

PREMIÈRES SYNTHÈSES

RELATIONS SOCIALES EN ENTREPRISE : LE POINT DE VUE DES EMPLOYEURS

Face aux représentants du personnel, les directions d'entreprise adoptent une attitude ambivalente : les trois quarts reconnaissent avoir besoin d'interlocuteurs, mais quatre sur cinq considèrent aussi que «les salariés sont en mesure de défendre directement leurs intérêts». D'après elles, face aux problèmes quotidiens, les salariés recourent plus souvent à la direction ou à la hiérarchie intermédiaire qu'à leurs représentants. Les délégués syndicaux sont les interlocuteurs privilégiés des directions en matière de salaire. En revanche, pour la plupart des autres thèmes, les employeurs discutent plus volontiers avec les élus au comité d'entreprise ou les délégués du personnel.

L'enquête «REPONSE» apporte des informations nouvelles sur les relations professionnelles en entreprise (cf. présentation de l'enquête en encadré 1). Elle repose sur les déclarations des enquêtés, employeurs et représentants des salariés. Dans cet article apparaissent uniquement des informations fournies par les employeurs. Ces informations permettent, en particulier, de savoir ce qu'ils pensent de leurs interlocuteurs; comment, d'après eux, se passent les négociations et les discussions, quelles sont les règles, les usages, les pratiques qui, au sein de l'entreprise, assurent les relations entre les employeurs, les salariés et leurs représentants. En d'autres termes, comment se passe ce qu'on appelle la «régulation sociale» envisagée du point de vue de l'employeur⁽¹⁾. Si le cadre de référence en est largement modelé par la loi, la régulation sociale ne se limite pas à l'application du droit; elle inclut aussi des pratiques informelles dont l'enquête rend compte.

(1) - Voir J.-D. Reynaud, «Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale», Ed. Armand Colin, 1991.



PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE *

L'enquête « Relations Professionnelles et Négociation Salariale d'Entreprise » (REPONSE) fournit une description précise des processus, formels et informels, de concertation, de négociation et de conflit au sein des entreprises. Elle a été réalisée sur le terrain pour la DARES par BVA en 1993 auprès d'un peu moins de 3000 établissements de toutes tailles et tous secteurs (hors Fonction publique et agriculture), appartenant en principe à des entreprises de 50 salariés ou plus. Quelques établissements dépendant de la Fonction publique, ou d'entreprises de moins de 50 salariés, ont été éliminés des résultats présentés ici, qui portent donc sur 2660 établissements. Des enquêteurs (près de 200 au total) ont interrogé en face à face, sur la base de questionnaires fermés, les responsables du personnel ou chefs d'établissement. Une autre équipe d'enquêteurs était chargée des questionnaires auprès des représentants du personnel, délégués syndicaux (un par organisation syndicale présente dans l'établissement), à défaut secrétaire du comité d'entreprise, à défaut délégué du personnel.

L'employeur était interrogé sur les thèmes suivants : la représentation du personnel dans son établissement ; les modes de communication avec les salariés et les dispositifs participatifs ; les innovations technologiques et organisationnelles ; la politique salariale ; les négociations avec les délégués syndicaux et les discussions avec d'autres représentants du personnel ; le climat social et les conflits. Le représentant du personnel était également interrogé sur les mêmes thèmes ; il répondait en outre à des questions sur les moyens et objectifs de l'action syndicale (s'il s'agissait d'un délégué syndical), l'activité du comité d'entreprise et des délégués du personnel.

Cette enquête est couplée avec l'Enquête de l'INSEE sur les « Coûts de la main-d'oeuvre et la structure des salaires en 1992 » ; des rapprochements sont possibles entre les informations fournies par les deux enquêtes.

La publication des résultats a commencé avec deux numéros de Premières Synthèses : « Le développement récent des politiques de motivation des salariés », n° 47 et « Négociation et innovation salariale dans les entreprises », n° 57. Ce numéro est le troisième. Des publications ultérieures présenteront d'autres résultats de l'enquête.

(*) - Pour une présentation plus détaillée de la méthode et de l'échantillon, voir Premières Synthèses n° 47, DARES.

COMMENT LES EMPLOYEURS PERÇOIVENT LA REPRÉSENTATION DES SALAIRES

Un interlocuteur utile pour la direction...

Une question d'opinion était posée aux représentants des employeurs, à propos de la représentation des salariés dans leur établissement, et des syndicats en général. Sept affirmations étaient présentées, sur lesquelles il leur était demandé de donner leur avis. Globalement, les trois quarts se déclarent d'accord avec la phrase : « mon établissement a besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés » (tableau 1). La proportion est encore plus élevée pour les établissements disposant de toute la gamme des institutions représentatives (délégué syndical, comité d'entreprise ou d'établissement, délégué du personnel), ainsi que pour ceux où le représentant de l'employeur est un directeur des ressources humaines (encadré 2). Une grande majorité des enquêtés reconnaît aussi que les représentants des salariés ont une position responsable : 59% estiment que « dans

les négociations, (ils) prennent en compte les possibilités économiques de l'entreprise » (graphique 1).

Dans plus des deux tiers des établissements enquêtés disposant de représentants du personnel, les relations sont plutôt informelles et le contact semble s'établir facilement. En effet, il était demandé au représentant de la direction de préciser comment un représentant du personnel devait procéder pour obtenir un entretien. La réponse la plus fréquente a été : « il suffit qu'il frappe à ma porte ma porte est toujours ouverte ». Les autres réponses sont beaucoup moins fréquentes : « il doit prendre rendez-vous », « il n'y a pas de règle générale », « il doit prendre rendez-vous et en préciser le motif ».

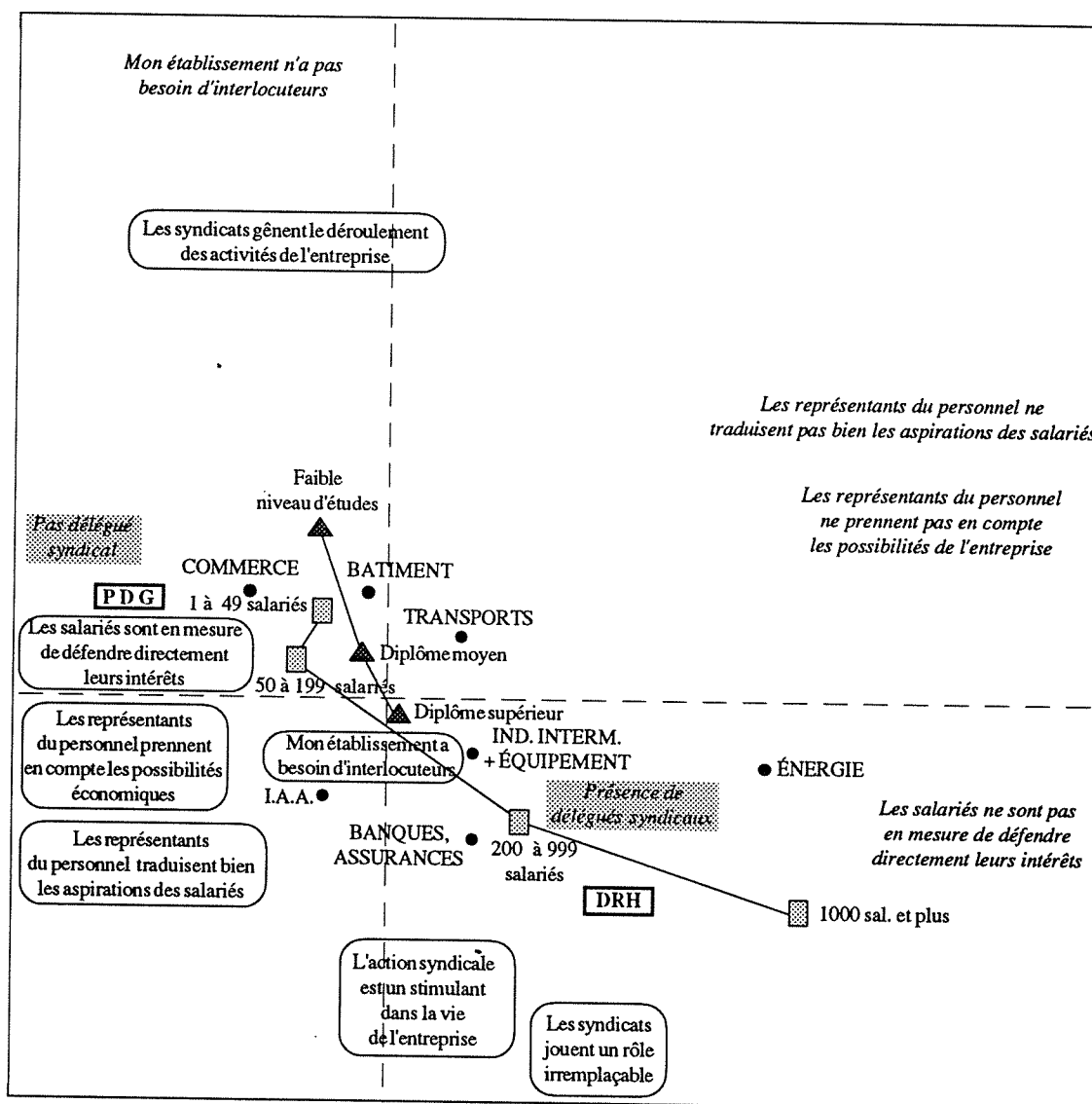
...mais un rôle discuté...

L'opinion plutôt favorable dont font preuve les employeurs vis-à-vis de

leurs interlocuteurs représentants du personnel ne les empêche toutefois pas d'exprimer leur scepticisme quant à l'utilité de la représentation pour les salariés eux-mêmes. « Les salariés sont en mesure de défendre directement leurs intérêts » est la proposition qui a reçu le plus d'opinions favorables (83%). Ce scepticisme est particulièrement net dans les petits ou moyens établissements (moins de 200 salariés), et parmi les représentants des employeurs diplômés, mais d'une filière technique ou commerciale.

Pourtant, 56 % déclarent que dans leur établissement, « les représentants du personnel traduisent bien les aspirations et revendications des salariés ». Plutôt qu'une contradiction avec la question précédente, cette réponse reflète les hésitations des employeurs qui s'interrogent sur les formes de représentation auxquelles la question fait référence. Cette interrogation se traduit par une proportion équivalente de non réponses (23 %) et d'opinions inverses (21 %).

Graphique 1
L'opinion à propos des syndicats divise les employeurs



A partir des réponses fournies par les représentants des employeurs aux questions d'opinion sur la représentation du personnel et les syndicats (variables actives), une analyse en composantes multiples a été réalisée. L'analyse porte sur 1967 établissements, après élimination des non-réponses totales ou partielles. Le niveau d'études et la fonction des représentants des employeurs, la taille et le secteur d'activité des établissements, l'existence ou l'absence de délégué syndical dans l'établissement, ont été projetés en variables supplémentaires. Seul le plan des deux premiers axes de l'analyse est représenté et commenté.

L'axe vertical (axe 1) traduirait le **degré de légitimité** des syndicats aux yeux des employeurs. Il oppose les répondants qui pensent que les syndicats jouent un rôle indispensable, qu'ils sont un stimulant pour l'entreprise et n'en gênent pas les activités (en bas du graphique), à ceux qui sont d'opinion contraire, et qui pensent que leur établissement n'a pas besoin d'un interlocuteur qui représente les salariés (en haut). Le niveau d'études s'échelonne très bien selon cet axe : les autodidactes sont peu favorables à la représentation des salariés et aux syndicats, tandis que les plus diplômés y sont souvent favorables. L'axe horizontal, lui, est plus composite. Il figurerait notamment le **degré d'efficacité** de la représentation. Sur cet axe (axe 2) figurent à droite ceux qui pensent que les représentants du personnel traduisent mal les aspirations et les revendications des salariés, qu'ils ne prennent pas en compte les possibilités économiques de l'entreprise, mais qu'ils sont néanmoins nécessaires puisque les salariés ne sont pas en mesure de défendre directement leurs intérêts, à gauche ceux d'opinion contraire.

Deux grands groupes de répondants s'opposent : l'un correspond à de petits établissements, souvent dépourvus de délégué syndical. Les interlocuteurs employeurs occupent souvent des fonctions de PDG. Ils sont peu favorables aux syndicats et à la représentation du personnel, et pensent que les salariés sont en mesure de défendre directement leurs intérêts. Les secteurs du commerce, du bâtiment, et des industries des biens de consommation, se rapprochent de ce pôle.

L'autre regroupe de grands établissements disposant de délégués syndicaux, des représentants des directions qui pensent que les salariés ne sont pas en mesure de se défendre directement, que les syndicats et les représentants du personnel sont utiles, mais pas toujours performants : ils ne traduisent pas toujours bien les aspirations des salariés, ni ne prennent en compte les possibilités de l'entreprise. Les DRH, au contact, de par leurs fonctions, avec les syndicats et les représentants du personnel, sont proches de ce pôle, ainsi que les secteurs de l'énergie, des industries de biens intermédiaires et d'équipement, des banques et assurances.

Tableau 1
Opinions des employeurs sur la représentation des salariés et le rôle des syndicats (*)

En pourcentage

	Ensemble des établissements			dont : établissement avec délégué syndical			dont : établissement sans délégué syndical		
	d'accord	pas d'accord	ne sait pas ou non réponse	d'accord	pas d'accord	ne sait pas ou non réponse	d'accord	pas d'accord	ne sait pas ou non réponse
	Mon établissement a besoin d'interlocuteurs qui représentent les salariés	75	22	3	92	8	-	66	31
Les représentants du personnel dans mon établissement traduisent bien les aspirations et les revendications des salariés.	56	21	23	68	30	2	49	16	35
Dans les négociations, les représentants des salariés prennent en considération les possibilités économiques de l'entreprise.	59	22	19	62	34	4	57	15	28
Chez nous les salariés sont en mesure de défendre directement leurs intérêts.	83	14	3	80	19	1	84	12	4
Les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés.	46	51	3	56	43	1	40	56	4
Les syndicats gênent le déroulement des activités de l'entreprise.	33	62	5	22	77	1	38	54	8
L'action syndicale est un stimulant dans la vie de l'entreprise.	45	50	5	51	47	2	42	52	6

(*) Quatre items étaient proposés : «tout à fait d'accord», «plutôt d'accord», «plutôt pas d'accord», «pas du tout d'accord», ainsi qu'un item «ne sait pas». Des regroupements ont été opérés dans ce tableau.

Source : Enquête REPONSE, DARES 1993, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Encadré n° 2

LES REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS, DANS L'ENQUÊTE

Les membres de la direction qui ont accepté de répondre à l'enquête sont majoritairement directeur d'établissement (40 %) ou exercent la fonction de chef du personnel ou de directeur du personnel (16 %) (*). Viennent ensuite des directeurs de ressources humaines (11%) et des présidents-directeurs généraux (10%). Dans la plupart des cas, ils ont effectué des études supérieures, même si un gros tiers d'entre eux n'a pas poursuivi des études au-delà du Bac. Ceux qui ont fait des études supérieures se concentrent autour de trois filières: gestion, commerce, comptabilité (31 %); informatique, filière technique ou scientifique (23 %); droit et sciences humaines (18 %).

Les répondants sont en général des hommes (80 %) et se situent davantage dans la tranche d'âge 40 à 49 ans. 36 % ont une ancienneté supérieure à 10 ans dans l'établissement ; 53 % lorsqu'il s'agit de l'ancienneté dans l'entreprise. Un peu plus d'un tiers des représentants des employeurs exercent leur fonction depuis moins de deux ans dans l'établissement, mais la plupart exerçaient auparavant une fonction analogue, dans l'entreprise ou à l'extérieur. En ce qui concerne leur rang hiérarchique, 44 % occupent le poste le plus élevé dans l'établissement et 38 % le deuxième poste. Au total, 82 % des répondants déclarent donc se trouver dans les deux premiers rangs de l'établissement. Plus de la moitié déclarent que leur entreprise est affiliée à une fédération patronale. Cependant l'affiliation n'est pas une garantie de participation individuelle importante, car 57 % des enquêtés déclarent n'y participer jamais.

(*) Cet encadré présente les caractéristiques des répondants à l'enquête dans l'échantillon, sans pondération.

La proportion d'employeurs qui pensent que les représentants du personnel remplissent bien leur rôle est bien entendu plus élevée dans les établissements disposant de toute la gamme des institutions représentatives, tandis que, dans les établissements de moins de 50 salariés, plus du tiers sont sans opinion face à cette question.

... surtout par les employeurs qui n'ont pas de syndicats...

Les affirmations portant sur les syndicats amènent des opinions plus réservées que les précédentes : 46 % des représentants d'employeurs considèrent que «les syndicats sont irremplaçables» et 45% que «l'action syndicale est un stimulant dans la vie de l'entreprise», Tandis que 50 % et 51 % pensent le contraire. Entre 3 et 5 % selon la question n'expriment pas leur opinion. Sont généralement en accord avec ces phrases les directeurs de ressources humaines, les représentants d'employeurs possédant un di-

plôme supérieur en droit ou sciences humaines, ceux qui sont dans des établissements de 200 salariés ou plus, A l'inverse, les représentants d'employeurs sont plutôt en désaccord avec ces affirmations dans les unités qui ne possèdent qu'un comité d'entreprise ou d'établissement, mais pas d'autre instance de représentation du personnel.

Un tiers des représentants des employeurs trouve que «les syndicats gênent le déroulement des activités de l'entreprise». Ils sont surtout dans de petits établissements, où il n'y a pas de délégué syndical, voire pas de représentation du personnel du tout. Eux-mêmes sont plus souvent PDG, autodidactes ou peu diplômés. Une majorité d'employeurs, plus de six sur dix, considère que les syndicats ne gênent pas l'activité de l'entreprise.

Une analyse «toutes choses égales par ailleurs» montre que la présence de délégués syndicaux est le facteur le plus discriminant pour «expliquer» une opinion positive des employeurs quant aux syndicats. Cette analyse ne permet pas de déterminer, toutefois, si c'est le fait d'avoir un délégué syndical présent dans l'établissement qui induit chez les interlocuteurs employeurs de bonnes dispositions envers les syndicats, ou bien si c'est une attitude favorable aux syndicats de leur part qui favorise l'implantation de délégués syndicaux.

..et pour résoudre les problèmes individuels des salariés

Selon les représentants de la direction, les salariés leur font confiance pour résoudre leurs problèmes. Une liste comportant sept types de problèmes leur était présentée; pour chacun, il fallait indiquer à qui le salarié s'adresse d'habitude en priorité : délégué syndical, délégué du personnel, comité d'entreprise, comité d'hygiène-sécurité et des conditions de travail (CHSCT), collègue porte-parole, encadrement, direction. D'après les employeurs, les salariés s'adressent en

priorité à la direction pour cinq types de problèmes : refus d'une demande individuelle, sanction contestée, absence de promotion ou d'augmentation, mésentente avec un supérieur et en cas de procédure de licenciement (tableau 2). Ils s'adressent d'abord à l'encadrement pour résoudre les problèmes de conditions de travail ou de mésentente entre collègues. De plus, l'encadrement est l'interlocuteur indiqué en deuxième dans beaucoup d'autres cas. Toutefois, en cas de procédure de licenciement, ce sont les délégués du personnel qui viennent en deuxième position, après la direction, les délégués syndicaux étant cités en troisième, avec 13 % des réponses.

Ainsi, d'après les employeurs, le rôle de médiation dans les entreprises est plus souvent assuré par l'encadrement que par les représentants du personnel. Les indicateurs qu'ils retiennent pour évaluer le climat social corroborent cette appréciation des rôles. Les enquêtés se basent sur des indicateurs sociaux : griefs exprimés par les salariés, retour de l'information par l'encadrement. Egalement sur des indicateurs économiques : absentéisme, productivité, mauvaise

qualité (pannes, défauts, retards). Et ce n'est qu'ensuite que sont cités les «griefs exprimés par les représentants du personnel» (tableau 3).

Des différences selon la fonction et le diplôme du représentant de la direction, et la taille de l'entreprise

Cette appréciation du rôle des représentants du personnel n'est toutefois pas générale : les interlocuteurs «employeurs» qui ont un niveau d'études supérieur utilisent davantage des indicateurs liés aux relations sociales et à la gestion des ressources humaines ; ces enquêtés se rencontrent dans les plus grands établissements, qui sont aussi ceux qui disposent, en général, de délégués syndicaux. Le type d'études suivi influencerait également sur leur façon d'évaluer le climat social : les juristes, sociologues, économistes, attachent plus d'importance que les autres à l'activité syndicale et aux griefs exprimés par les représentants du personnel. Par contre, ceux qui ont un diplôme scientifique, technique, ou en gestion, commerce, comptabi-

Tableau 2
D'après les employeurs, à qui le salarié s'adresse de préférence (*) pour régler un problème individuel en pourcentage

Nature du problème individuel	Interlocuteurs cités :							
	DS	DP	CE	CHSCT	collègue porte-parole	encadrement	direction	jamais ce problème
Conditions de travail, c'est-à-dire, bruit, rythme, horaire, etc....	5	13	7	9	2	51	28	3
Refus d'une demande individuelle, congé, absence, formation.....	4	11	4		1	39	41	9
Sanction contestée.	11	16	5		1	19	43	16
Absence de promotion ou augmentation.....	4	10	2		1	38	47	9
Mésentente entre collègues.	1	3	2		4	58	31	9
Mésentente avec un supérieur.	4	6	2		2	17	65	10
Procédure de licenciement.	13	14	8		1	9	47	20

(*) Malgré cette mention, pour chaque problème individuel, plusieurs interlocuteurs ont été quelquefois cités; de ce fait, la somme des pourcentages peut dépasser 100 %.

Source : Enquête REPONSE, DARES 1993, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

lité, donnent priorité à trois items, le retour de l'information par l'encadrement, les griefs exprimés par des salariés et les conflits. Ceux qui ont arrêté leurs études plus tôt, plus présents dans les petits établissements, accordent plus d'importance aux problèmes de gestion de l'activité économique : l'absentéisme, la productivité et la mauvaise qualité sont plutôt désignés par les autodidactes. Plus généralement, les variables économiques dominent dans les petits établissements, les aspects sociaux dans les unités plus grandes, dans celles en particulier où les interlocuteurs sont des directeurs des ressources humaines ou des responsables de la fonction « personnel ». Dans leur cas la prise en compte des aspects sociaux dans les relations professionnelles, ne relève d'un parti pris; c'est plutôt un discours "d'expert du social".

Le recours à des sanctions ou à des médiateurs officiels

La «régulation» peut se faire également par le recours aux sanctions. Deux tiers des établissements déclarent avoir sanctionné des salariés ayant commis des fautes. Ce sont surtout des établissements de taille moyenne. La sanction la plus utilisée en 1992 a été l'avertissement écrit (dans 61 %

Tableau 3
Indicateurs de climat social suivis par la direction

En pourcentage

Indicateurs	oui	non	non réponse
Absentéisme	72	20	8
Griefs exprimés par des salariés	71	20	9
Retour d'informations par l'encadrement	65	24	11
Productivité	64	19	17
Mauvaise qualité (par ex : pannes, défauts, retards)	59	23	18
Conflits	54	32	14
Griefs exprimés par les représentants du personnel.	47	30	23
Démission et/ou turn-over.	47	38	15
Fonctionnement de dispositifs participatifs de type cercles de qualité.	24	42	34
Activité syndicale du type réunions, tracts, heures de délégation.	20	45	35
Enquête d'opinion interne.	19	43	38

Source : Enquête REPONSE, DARES 1993, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

des établissements), suivie de loin par le licenciement pour faute (31 %) et la mise à pied sans salaire (16 %). La proportion de salariés sanctionnés est, en moyenne, de 3% des effectifs. Elle diminue régulièrement avec la taille de l'établissement; elle est deux fois plus élevée dans les établissements dépourvus de délégués syndicaux (5 %) que dans les autres (2,5 %). A l'inverse, il y a davantage de visites de l'Inspection du Travail dans les grands établissements et dans ceux où il y a représentation des salariés (2).

Dans ces établissements, les recours aux prud'hommes de la part des salariés sont également plus fréquents (3).

(2) - A la question : «avez-vous reçu une visite de l'Inspection du Travail en 1992 concernant un problème individuel», 10% des établissements répondent positivement.

(3) - 35 % des établissements déclarent avoir des salariés ayant eu recours aux Prud'hommes (ou au Tribunal administratif pour le secteur public) dans les trois dernières années.

NÉGOCIATIONS ET DISCUSSIONS

La «régulation formelle», c'est-à-dire la «négociation» au sens du code du Travail, met en présence les employeurs d'un côté et les délégués syndicaux de l'autre. La négociation ne peut avoir lieu que si au moins une organisation syndicale représentative est présente (4). En revanche, les discussions qui ont lieu avec d'autres représentants des salariés, sur les salaires ou sur d'autres thèmes, relèvent de la «régulation informelle».

De fait, pratiques officielles et informelles se trouvent souvent imbriquées, et les parties impliquées ne sont pas toujours celles prévues par la loi.

Avoir des délégués syndicaux et «négocier» avec eux n'empêche pas certains employeurs de «discuter» sur le même sujet avec d'autres représentants du personnel. Si la règle juridique est rigide, les acteurs peuvent la contourner quand elle paraît contraire à leurs intérêts. L'enquête confirme que la différence juridique entre accord (signé par un ou plusieurs délégués syndicaux) et quasi-accord (signé par d'autres représentants qui ne sont pas légalement habilités à signer des accords collectifs) est, au plan concret, assez floue : certains employeurs déclarent avoir conclu un

accord avec des salariés, alors qu'il y a des délégués syndicaux dans leur établissement.

L'importance de la régulation informelle

La régulation sociale sur les salaires reste majoritairement formelle. En 1992, des négociations salariales ont eu lieu avec les syndicats dans 54%

(4) - Voir T. Coutrot, "Négociation et innovation salariale dans les entreprises", Premières Synthèses n° 57 DARES

des établissements, des discussions informelles ne se rencontrant que dans 29 % des cas, pour lesquels les interlocuteurs privilégiés sont les élus au comité d'entreprise suivis des délégués du personnel. Dans quelques cas, la discussion s'est faite directement avec les salariés ou avec une délégation de salariés.

En revanche, pour les autres thèmes, c'est la régulation informelle qui est dominante. Moins de quatre établissements sur dix ont négocié sur un thème autre que les salaires en 1992 ou au 1er semestre 1993. Dans ces établissements, les thèmes les plus négociés sont la durée du travail (24%), l'emploi (13%), le droit d'expression des salariés (12%). Les discussions informelles sur des thèmes non salariaux concernent environ la moitié des établissements. Dans lesquels les thèmes les plus discutés concernent la durée du travail (21%), les conditions de travail (20%) et la formation (20%) (encadré 3).

De plus, même en cas de négociation, les directions semblent fréquemment disposées à se passer de la signature syndicale, et se contenter de l'aval du comité d'entreprise ou des délégués du personnel : parmi les établissements qui ont négocié sur un thème non salarial, 30% font part d'un accord avec tous les syndicats, 15% avec certains syndicats, et 27% d'une décision de la direction approuvée par le comité d'entreprise ou les délégués du personnel. 12% reconnaissent même que la négociation a débouché sur une décision unilatérale de la direction. 76% des représentants des employeurs déclarent que c'était la direction qui était à l'initiative de la négociation. Ils ne sont que 10% à estimer que l'initiative venait des syndicats.

La décision des employeurs n'est pas plus influencée par des négociations...

En matière de négociation sur les salaires, les deux tiers des employeurs qui ont négocié estiment que cela n'a rien changé à leur décision finale. 28% pensent que leur décision aurait été «assez différente» s'ils n'avaient pas négocié et 7% seulement qu'elle aurait été «très différente» (5).

Quand d'autres sujets que les salaires sont abordés avec les syndicats, là encore, les employeurs ont tendance à minimiser l'impact de la négociation sur leur prise de décision, en proportion moindre toutefois que pour les salaires : plus de la moitié estiment que, s'il n'y avait pas eu négociation, leur décision n'aurait pas été différente. 24% considèrent par contre que leur décision aurait été très (ou assez) différente, et 22% déclarent : «je n'aurais pris aucune décision sur ce sujet». Dans plus de la moitié des cas, «la direction n'était pas disposée à aller au delà de sa proposition initiale pour parvenir à un accord avec tous ou certains syndicats». Dans le même temps, 44% déclarent que «tous les syndicats étaient disposés à un compromis pour parvenir à un accord». Le rapprochement de ces deux données pourrait refléter le sentiment général des employeurs d'être en position de force, face à des syndicats qui sont forcément demandeurs de négociation, mais dont le pouvoir de pression est affaibli.

... que par des discussions

A propos des salaires, la discussion avec des représentants du personnel semble avoir encore moins d'impact sur l'employeur que la négociation avec les syndicats : 80%

des employeurs affirment que leur décision n'aurait pas été différente en l'absence de discussion. Ceci confirme bien l'idée que les processus de concertation sur les salaires - négociation ou discussion - restent l'affaire des syndicats : les discussions sont moins fréquentes et elles semblent avoir peu d'effet sur la décision finale.

Pour les thèmes non salariaux, la proportion d'employeurs peu disposés à des concessions est sensiblement la même, que leurs interlocuteurs soient les syndicats (négociation) ou d'autres représentants (discussion).

Tableau 4
"La négociation (ou la discussion) n'a rien changé à la décision finale" (*)
En pourcentage

	Sur les salaires	Sur d'autres thèmes
Négociation	66	54
Discussion	80	60

(*) - Lecture : 66% des employeurs pensent que la négociation sur les salaires n'a rien changé à leur décision finale.

A l'issue des discussions sur ces thèmes, 60% des employeurs estiment que sans ces discussions, leur décision n'aurait pas été différente, 26% qu'elle aurait été assez ou très différente. Enfin, 13% n'auraient pris aucune décision. Finalement, quel que soit le mode de consultation, négociation institutionnelle ou discussion informelle, les employeurs semblent toujours moins disposés à des concessions quand il s'agit de salaires que sur les autres thèmes (tableau 4).

Michel CÉZARD, Anna MALAN
(Départ. Conditions de Travail et Relations Professionnelles)
avec la collaboration de
Thomas BESANÇON
(ENSAE - Junior Entreprise).

(5) - Voir note 4.

NÉGOCIATIONS, DISCUSSIONS : LES PROCESSUS

Le lieu de la négociation

Selon les thèmes négociés et la taille de l'établissement, le lieu de la négociation diffère : pour les établissements de moins de 50 salariés, c'est l'entreprise, quel que soit le thème. Dans ces PME, l'entreprise et l'établissement coïncident souvent. En outre, certains thèmes bien précis sont toujours négociés au niveau de l'entreprise, indépendamment de la taille de l'établissement : salaires, bien sûr, mais aussi qualification, droit syndical, déroulement de carrière. Pour d'autres thèmes, le lieu de négociation varie. Ainsi pour les conditions de travail (à partir de 50 salariés), le droit d'expression des salariés (à partir de 100 salariés) et le temps de travail (à partir de 200 salariés), c'est l'établissement (tableau). A propos de l'emploi et de la formation professionnelle, la négociation s'effectue plutôt dans l'établissement pour les tailles moyennes, mais revient au niveau de l'entreprise à partir de 1000 salariés.

Thèmes de négociation, taille de l'établissement et niveau de la négociation

Thèmes	1 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 à 999	1 000 et plus
Conditions de travail	<i>entreprise</i>	établissement	établissement	établissement	établissement	établissement
Droit d'expression	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	établissement	établissement	établissement	établissement
Temps de travail	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	établissement	établissement	établissement
Formation professionnelle	<i>entreprise</i>	établissement	établissement	établissement	établissement	<i>entreprise</i>
Emploi	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	établissement	établissement	<i>entreprise</i>
Qualification	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>
Droit syndical	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>
Déroulement de carrière	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>	<i>entreprise</i>

Les modalités des discussions

A propos des salaires, dans les deux tiers des cas, la discussion a lieu dans des réunions formelles avec convocation et ordre du jour. Dans l'établissement, des réunions préparatoires à la discussion ont souvent lieu, en général avec la direction de l'entreprise. Sur les autres thèmes, il y a, dans 60 % des cas, des réunions formelles avec convocation et ordre du jour. Un tiers des responsables d'établissement déclare ne pas faire de réunions préparatoires à la discussion ; ceux qui en font citent également comme interlocuteur «leur direction».

Un quasi-accord sanctionne, le plus souvent, les discussions

Concernant les salaires, la moitié des établissements a demandé aux participants à la discussion d'approuver la décision finale. Dans les deux tiers des cas, la décision a été approuvée par tous les participants, dans 16 % par certains, et dans 17% la discussion s'est conclue par une décision unilatérale de la Direction. La conclusion a été, dans 70 % des cas, consignée dans un document écrit, ce qui indique un souci de formalisation des quasi-accords. Pendant la discussion sur les salaires, la question du maintien ou de la création d'emplois a été abordée dans 56 % des cas en 1992. A propos des autres thèmes, la décision finale a été approuvée par tous les participants dans 68 % des cas, les décisions unilatérales de la direction ayant été très minoritaires (5 %). La conclusion a été consignée dans un document écrit dans les trois quarts des cas.