemble	37,1	40,9	22,0	100,0

Source : enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

Tableau 3
« Employeurs » déclarant avoir besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés selon le type de représentation du personnel et les souhaits quant à son évolution

	En pourcentage			
	DS	RP élus	Pas de RP	Ensemble
Que rien ne change	85,0	77,5	37,7	70,0
Que la situation évolue	91,9	86,6	75,5	86,3

Source : enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

Tableau 4
Justification des souhaits émis quant à l'évolution de la représentation des salariés

Justification des souhaits (1)	En pourcentage				
	Souhaits	Que rien ne change	Que la situation évolue	NSP	Ensemble
La situation actuelle est satisfaisante mais peut toujours être améliorée		29,1	60,1	12,2	43,3
La situation actuelle doit être améliorée et modernisée		3,2	23,7	15,2	13,2
La représentation des salariés n'a pas d'utilité		25,9	4,2	7,7	15,2
Opposition de principe à la représentation des salariés		35,5	6,9	17,8	23,7
Aucun problème		9,6	0,1	0,3	8,5
Autres réponses		30,5	0,1	46,8	15,3
		1,7	5,0		4,5
Ensemble		100,0	100,0	100,0	100,0

(1) - Ces items résultent du post-codage d'une question ouverte sur les raisons pour lesquelles l'employeur souhaite ou non un changement « sur le plan de la représentation des salariés dans son établissement ».

Source : enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

problèmes des salariés. Ce point de vue est un peu moins partagé par les DRH et directeurs du personnel qui, spécialisés en gestion des ressources humaines, ont une pratique plus « professionnelle » des relations avec les salariés et ...une attitude peut-être moins paternaliste.

Le même clivage joue à propos des syndicats. Les PDG (et dans une moindre mesure les directeurs d'établissement) expriment plus facilement des opinions négatives : « les syndicats gênent les activités

de l'entreprise » (52 % des PDG sont d'accord, contre 39 % pour l'ensemble des répondants) et « font passer leurs mots d'ordre et intérêts avant ceux des salariés » (78 % contre 66 %). Au contraire, les DRH et directeurs du personnel attribuent plus souvent un « rôle irremplaçable aux syndicats dans la représentation des salariés » (55 % des DRH, à comparer à 41 % en moyenne), considérant « l'action syndicale comme un stimulant dans la vie de l'entreprise » (55 % également, contre 44 %).

Les opinions favorables augmentent avec l'âge et le diplôme

La fonction exercée est en revanche peu discriminante quant au jugement sur le réalisme économique des représentants lors des négociations. C'est plutôt l'âge du répondant qui exerce une influence, les enquêtés de 50 ans ou plus manifestant davantage leur adhésion (graphique 2). Leur plus longue expérience professionnelle les a peut-être confrontés à des situations plus diversifiées et à une pratique plus étendue des négociations.

De même, si en moyenne 41 % des représentants de la direction jugent que les « syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés », ce taux atteint 45 % parmi les plus âgés, contre seulement 35 % des moins de 40 ans. On peut avancer ici trois éléments d'explication. Les dirigeants les plus jeunes ont toujours connu la période de crise du syndicalisme et n'ont peut-être de ce fait jamais eu affaire aux syndicats dans le cadre de leurs fonctions. En même

temps, plus récents aux postes de direction, ils disposent d'une expérience moins diversifiée que leurs aînés. Enfin, les prérogatives des RP élus ont été étendues et renforcées par les lois Auroux (il s'agit

surtout du Comité d'entreprise et du Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail) et, plus récemment, par la création d'une nouvelle instance de représentation élue : la délégation unique.

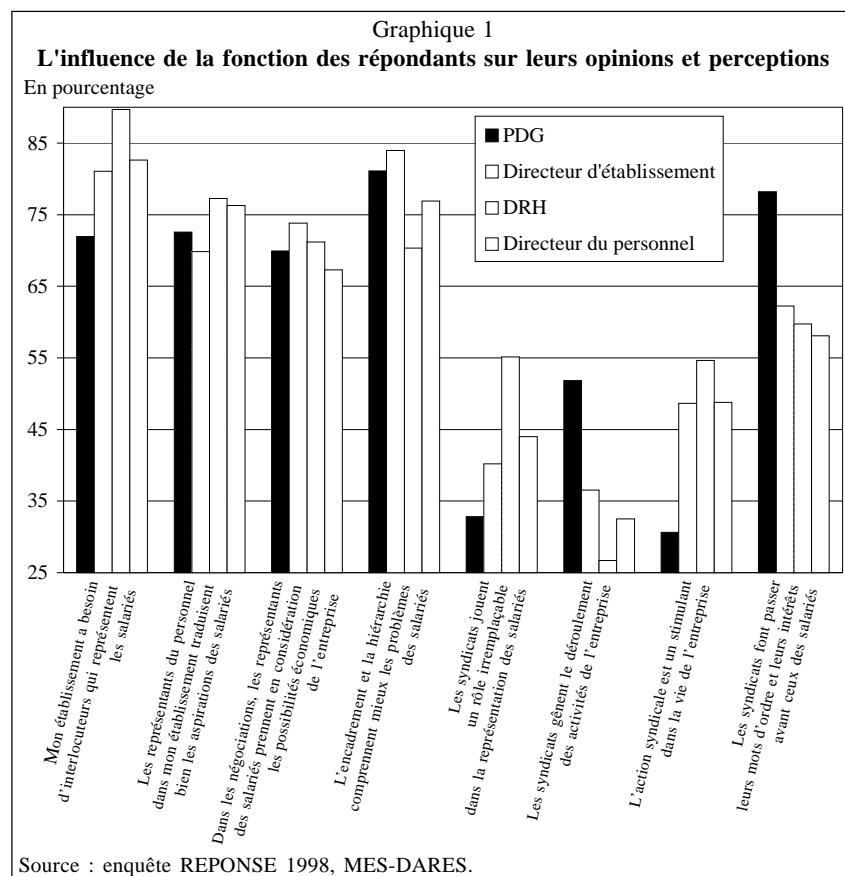


Tableau 5
L'effet combiné du sexe du répondant et de la proportion d'hommes dans les établissements

Pourcentage d'accord aux affirmations

	Femmes dans des établissements « masculins »	Femmes dans des établissements « féminins »	Hommes dans des établissements « masculins »	Hommes dans des établissements « féminins »	Ensemble
Mon établissement a besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés	73,5	77,6	80,8	79,0	78,7
Les représentants du personnel dans mon établissement traduisent bien les aspirations des salariés	75,3	73,0	69,6	75,2	73,1
Dans les négociations, les représentants des salariés prennent en considération les possibilités économiques de l'entreprise ..	69,8	71,9	68,0	73,2	70,7
L'encadrement et la hiérarchie comprennent mieux les problèmes des salariés	80,8	79,1	83,9	77,6	80,3
Les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés	27,3	44,1	35,2	48,6	41,1
Les syndicats gênent le déroulement des activités de l'entreprise	45,7	29,2	44,1	35,6	38,8
L'action syndicale est un stimulant dans la vie de l'entreprise	32,4	43,5	39,2	49,9	43,6
Les syndicats font passer leurs mots d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salariés	69,2	62,5	69,0	62,3	65,6

Source : enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

Le niveau de formation du dirigeant joue également : quelle que soit la fonction ou l'âge du répondant, un niveau de diplôme inférieur au Bac accentue la probabilité d'une opinion négative non seulement à l'encontre des syndicats mais aussi de la représentation du personnel élue (graphique 3).

Les femmes plus réticentes face à l'action syndicale

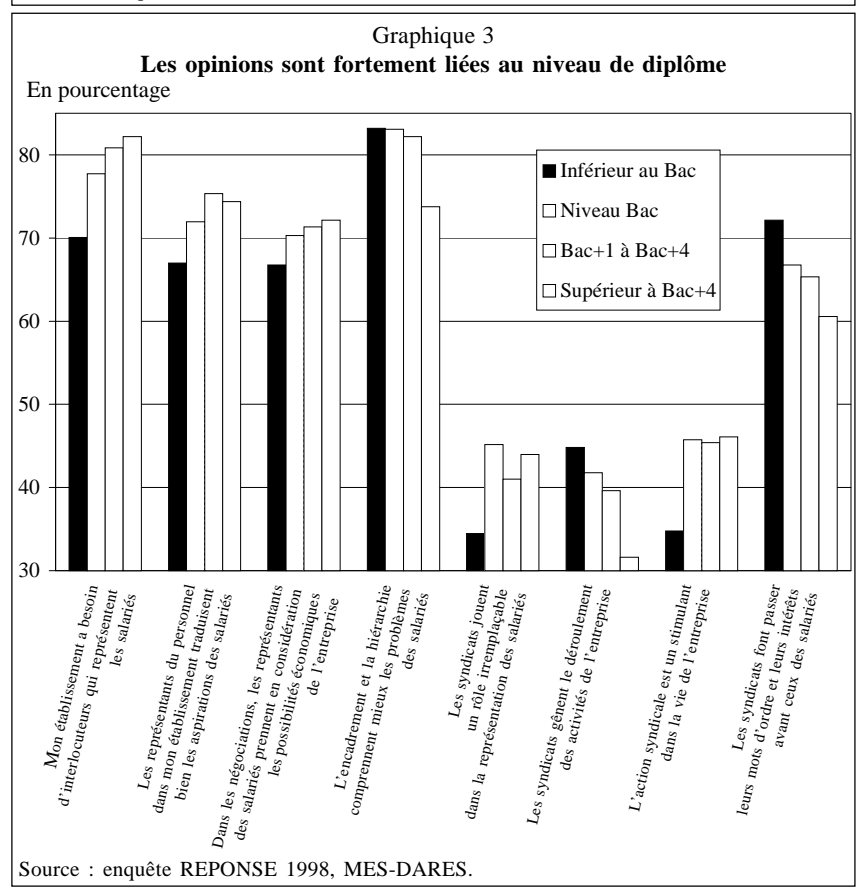
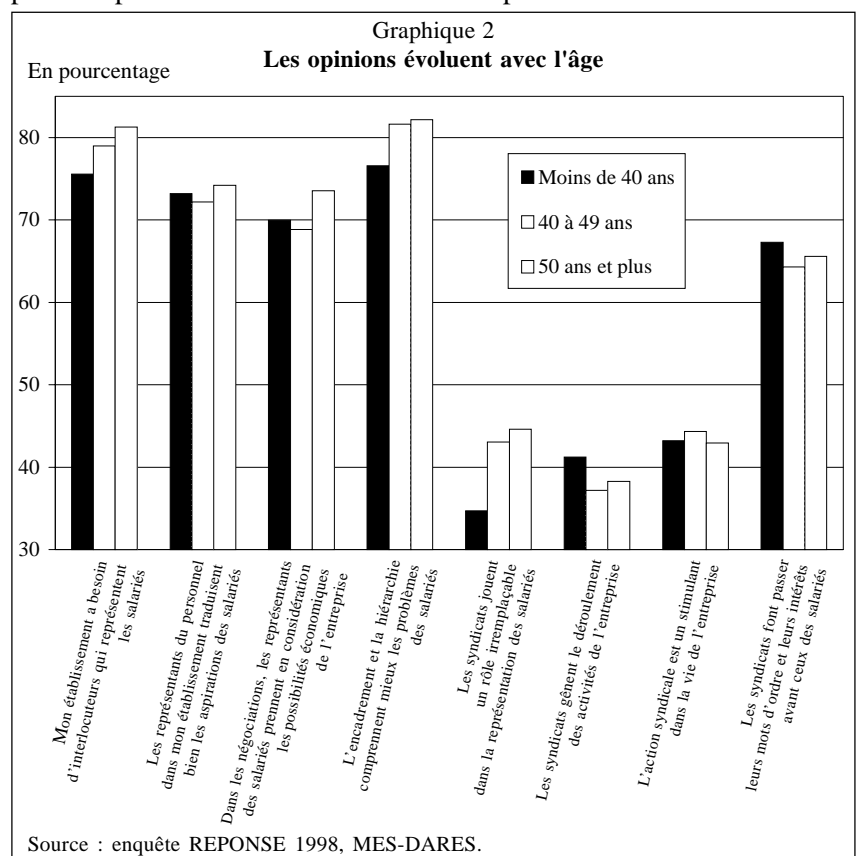
Les « employeurs » femmes émettent plus facilement des opinions négatives à l'encontre des syndicats. Moins souvent que leurs homologues masculins, elles estiment que « les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés » et considèrent « l'action syndicale comme un stimulant dans la vie de l'entreprise » (tableau 5). Or le fait syndical a été historiquement plutôt investi par les hommes, et les femmes accèdent depuis peu et toujours difficilement à des postes de direction. Ont-elles tendance à se comporter de façon plus autoritaire que les hommes, du fait qu'il leur est plus souvent demandé de « faire leurs preuves » ? Pour pouvoir s'affirmer, sont-elles plus souvent que les hommes contraintes à développer des pratiques et à adopter des attitudes qu'elles estiment (à tort ou à raison) mieux adaptées au contexte dans lequel elles s'inscrivent ? Ont-elles plus de mal à accepter un con-

(3) - De nombreuses études qualitatives portant sur le travail et l'emploi des femmes ont démontré depuis plusieurs années que la place spécifique assignée aux femmes déclenche des attitudes et des comportements eux aussi spécifiques ; de plus, il ressort que les stratégies déployées sont très différenciées selon le sexe. [Voir « Emploi des femmes », Document Travail et Emploi (1993) ; Malan A., « Attitudes et stratégies des jeunes à l'égard du travail et de l'emploi », MIRE-INSEE (1990) ; Maruani M. et Nicole-Drancourt C., « Au labeur des dames », Syros Alternative (1989) et « Métiers masculins, emplois féminins », L'Harmattan (1991)].

tre-pouvoir aussi institutionnalisé que les syndicats ? On peut aussi supposer que leur perception du monde du travail diffère de celle des hommes (3) et pourrait se traduire par une préférence accordée aux

contacts informels et plus directs avec le personnel.

Les perceptions peuvent également être influencées par le caractère plutôt féminin ou masculin de



l'établissement dans lequel le répondant exerce ses fonctions. Les représentants de la direction, qu'ils soient hommes ou femmes, considèrent moins souvent que « les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés » lorsqu'ils se trouvent dans des « établissements masculins » (4). Toutefois, même dans ce cas, les femmes se montrent plus négatives.

Il existe probablement dans de tels établissements une plus grande homogénéité entre le répondant de sexe masculin, le personnel et l'encadrement (plus souvent masculin que féminin) qui se traduit par une opinion plus positive à l'égard de la hiérarchie de la part des hommes. Les répondants hommes estiment à 84 % que « l'encadrement et la hiérarchie comprennent mieux les problèmes des salariés » (contre 78 % des hommes dans les « établissements féminins »).

Ce rôle privilégié accordé à la hiérarchie conduit les hommes dans les « établissements masculins » à porter un regard plus critique sur l'efficacité des représentants du personnel, non seulement pour l'entreprise mais surtout vis-à-vis des salariés. Toutes choses égales par ailleurs, ils déclarent en effet moins fréquemment que « dans les négociations les représentants prennent en compte les possibilités économiques de l'entreprise » et surtout qu'ils « traduisent bien les aspirations des salariés » (70 % à comparer à 75 % pour les autres répondants) alors même que les hommes des « établissements féminins » ont des opinions proches de celles des femmes en général sur ces deux questions.

C'est donc, selon les cas, plutôt le sexe du répondant, ou plutôt la structure du personnel qui influen-

(4) - On considère ici comme « masculin » un établissement comptant plus de 70 % d'hommes (encadré 3).

cent les opinions formulées, mais le plus souvent il s'agit d'un effet combiné de ces deux variables.

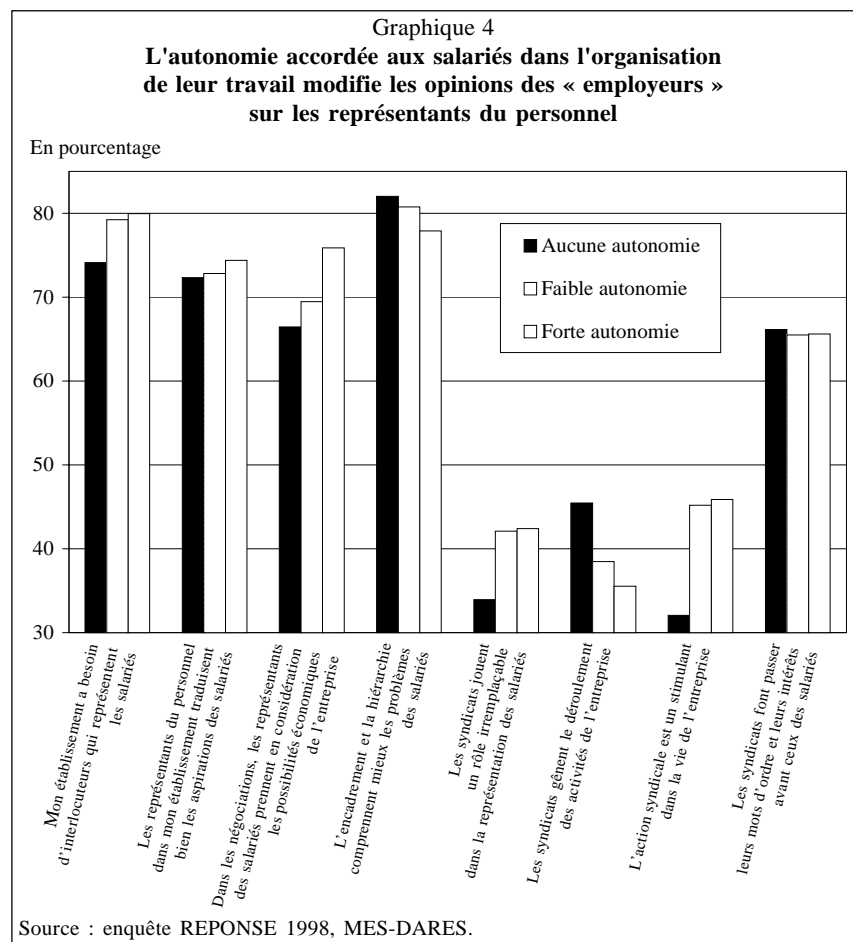
L'autonomie des salariés va de pair avec une reconnaissance de l'utilité des syndicats

Sur un tout autre plan, l'idée que « dans les négociations les RP prennent en considération les possibilités économiques de l'entreprise » est d'autant plus acceptée par les « employeurs » que les salariés disposent d'une autonomie importante dans l'organisation de leur travail : 76 % en cas de forte autonomie, contre 66 % lorsque les salariés n'en disposent d'aucune (graphique 4). Dans ces établissements, l'action syndicale est également moins perçue comme « un stimulant dans la vie de l'entreprise » (32 % contre 44 % pour l'ensemble des répondants) et le « rôle irremplaçable joué par les syndicats dans la représentation des sala-

riés » est moins évident (34 % contre 41 %).

Dans les établissements en croissance, la représentation des salariés est jugée moins nécessaire

Une croissance de l'activité entre 1996 et 1998 s'accompagne d'un moindre « besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés » pour les dirigeants ainsi que d'une plus forte opposition à l'idée selon laquelle « les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés » (graphique 5). En fait, décroissance du volume de l'activité et dégradation du climat social sont directement corrélés : quand l'activité est en baisse, les répondants sont 22 % à déclarer que le climat social se dégrade, alors qu'en moyenne ils ne sont que 14 % à avoir cette opinion. Ces conditions rendent les rapports entre salariés, encadrement et hiérarchie plus délicats. Une méfiance accrue de la

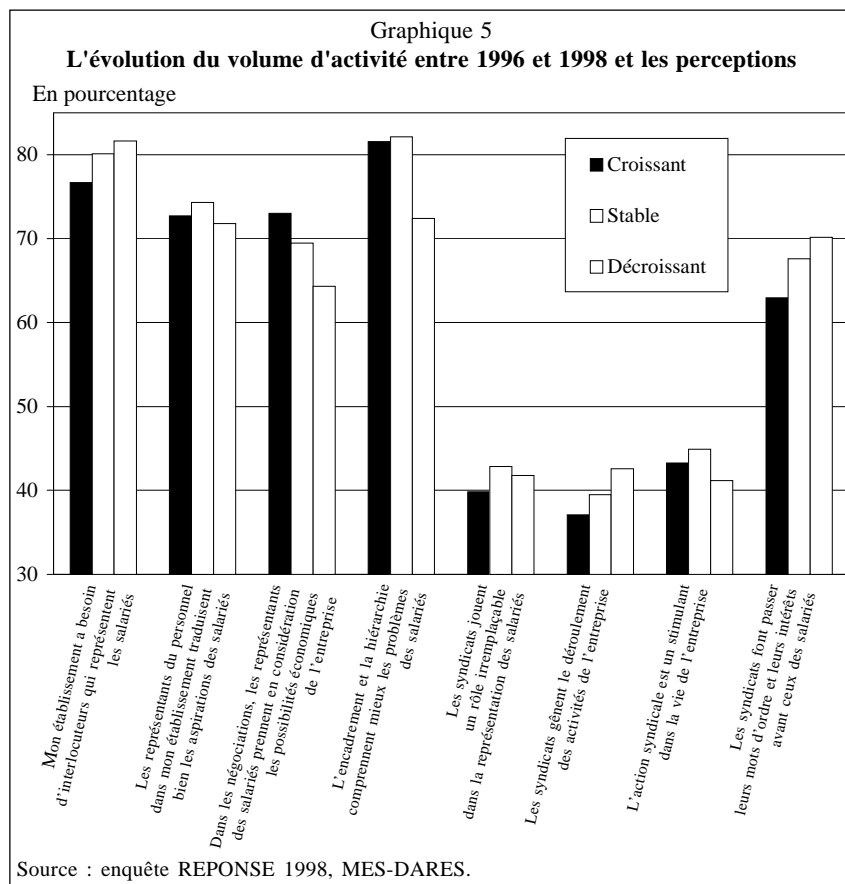


part des salariés peut les conduire à amalgamer encadrement et direction. Les membres de la direction sont alors moins enclins à penser que « l'encadrement et la hiérarchie comprennent mieux les problèmes

des salariés ». En revanche, en situation de croissance, ils sont plus réticents (toutes choses égales par ailleurs) à admettre que les « représentants du personnel traduisent bien les aspirations des salariés ».

La nature de la représentation des salariés modifie les réponses des « employeurs »

La présence exclusive de représentants élus, mais sans représentation syndicale, va de pair avec une perception positive sur la capacité des représentants à « bien traduire les aspirations des salariés » (81 % contre 73 % en moyenne) ou à « prendre en compte les possibilités économiques de l'entreprise dans les négociations » (80 % contre 71 %) (tableau 6). Cela confirme les résultats de nombreuses études (5) qui soulignent la préférence accordée historiquement aux représentants élus du personnel par une grande partie du patronat français. Les élus sont en effet souvent



(5) - Voir [Le Maître A. et Tchobanian R. « Les institutions représentatives du personnel dans l'entreprise, Document Travail et Emploi, La Documentation Française (1992) ; Sellier F. « La confrontation sociale en France (1936-1981) », PUF (1984) ; Hordern F. « Naissance d'une institution : du contrôle ouvrier aux délégués du personnel, 1880-1939 », Cahiers de l'Institut Régional du Travail, n°1, Aix en Provence (1988)].

Tableau 6
Opinions et perceptions des « employeurs » selon le type de représentation des salariés dans l'établissement et de la reconnaissance de leur rôle dans la gestion des problèmes individuels des salariés

Pourcentage d'accord aux affirmations

	Pas de RP	Présence de représentants du personnel élus			Présence de délégués syndicaux			Ensemble
		RP « actifs »	RP « inactifs »	Ensemble	RP « actifs »	RP « inactifs »	Ensemble	
Mon établissement a besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés	55,2	94,3	79,7	81,4	94,5	87,6	89,2	78,7
Les représentants du personnel dans mon établissement traduisent bien les aspirations des salariés	54,2	74,4	82,0	81,1	71,3	67,8	68,6	73,1
Dans les négociations, les représentants des salariés prennent en considération les possibilités économiques de l'entreprise .	58,1	71,1	80,8	79,7	62,0	65,4	64,6	70,7
L'encadrement et la hiérarchie comprennent mieux les problèmes des salariés	79,8	77,9	82,5	82,0	75,8	79,6	78,7	80,3
Les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés	35,0	41,9	37,6	38,1	49,5	47,3	47,8	41,1
Les syndicats gênent le déroulement des activités de l'entreprise	51,1	49,7	44,7	45,3	29,3	24,0	25,3	38,8
L'action syndicale est un stimulant dans la vie de l'entreprise	33,6	53,6	42,8	44,0	53,3	47,2	48,6	43,6
Les syndicats font passer leurs mots d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salariés	70,8	74,6	74,3	74,3	60,2	51,7	53,8	65,6

Source : enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

perçus comme moins menaçants pour l'entreprise (car moins revendicatifs) et plus proches des soucis des salariés et de la direction.

Pourtant, la présence d'un délégué syndical semble conduire les représentants de la direction à avoir une perception plus positive des syndicats. Ils sont alors nettement moins nombreux à trouver que « les syndicats gênent le déroulement des activités de l'entreprise » (25 % contre 39 % dans l'ensemble) ou que « les syndicats font passer leurs revendications avant celles des salariés » (54 %, à comparer avec 66 % pour l'ensemble des répondants). Il semble donc que la pratique des syndicats joue en leur faveur. En revanche, c'est en l'absence de toute représentation du personnel que les dirigeants sont les moins nombreux à penser que « l'action syndicale peut être un stimulant dans la vie de l'entreprise » (34 % contre 44 % en moyenne) ou que leur « établissement a besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés » (55 % au lieu de 79 %).

Problèmes individuels des salariés : la difficile reconnaissance du rôle des représentants

77 % des représentants de la direction se considèrent généralement comme les interlocuteurs privilégiés des salariés pour leurs problèmes individuels (6). Seuls 14 % concèdent ce rôle aux représentants du personnel. Ils sont cependant moins réticents à le reconnaî-

(6) - Voir encadré 3.

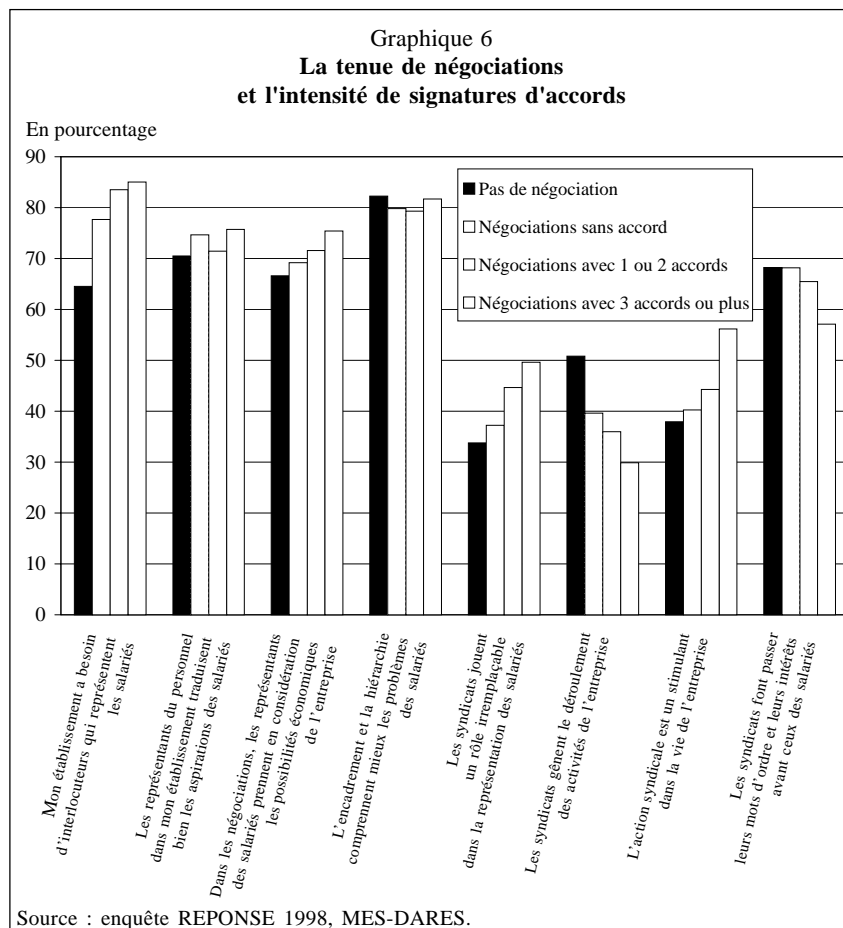
(7) - Nous entendons par négociation formelle toute négociation se déroulant dans un cadre légal, par opposition avec les négociations informelles qui ne suivent pas forcément une procédure définie par la loi et qui se déroulent avec des interlocuteurs autres que ceux qualifiés par cette dernière (autres représentants, délégation de salariés, salariés choisis par la direction...).

tre si des délégués syndicaux sont présents : 24 % le font en cas d'implantation syndicale, contre 11 % s'il y a seulement des représentants élus dans l'établissement.

Quels que soient les représentants du personnel (élus ou mandatés par un syndicat), leur reconnaître un rôle dans la gestion des problèmes individuels des salariés – on dira alors que les salariés les « activent » – et considérer que « l'action syndicale est un stimulant dans la vie de l'entreprise » vont de pair. Il en est de même pour le « besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés », sans qu'il soit facile sur ce point d'établir le sens de la relation de causalité. Une perception favorable des RP accroît probablement la reconnaissance de leur rôle dans la gestion des problèmes individuels ; de même, des représentants du personnel disposant de la confiance des salariés seront plus facilement reconnus par la direction.

La perception des « employeurs » dépend fortement de leur pratique des relations sociales

L'absence de représentation des salariés implique l'inexistence de négociation formelle. Comme nous l'avons déjà constaté, les « employeurs » ont une perception plus théorique (voire idéologique) et plus négative de la représentation des salariés dans les établissements qui en sont dépourvus. Toutes choses égales par ailleurs, l'absence de négociations portant sur des thèmes autres que les salaires – qu'elles soient formelles ou informelles (7) – accentue encore ces opinions négatives (graphique 6). Ces « employeurs » qui ne négocient pas ont en effet plus de réticences à affirmer que leur « établissement a besoin d'un interlocuteur qui représente les salariés » (65 % contre 79 % dans l'ensemble) ou à reconnaître le « rôle irremplaçable joué par les syndicats dans la re-



présentation des salariés », et ils déclarent plus souvent que ces derniers « gênent le déroulement des activités de l'entreprise » (51 %, à comparer avec 39 %).

Symétriquement, les déclarations favorables aux RP ou aux syndicats ont tendance à augmenter avec le nombre de thèmes (autres que les salaires) pour lesquels un accord a été signé en 1998. Les dirigeants ayant signé plus de deux accords sont plus nombreux à trouver que les « RP traduisent bien les aspirations des salariés » ou que « l'action syndicale est un stimulant à la vie de l'entreprise » (56 % contre 38 % sans tenue de négociations), tout en étant moins d'accord avec l'affirmation : « les syndicats font passer leurs mots d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salariés » (57 % contre 66 % pour l'ensemble des répondants). Puisque négociation il y a, et que de nombreux accords sont signés, les partenaires sociaux jouent pleinement leur rôle de représentants des salariés en facilitant le déroulement des négociations et en contribuant à améliorer les rapports sociaux dans l'entreprise.

A contrario, lorsque les négociations n'ont jamais abouti à un accord, les dirigeants sont moins convaincus du rôle irremplaçable des syndicats. Ceci peut sans doute s'expliquer par le mécontentement de la direction à l'égard de négociations n'ayant pas débouché.

Les conflits mettent la direction face à un dilemme

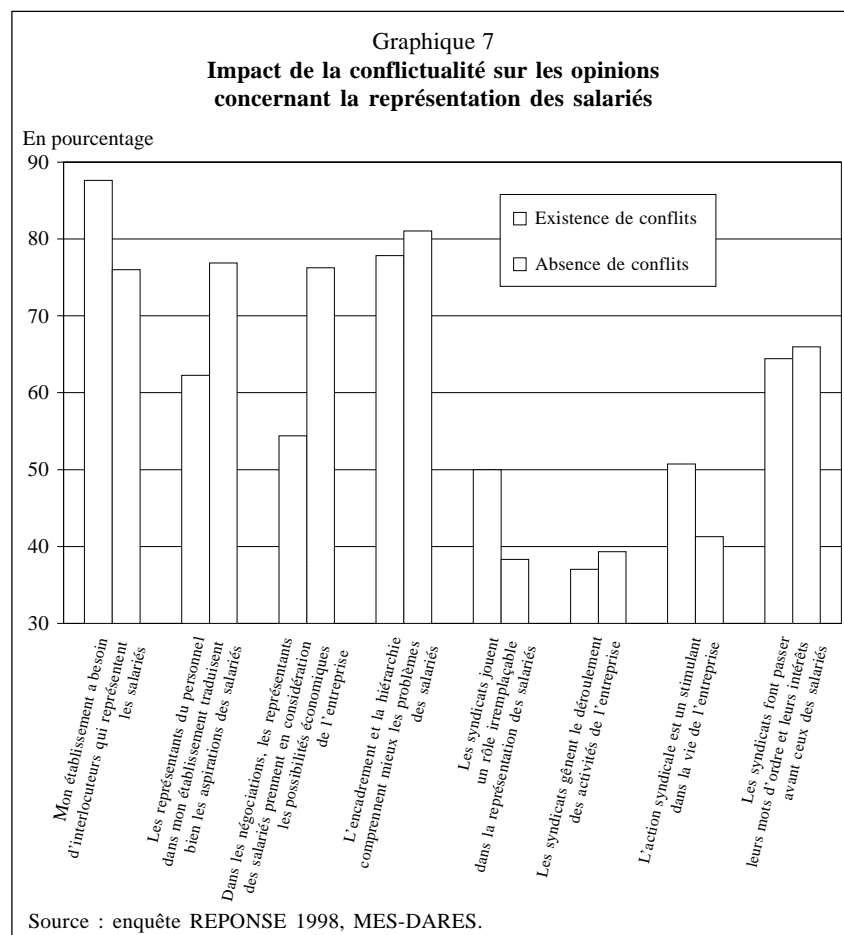
Si les établissements dont l'activité décroît connaissent plus fréquemment des conflits (35 % contre 23 % pour l'ensemble), ces derniers revêtent souvent de multiples formes. Le conflit social, concept large, peut aller en effet d'une simple pétition à une grève de longue durée. Pour éviter les conflits, considérés généralement comme des

dysfonctionnements, les théories des organisations proposent de nombreuses méthodes : écoute, dialogue, participation, esprit d'équipe, adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise... Elles ne perçoivent souvent pas les tensions et conflits comme un mode d'expression normal au sein des entreprises.

Or les conflits, porteurs d'une dynamique propre, sont aussi des vecteurs de changement. Leur survenue dans l'établissement met la direction face à une situation paradoxale. Les dirigeants se disent alors massivement convaincus du « besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés » (88 % contre 76 %), tout en les jugeant nuisibles à l'entreprise : ils trouvent que les RP traduisent moins bien les aspirations des salariés (62 % contre 73 %) et prennent moins souvent en compte les possibilités économiques de l'entreprise (54 % contre 76 % en cas d'absence de conflits) (graphique 7).

Ces résultats suggèrent qu'en cas de conflit, les « employeurs » en font porter la responsabilité aux représentants du personnel. Ils semblent en outre plutôt blâmer les représentants du personnel que les salariés puisqu'ils affirment que les premiers ne traduisent pas bien les aspirations des seconds. De la même façon, les représentants de la direction adhèrent davantage, en cas de conflit, à l'idée que « les syndicats gênent le déroulement des activités de l'entreprise » et qu'ils « font passer leurs mots d'ordres et leurs intérêts avant ceux des salariés ». Pourtant, ils persistent dans le même temps à penser qu'ils ont « besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés ». Souhaitent-ils alors un autre type d'interlocuteur ?

Il est, pour finir, tout à fait probable que les modes de régulation – négociations et conflits – sont à leur tour déterminés en partie par les opinions que portent les acteurs



sur leurs interlocuteurs. Aux opinions des « employeurs » sur la représentation des salariés répondent les attitudes et perceptions que les RP développent à leur égard. Il s'agit d'une interaction continue où

perceptions et comportements des uns et des autres se façonnent mutuellement. D'autres travaux sont en cours et viendront compléter ces résultats. Il s'agit de l'analyse comparative des réponses obtenues

auprès des différents acteurs sociaux enquêtés, à savoir : « employeurs », « représentants du personnel » et « salariés ».

Anna MALAN (DARES),
Patrick ZOUARY (CEE).

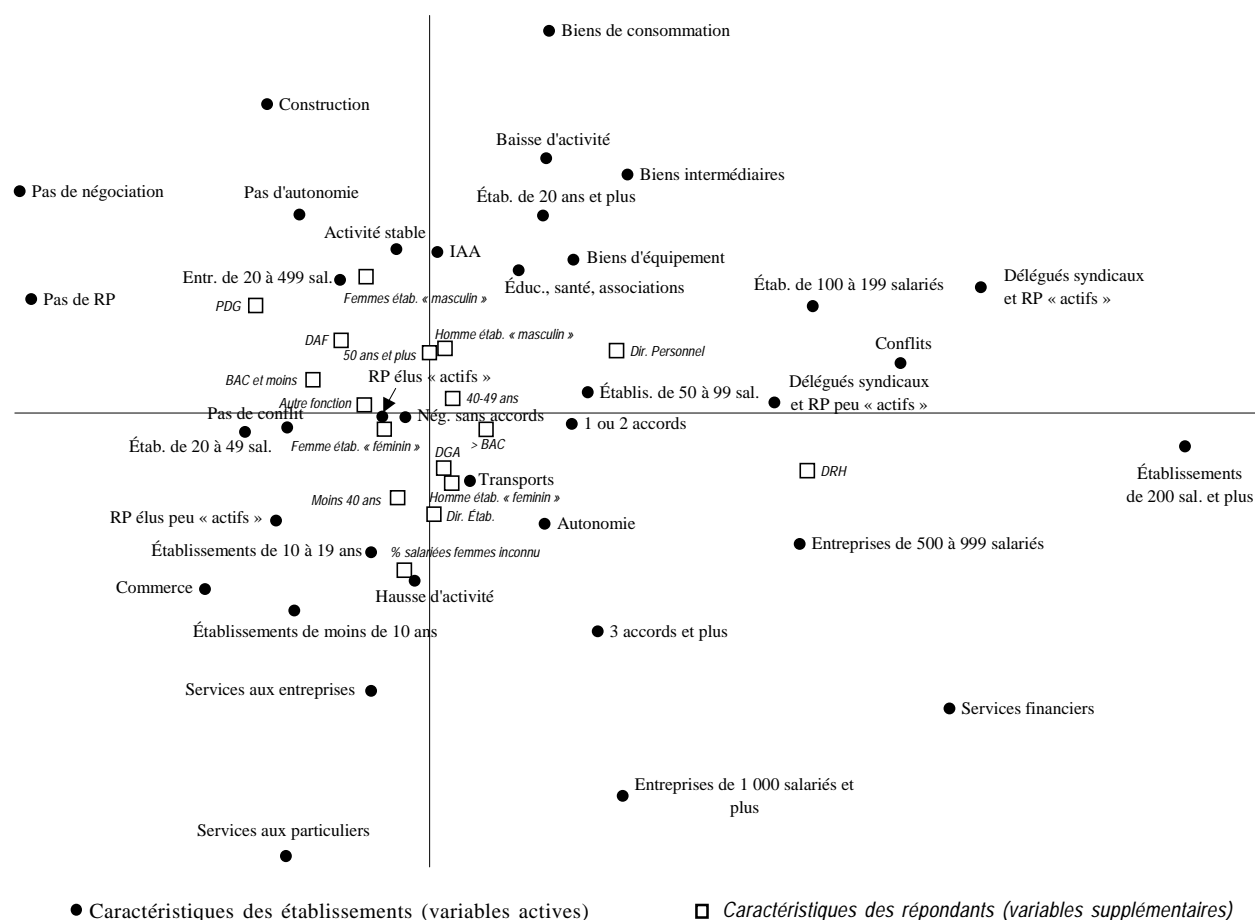
Encadré 2

QUELS RÉPONDANTS, DANS QUELS ÉTABLISSEMENTS ?

Notre étude portant sur les opinions et perceptions des représentants de la direction, nous avons pris le parti de présenter ici une cartographie (ACM) des répondants dans leurs établissements (graphique ci-dessous).

Les directeurs du personnel et surtout les DRH se trouvent dans les établissements les plus grands. Ces établissements sont également ceux qui à la fois sont couverts par la présence de délégués syndicaux et connaissent des conflits. À l'opposé, les PDG et les directeurs administratifs et financiers, ainsi que les moins diplômés, appartiennent aux établissements les plus petits. Dépourvus de toute représentation du personnel, ces derniers sont également caractérisés par une quasi-absence de négociations et de conflits.

Les représentants de la direction les plus jeunes (moins de 40 ans) exercent leurs fonctions plutôt dans les secteurs du commerce ou des services aux entreprises et aux particuliers, dans les établissements les plus récents et les plus dynamiques car ayant connu une croissance du volume de leur activité entre 1996 et 1998. C'est dans ce contexte qu'ont également tendance à se situer les directeurs d'établissement. Par ailleurs, les femmes dont l'environnement est fortement masculin sont dans les entreprises les plus petites. Enfin, les établissements les plus anciens, dans les secteurs industriels ou dans les domaines de l'éducation et de la santé, ont vu leur activité décroître sur la période 1996, 1997, 1998.



PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES sont éditées par le Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) 20 bis, rue d'Estrées 75700 Paris 07 SP. Tél. : 01.44.38.23.11 ou 23.14. Télécopie 01.44.38.24.43. www.travail.gouv.fr (Rubrique Emploi puis Études et Statistiques) - Directeur de la publication : Claude Seibel.

Secrétariat de rédaction : Catherine Demaison et Evelyn Ferreira. Maquettistes : Myriam Garric, Daniel Lepasant, Guy Barbut. Conception graphique : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Flashage : AMC, Paris. Impression : Ecoprint, Pontcarré et JCDM-BUDY, Paris. Reprographie : DARES. Abonnements : La Documentation Française, 124 rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers Cedex. Tél. : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00 - <http://www.ladocfrancaise.gouv.fr>
PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES - Abonnement 1 an (52 n°) : France (TTC) 711,71 F (108,50 Euros) - Europe (TTC) : 747,79 F (114 Euros) - DOM-TOM (HT, avion éco.) : 741,23 F (113 Euros) - Autres pays (HT, avion éco.) 760,91 F (116 Euros) - Supplément avion rapide : 45,92 F (7 Euros).
Publicité : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545.

LES INDICATEURS UTILISÉS

Dans le but de synthétiser la très riche information de l'enquête, nous avons construit et utilisé trois indicateurs. Le premier consiste en une combinaison entre le sexe du répondant et la plus ou moins grande proportion de femmes travaillant dans l'établissement : les établissements avec moins de 30 % de femmes sont des établissements dits masculins, les autres étant des établissements dits féminins. Nous obtenons ainsi cinq combinaisons possibles pour les répondants :

- 9 % sont des femmes dans des « établissements masculins » ;
- 15 % sont des femmes dans des « établissements féminins » ;
- 37 % sont des hommes dans des « établissements masculins » ;
- 33 % sont des hommes dans des « établissements féminins » ;
- 6 % ne connaissent pas le nombre de femmes dans leur établissement.

Le second indicateur a pour but d'appréhender certains éléments d'organisation du travail pratiquée au niveau des établissements. Il s'agit du degré d'autonomie des salariés dans leur travail. Cet indicateur est construit en combinant cinq questions : la fixation d'objectifs globaux pour le travail à accomplir ; l'encouragement des salariés à résoudre eux-mêmes les problèmes en cas d'incident mineur ; le raccourcissement de la ligne hiérarchique ; une forte participation des salariés (plus de 20 %) à des groupes de travail pluridisciplinaires et à des équipes autonomes de production. Le degré d'autonomie des salariés sera d'autant plus important que le nombre de réponses positives à ces questions est élevé. Ainsi, 14 % des répondants, côté direction, n'accordent aucune autonomie aux salariés, mais 23 % leur accordent l'autonomie la plus importante.

Enfin, le dernier indicateur utilisé relève de la concurrence pouvant naître entre « direction » et représentants du personnel à propos de la gestion des problèmes individuels des salariés. Il est demandé aux représentants de la direction à qui s'adressent en priorité les salariés pour six différents problèmes individuels : « conditions de travail (bruit, rythme, horaires...) ; contestation d'une sanction ; absence de promotion ou d'augmentation ; mécontentement entre collègues ; mécontentement avec un supérieur ; procédure de licenciement ». Nous avons constitué un indicateur donnant le solde entre les cas où les salariés s'adressent à leurs représentants et ceux où ils s'adressent à l'encadrement ou à la direction. Ce solde est ensuite rapporté au nombre (compris entre 1 et 6) de problèmes individuels rencontrés dans l'établissement. Ceci aboutit à quatre modalités selon que les salariés s'adressent :

- exclusivement à la direction ou à l'encadrement (47 %) ;
- plutôt à la direction ou à l'encadrement (30 %) ;
- aussi bien à la direction et à l'encadrement qu'aux représentants du personnel (9 %) ;
- plutôt aux représentants du personnel (14 %).

Les représentants de la direction privilégiant leur rôle n'accordent que rarement une importance aux représentants du personnel. Ceci explique le déséquilibre de cet indicateur en faveur de la direction ou de l'encadrement (seuls 3 % des répondants déclarent que les salariés s'adressent toujours à leurs représentants).

Cet indicateur a ensuite été combiné au type de représentants du personnel (RP) présents dans les établissements. L'indicateur obtenu distingue les RP selon le niveau d'implication que leur reconnaît la direction dans la gestion des problèmes individuels des salariés. Si les interlocuteurs déclarés sont plutôt les RP, on dira que ces derniers sont « actifs » ; au contraire, si la direction est privilégiée, les RP sont considérés comme « inactifs » :

- pas de représentants du personnel dans l'établissement (22 %) ;
- présence de représentants élus et RP jugés « actifs » (5 %) ;
- présence de représentants élus et RP jugés « inactifs » (36 %) ;
- présence de délégués syndicaux et RP jugés « actifs » (9 %) ;
- présence de délégués syndicaux et RP jugés « inactifs » (28 %).

LES MODÈLES ÉCONOMÉTRIQUES

Les résultats portant sur les opinions et perceptions des « employeurs » à propos de la représentation du personnel et des syndicats ont tous été contrôlés à l'aide de modèles de régression non linéaire de type logit. Ces modèles permettent d'isoler les effets propres de chaque variable explicative compte tenu des hypothèses retenues (c'est à dire de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). Ainsi, les résultats présentés s'entendent « toutes choses égales par ailleurs ».

Pour construire ces modèles, nous avons étudié l'opposition entre accord et désaccord avec chacune des propositions. Sont considérées comme un accord les réponses « Tout à fait d'accord » et « Plutôt d'accord », comme un désaccord les réponses « Plutôt pas d'accord » et « Pas du tout d'accord ». Cette optique nous a conduit à éliminer les réponses du type « Ne sait pas ». Ces réponses (dont la fréquence est parfois non négligeable) entraînent un biais dans l'interprétation des réponses. Il est en effet impossible de déterminer si une telle réponse constitue un accord ou un désaccord avec la question posée. Afin de conserver une homogénéité entre les modèles et les tris croisés, nous avons également exclu les réponses « ne sait pas » pour ces derniers.

D'autre part, en ce qui concerne la représentation des salariés, les réponses « ne sait pas » sont beaucoup plus nombreuses lorsqu'il s'agit de se prononcer sur : « les représentants du personnel dans mon établissement traduisent bien les aspirations et les revendications des salariés » et « dans les négociations, les représentants des salariés prennent en considération les possibilités économiques de l'entreprise » (16,9 % dans les deux cas). Ce résultat est tout à fait logique car ces deux affirmations supposent davantage une évaluation directe des activités des représentants du personnel. Les « NSP » sont toujours beaucoup plus nombreux en cas d'absence de représentant du personnel.

Parmi les affirmations concernant les syndicats, l'une d'entre elles : « les syndicats font passer leurs mots d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salariés » suscite davantage de réponses « NSP » (9,9 %). Pour toutes ces affirmations le pourcentage de « NSP » est très élevé dans le cas où seuls des représentants élus sont présents, mais toujours faible en cas d'existence de délégués syndicaux.

Les résultats obtenus dans les modèles peuvent sembler parfois contradictoires avec les tris croisés. Un modèle donnant des résultats « toutes choses égales par ailleurs », les effets de structure sont éliminés pour chacune des variables, ce qui n'est pas le cas pour un simple croisement. Ainsi, un écart important sur un tri croisé peut parfaitement ne pas être significatif dans un modèle, car dû à l'effet d'une autre variable. Inversement, un écart significatif dans un modèle logit peut ne pas apparaître dans un tri croisé. Prenons par exemple l'effet de la conflictualité sur la proposition « l'action syndicale gêne le déroulement des activités de l'entreprise ». Un simple tri croisé montre que 37 % des employeurs sont d'accord avec cette proposition en cas d'occurrence de conflits et 39 % si aucun conflit n'est survenu. Pourtant, le modèle fournit un coefficient positif et très significatif pour l'existence de conflit quant à l'acceptation de cette proposition. En fait, à présence égale de délégués syndicaux dans l'établissement, les proportions sont de 20 % en l'absence de conflit et de 33 % dans les établissements ayant connu au moins un conflit. Il y a donc bien ici un effet, toutes choses égales par ailleurs, des conflits.

Tableau 7
Un modèle des opinions et perceptions

	Mon établissement a besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés	Les représentants du personnel dans mon établissement traduisent bien les aspirations des salariés	Dans les négociations, les représ. des salariés prennent en considération les possibilités économiques de l'entreprise	L'encadrement et la hiérarchie comprennent mieux les problèmes des salariés	Les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés	Les syndicats gèrent le dédoublement des activités de l'entreprise	L'action syndicale est un stimulant dans la vie de l'entreprise	Les syndicats font passer leurs mots d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salariés
Taille de l'établissement								
20 à 49 salariés	-0.55**	0.06	-0.08	0	0.11	0.33**	-0.01	-0.11
50 à 99 salariés	-0.22	0.13	0.15	0.1	-0.37**	0.16	-0.08	-0.05
100 à 199 salariés	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
200 à 499 salariés	0.04	-0.19	0.03	0.06	0.07	-0.08	0.04	0.21
500 salariés et plus	0.07	0.05	-0.07	0.39	0.4	0.06	0.3	0.33
Taille de l'entreprise								
Moins de 50 salariés								
De 500 à 999 salariés	0.18	-0.51**	0.01	0.12	-0.05	0.03	-0.02	-0.17
1 000 salariés et plus	-0.12	-0.14	0.01	0.15	0.46***	-0.22*	0.26**	-0.39***
Secteur d'activité								
IAA	0.59*	0.82**	0.2	0.33	-0.2	0.19	-0.68***	0.16
Biens de consommation	-0.02	0.32	0.04	-0.19	-0.08	-0.08	-0.14	-0.48**
Biens d'équipement	0.44*	0.83***	0	-0.37	-0.37*	0.04	-0.4*	-0.19
Biens intermédiaires	1.03***	0.36**	-0.01	0.33	-0.05	0.15	-0.35**	-0.26
Construction	0.31	0.23	0.15	-0.13	-0.34*	-0.1	-0.21	-0.35*
Commerce	0.48***	0.26	-0.16	0.15	0.08	-0.15	-0.35**	-0.12
Transports	0.13	-0.13	0.05	-0.25	0.06	0.17	-0.05	-0.31
Services financiers	0.17	0.64**	0.36	-0.53*	0.66***	-2.24***	0.05	-1.34***
Services aux entreprises	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
Services aux particuliers	0.13	0.03	-0.3	0.07	0.19	-0.45**	-0.16	0.15
Éducation, santé, associations	0.78***	0.28	0.15	0.29	0.76***	-0.96***	0.5***	-0.83***
Ancienneté de l'établissement								
Moins de 10 ans	0.2	0.01	0.07	0.1	0.15	-0.08	0.01	0.08
De 10 à 19 ans	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
20 ans et plus	0.01	0.03	0.3**	0.16	0.09	0.12	0.01	0.16
Type de RP et problèmes individuels								
DS et RP « activés »	1.95***	0.98***	0.27	-0.12	0.05	-0.61***	0.39**	-0.38**
DS et RP « inactivés »	1.27***	0.62***	0.27	0.12	0.05	-0.86***	0.17	-0.65***
RP élus « activés »	2.52***	1.03***	0.51**	0.05	0.13	0.22	0.8***	0.26
RP élus « inactivés »	0.99***	1.32***	0.93***	0.23	-0.04	0.01	0.23*	0.33**
Pas de RP	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
Négociations et accords								
Signature de 3 accords et plus	0.21	0.45***	0.27*	0.1	0.16	-0.28**	0.49***	-0.36***
Signature de 1 ou 2 accords	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
Pas d'accord signé	-0.28**	0.16	-0.17	0.02	-0.28***	-0.01	-0.09	-0.03
Pas de négociation	-0.49***	-0.13	-0.33**	0.15	-0.3**	0.39***	0.04	-0.08
Évolution de l'activité								
Croissance	-0.19*	-0.19***	0.16	0.03	-0.17*	-0.05	-0.09	-0.17*
Stabilité	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
Décroissance	0.02	-0.08	-0.05	-0.47***	-0.03	0.1	-0.14	0.08
Autonomie des salariés								
Aucune	-0.16	0.04	-0.26*	0	-0.22*	0.1	-0.56***	-0.08
Faible	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
Moyenne ou forte	-0.23*	-0.06	0.29**	-0.13	-0.11	0.05	-0.14	0.14
Existence d'au moins un conflit	0.24*	-0.77***	-1.03***	-0.1	0.25**	0.41***	0.13	0.42***
Secteur privé	-0.32	0.19	1.11***	-0.07	-1.11***	-0.23	-0.31	0.32
Diplôme supérieur au BAC	0.21*	0.27**	0.02	-0.23*	-0.03	-0.06	0.02	-0.26**
Fonction occupée								
PDG, DG	-0.65***	-0.54***	-0.25	0.43**	-0.85***	0.66***	-0.87***	0.73***
Directeur Général Adjoint	0.29	0.16	0.3	0.93***	0	0.28	0.23	-0.12
Directeur d'établissement	-0.28	-0.47**	0.06	0.59***	-0.9***	0.34*	-0.38**	0.16
DRH	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
Chef du personnel	-0.4	0.07	-0.17	0.21	-0.26	0.19	-0.04	-0.17
Autre fonction	-0.52**	-0.49**	-0.48**	0.32	-0.42**	0.27	-0.2	0.22
DAF	-0.34	-0.15	0.18	0.34	-0.51***	0.04	-0.69***	0.02
Répondant et type d'établissement								
Femmes dans un établissement « masculin »	-0.3	-0.05	-0.01	0.34	-0.83***	0.16	-0.66***	0.26
Femmes dans un établissement « féminin »	-0.15	-0.2	0	0.23	-0.2	-0.24*	-0.4***	0.1
Hommes dans un établissement « masculin »	0.11	-0.33**	-0.24*	0.51***	-0.26**	0.1	-0.15	0.12
Hommes dans un établissement « féminin »	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
NSP % femmes salariées	-0.33	0.12	-0.1	0	-0.1	0.22	0.02	0.17
Âge du répondant								
Moins de 40 ans	-0.13	0.03	0.11	-0.24*	-0.41***	0.11	-0.05	0.17
De 40 à 49 ans	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
50 ans et plus	0.23*	0.17	0.23*	0.01	0.07	-0.08	-0.11	-0.02

* coefficient significatif à 10 %, ** significatif à 5 %, *** significatif à 1 %.

Source : enquête REPONSE 1998, MES-DARES.