# Post–enquête Réponse

Christian DUFOUR

Adelheid HEGE

Anna MALAN

Patrick ZOUARY

■ ■ ■

avril 2004

**IRES ■ Institut de Recherches Economiques et Sociales**
16, Bd. du Mont d'Est – NOISY-LE-GRAND
Tél. : 01 48 15 18 90 – Fax : 01 48 15 19 18 – E-mail : info@ires-fr.org - www.ires-fr.org

# S O M M A I R E

Introduction **3**

**Partie I. Analyse quantitative** 9

**Partie II. Analyse qualitative** 51

**Partie III. Annexe** 99

# INTRODUCTION

# Des institutions et des acteurs pour quelles relations sociales ?

L'enquête Réponse menée en 1998 cherche à connaître l'état des relations sociales dans les établissements de plus de vingt salariés. Pour ce faire, elle sollicite des informations sur la mise en place des institutions représentatives des salariés (IRP) et elle sollicite des informations qualitatives des acteurs interrogés.

Succinctement décrit, le travail entrepris en 2002 et 2003 par Anna Malan de la DARES et Adelheid Hege et Christian Dufour de l'IRES visait à mettre en forme les données quantitatives disponibles au sein de l'enquête 1998 concernant l'implantation des IRP et à les mettre en relation avec des enquêtes qualitatives réalisées dans une trentaine d'établissements, pour apprécier les coïncidences, complémentarités et contradictions apportées par les deux méthodes d'enquête. Patrick Zouary a contribué à l'élaboration et la rédaction de la partie quantitative de cette recherche.

Ce rapport retrace ces deux étapes successivement. Dans les faits, une série d'aller-retours ont eu lieu entre la constitution des données quantitatives et la conduite des interviews.

### *Les hypothèses de travail*

L'hypothèse centrale de ce travail s'interroge sur les conditions d'accès à la « capacité représentative »[1] à travers et au-delà de la constitution des instances représentatives.

Le concept de capacité représentative est fondé sur une recherche comparative internationale des institutions représentatives (Dufour, Hege, 2002). Il est issu du constat que, aussi complète que soit l'analyse des institutions, aussi fouillée que soit la comparaison de leurs logiques réciproques, elles n'autorisent qu'une comparaison limitée entre les logiques d'action des représentants de chaque pays parce que les rôles tenus par

[1]Cette dernière se définit comme l'aptitude pour un groupe restreint de salariés à assurer à un ou des groupes plus larges une identité collective sur la base de laquelle se forme une capacité d'action collective. Cette identité ne préexiste pas à l'apparition de l'acte représentatif et des représentants concrets ; les caractéristiques de l'identité, du groupe et des représentants évoluent sans liaisons mécaniques. L'acte représentatif n'existe pas sans que le groupe représentatif dispose d'une autonomie à l'égard de ses mandants (Dufour, Hege, 2002).

les représentants ne se limitent pas à ceux qui sont identifiés à travers les institutions, quelle que soit l'origine de ces dernières. Dans aucun pays les institutions ne donnent la clé du comportement des acteurs. Autrement dit, une part déterminante de l'acte représentatif se loge dans des pratiques non explicites (pour les observateurs et même pour les acteurs). Entre les pays, à des inégalités institutionnelles de base correspondent des capacités représentatives semblables ; les différences même de capacités représentatives au sein des mêmes configurations institutionnelles se retrouvent dans les différents pays.

Autrement dit, au sein de chaque pays, à règles et niveaux institutionnels identiques, des différences de « capacités représentatives » sont perceptibles, qui sont plus pertinentes pour apprécier les relations sociales que les profils institutionnels.

Le cas de la France est particulièrement intéressant pour tester cette hypothèse parce qu'elle offre un paysage très institutionnalisé, permettant d'établir des hiérarchies dans les niveaux d'institutionnalisation, et en même temps des contrastes importants dans la mise en œuvre de ces propositions institutionnelles.

Le projet consistait à vérifier notre hypothèse en repérant les niveaux de hiérarchisations institutionnelles présents au sein de l'enquête Réponse puis en cherchant à quelles pratiques représentatives correspondaient ces profils institutionnels.

Les statistiques montrent que la présence d'institutions représentatives est devenue très majoritaire dans les entreprises françaises : le fait semble se conformer à la règle. Les transformations du code du travail au début des années 1980 ont accompagné des transformations que des enquêtes et des bilans documentent régulièrement [2]. Cela constitue une évolution significative sinon une rupture dans l'histoire longue des relations professionnelles. Cela ne signifie pas que l'implantation de ces institutions soit toujours aisée. Cela n'entraîne pas toujours non plus que leur implantation traduise une « capacité représentative » [3] de la part des titulaires de ces institutions.

La « capacité représentative » se construit, elle, à travers des relations représentatives de natures sociologiques essentiellement. Les différences d'intensité de ces relations aboutissent à des différences de capacité et d'efficacité représentative. L'exercice d'une représentation suppose la formation d'un système de relations vivant, inter réactif entre représentants et représentés. En aucun cas les représentants ne peuvent faire l'hypothèse que les institutions dans lesquelles ils se glissent peuvent remplacer le lien représentatif vivant dont ils ont la charge. Les structures de représentation ou les règles d'exercice de la représentation disponibles constituent des moyens potentiels pour des groupes qui aspirent à assumer un rôle représentatif. Mais leurs conduites à l'égard de ces institutions et règles s'expliquent à partir d'une activité représentative qui englobe ces institutions sans s'y réduire. La capacité représentative des groupes n'est pas réductible aux procédures de constitution de ces structures ; et les modes de reproduction de cette capacité ne se confondent pas avec le fonctionnement et le renouvellement de ces

[2]Enquêtes Réponse (1993-1998), Bilans annuels sur la négociation collective, Enquête sur les comités d'entreprise (1995), Enquêtes sur la syndicalisation (1995).
[3]Christian Dufour et Adelheid Hege (2002) *L'Europe syndicale au quotidien*, PIE Peter Lang, Bruxelles-Genève.

structures : lorsqu'un groupe de représentants se fait constamment renouveler au sein d'une instance, cela peut signifier qu'il est incapable de se renouveler lui-même, que son principe représentatif est affaibli auprès d'une base qui se contente de faire fonctionner les institutions sans se préoccuper de la capacité d'action réelle de ses représentants.

Les individus et les groupes qui prétendent exercer une représentation promeuvent et investissent les structures offertes à cette fin. Mais cela ne les autorise pas à déduire que l'existence d'institutions de représentation leur garantit une capacité représentative. Les caractéristiques institutionnelles d'un pays donnent forme à la relation représentative, en s'imposant à elle comme des normes externes aux groupes représentant et représenté. La comparaison internationale incite à penser que si les institutions sont une voie possible d'initialisation d'une relation représentative, elles ne sont pas pour autant susceptibles d'en assurer la pérennité, et encore moins de garantir aux représentants l'accès à la capacité représentative. On verra ci-après que l'inscription d'une relation représentative forte au sein des institutions disponibles peut masquer l'affaiblissement à la longue de cette relation, voire que les institutions peuvent servir de subterfuges à l'existence d'une relation représentative plus consistante.

La première partie de ce rapport, à partir des informations statistiques de l'enquête Réponse, propose une description et une hiérarchisation des types institutionnels sous lesquels s'exerce la représentation des salariés en France dans les établissements de plus de vingt salariés. Elle a été rédigée avec la collaboration de Patrick Zouary.

La deuxième partie, à partir d'enquêtes monographiques, propose une construction typologique des relations sociales entretenues par les acteurs de ces relations à partir de leurs discours. Elle se termine par une conclusion dont nous assumons le caractère provisoire. Elle est destinée à marquer une étape dans un travail de recherches qui se poursuit.

Anna Malan était à l'origine de ce travail ; elle a participé aux discussions sur la conception de la partie quantitative et à près de la moitié des interviews qui servent de base à la partie qualitative. Notre dernière rencontre s'est déroulée sur un quai de gare après plusieurs jours de visites d'entreprises.

# PARTIE I

# ANALYSE QUANTITATIVE

# Les caractéristiques institutionnelles de la représentation sur les sites de l'enquête réponse données quantitatives

La loi fixe les règles de la représentation des salariés dans les établissements. Des seuils liés aux effectifs de salariés et au statut du site (entreprise, établissement) existent qui définissent les caractéristiques institutionnelles à instaurer dans chaque cas de figure. Selon leur statut, les représentants négocient avec la direction et participent de manières variées à la vie de l'entreprise. Théoriquement, les délégués syndicaux se voient attribuer des fonctions différentes de celles des délégués du personnel ou des comités d'entreprise.

L'analyse quantitative permet de décrire les conditions dans lesquelles ces prescriptions sont mises en œuvre. Elle permet de mesurer l'écart entre les prescriptions et les situations réelles. Théoriquement, tous les sites de l'enquête réponse devraient être couverts par au moins une institution élective, les délégués du personnel, puisque leur seuil de déclenchement est inférieur à cette taille. Dans les sites plus grands, elle permet d'observer dans quelles conditions se combinent les différentes formes de représentation susceptibles d'être installées. Plusieurs difficultés interviennent dans cette tentative, dont le fait que les définitions respectives des unités enquêtées et des entités susceptibles d'appliquer les normes juridiques ne sont pas parfaitement identiques. Une certaine marge d'imprécision dans la mesure doit donc être acceptée. On verra par la suite que la combinaison entre normes d'enquête et normes juridiques conduit à la photographie d'un paysage d'une rare complexité.

Après un bref rappel des principales caractéristiques de la population enquêtée (1), nous décrivons les caractéristiques de la représentation des salariés (2) en nous intéressant d'abord à sa densité et aux formes qu'elle prend. Puis nous analysons les établissements présentant un « défaut » de représentation (3) avant de rechercher des indices des relations sociales en lien avec les formes de représentation (4).

En conclusion, nous construisons des classes de représentation que nous utiliserons dans l'analyse qualitative.

## 1. Principales caractéristiques des établissements de plus de 20 salariés

L'enquête REPONSE s'adressait en 1998-1999 aux établissements de 20 salariés et plus, hors agriculture, fonction publique et France Telecom. Les 2978 établissements

répondants, représentent 107 723 établissements et 8 748 982 salariés, ce qui correspond à un effectif moyen de 81 salariés environ.

### *La part prépondérante des petites unités parmi les sites enquêtés*

Les plus petits établissements occupent une place prépondérante parmi les unités enquêtées. Près des deux tiers comptent moins de 50 salariés, et 84% embauchent moins de 100 salariés.

L'équilibre est tout autre en ce qui concerne les effectifs salariés concernés. Les plus petits établissements ne regroupent qu'un maigre 26,5% des salariés alors que les plus grands sites, qui ne seraient que 1,6% de l'ensemble, embauchent plus de 21% des salariés avec un effectif moyen de 1075 personnes. Il est donc toujours important de préciser si les résultats sont calculés en nombre d'établissements ou en nombre de salariés. Par contre, le nombre d'employeurs est strictement égal à celui du nombre d'établissements. Mais la notion d'employeurs recouvre des réalités très hétérogènes.

**Tableau 1 : Effectifs salariés des établissements**

| Effectifs salariés | Unités enquête | | Salariés | | Effectifs moyens |
|---|---|---|---|---|---|
| | % | Nombre | % | Nombre | |
| Moins de 50 | 64,1 | 68 992 | 26,5 | 2 315 277 | 34 |
| entre 50 et 99 | 19,7 | 21 205 | 17,1 | 1 497 669 | 71 |
| entre 100 et 199 | 9,8 | 10 555 | 17,1 | 1 492 932 | 141 |
| entre 200 et 499 | 4,9 | 5 246 | 18,2 | 1 588 872 | 303 |
| 500 et + | 1,6 | 1 725 | 21,2 | 1 854 233 | 1075 |
| **Total** | **100** | **107 723** | **100** | **8 748 982** | **81** |

Champ : établissements de l'enquête REPONSE.
Lecture : 64,1% des établissements de 20 salariés et plus emploient moins de 50 salariés mais ces établissements dont l'effectif moyen est de 34 salariés ne représentent que 26,5% de l'ensemble des salariés.

### *Les établissements bancaires, industriels et anciens plus grands*

Hormis les activités financières, les établissements dont l'activité principale est industrielle sont de loin les plus grands. Avec 112 personnes en moyenne, ils embauchent plus de 39% des salariés quand ils ne comptent que pour 28,5% des établissements. Le plus gros employeur est le secteur des biens intermédiaires. Ce secteur emploie 17,2% de l'ensemble des salariés pour seulement 12,8% des établissements ce qui le place en troisième position derrière le secteur du commerce et celui de l'éducation, de la santé et de l'action sociale. Ce sont les sites produisant des biens d'équipements qui sont les plus importants. Inversement, le secteur du commerce, qui comporte le plus grand nombre d'établissements, dispose des effectifs salariés les plus faibles après les services aux particuliers. Avec un effectif moyen de 54 personnes, ces établissements ne comptent que pour 13,2% des salariés tandis qu'ils sont près de 20% des sites.

**Tableau 2 : Secteurs d'activité des établissements**

| Secteur d'activité | Unités enquête | | Salariés | | Effectifs moyens |
|---|---|---|---|---|---|
| | % | Nombre | % | Nombre | |
| Industrie | 28,5 | 30 671 | 39,2 | 3 431 382 | 112 |
| *agroalimentaire* | 3,6 | 3 890 | 4,3 | *378 348* | 97 |
| *biens de consommation* | 5,8 | 6 192 | 6,9 | *601 237* | 97 |
| *biens d'équipement* | 6,4 | 6 845 | 10,9 | *951 691* | 139 |
| *biens intermédiaires* | 12,8 | 13 744 | 17,2 | *1 500 106* | 109 |
| Construction | 9,0 | 9 776 | 6,5 | 569 041 | 58 |
| Commerce | 19,7 | 21 191 | 13,2 | 1 153 075 | 54 |
| Transports | 6,7 | 7 262 | 7,3 | 642 202 | 88 |
| Services | 36,0 | 38 823 | 33,8 | 2 953 283 | 76 |
| *activités financières* | 4,5 | 4 817 | 7,0 | *625 284* | 128 |
| *services aux entreprises* | 12,5 | 13 489 | 12,1 | *1 057 483* | 78 |
| *services aux particuliers* | 6,1 | 6 528 | 3,8 | *334 970* | 51 |
| *éducation, santé, action sociale* | 13,0 | 13 989 | 10,8 | *945 546* | 68 |
| **Total** | **100** | **107 723** | **100** | **8 748 982** | **81** |

Champ : établissements de l'enquête REPONSE.
Lecture : 12,8% des établissements de 20 salariés et plus se situent dans le secteur des industries de biens intermédiaires, mais ces établissements dont l'effectif moyen est de 109 salariés représentent 17,2% de l'ensemble des salariés.

Outre la taille, l'ancienneté des établissements peut constituer un élément déterminant dans la représentation du personnel. L'enquête montre que la majorité des salariés (55,5%) se trouvent dans des unités existant depuis au moins 20 ans. Mais ces établissements, plus grands que la moyenne, ne représentent qu'un peu plus de 45% de l'ensemble des sites.

**Tableau 3 : Ancienneté des établissements**

| | Unités enquête | | Salariés | | effectifs moyens |
|---|---|---|---|---|---|
| | % | Nombre | % | Nombre | |
| Moins de 5 ans | 13,1 | 14 067 | 10,4 | 905 624 | 64 |
| Entre 5 et 9 ans | 16,7 | 17 995 | 12,9 | 1 131 645 | 63 |
| Entre 10 et 19 ans | 23,5 | 25 316 | 20,4 | 1 787 840 | 71 |
| De 20 à 49 ans | 34,5 | 37 139 | 37,7 | 3 297 968 | 89 |
| 50 ans et plus | 11,7 | 12 621 | 17,8 | 1 558 265 | 123 |
| NSP | 0,5 | 584 | 0,8 | 67 639 | |
| **Total** | **100** | **107 723** | **100** | **8 748 982** | **81** |

Champ : établissements de l'enquête REPONSE.
Lecture : 13,1% des établissements de 20 salariés et plus existent depuis moins de 5 ans. Ces établissements dont l'effectif moyen est de 64 salariés n'emploient que 10,4% de l'ensemble des salariés.

### *Des établissements moins féminisés*

En données pondérées, les établissements emploient en moyenne 34,1% de femmes dans leur effectif. Cette donnée, que nous ne développerons pas plus ici, permet de caractériser les établissements dans lesquels nous analysons plus avant les conditions d'exercice de la représentation des salariés : ce sont des établissements où la masculinité est plus largement partagée que dans l'ensemble de l'économie. Le salariat féminin se trouve dans les entreprises plus petites. On verra plus loin qu'au sein de l'enquête

Réponse il est en outre sur-représenté dans les établissements qui ne disposent d'aucune forme de représentation. Cela est-il lié aux caractéristiques de ces établissements ou cela est-il dû aux conditions d'accès (à) et d'exercice de la représentation ?

Les contrats à durée déterminée représentent environ 5,2% de l'effectif total des établissements. Cette forme d'emploi ne touche cependant que 57% des sites, la proportion passant ainsi à 8,2% dans les établissements utilisant ces contrats. Autre type de contrat de travail, le temps partiel se retrouve dans 68% des établissements. Ce sont 11,2% des salariés en moyenne qui ont signé un tel contrat, mais la proportion monte à 15,1% dans les seuls établissements ayant recours au temps partiel. Enfin, plus d'un tiers des établissements ont recours à l'intérim.

**Tableau 4 : Structure des emplois dans les établissements**

| | Ensemble des établissements | | Etablissements ayant recours à ce type de contrats | |
|---|---|---|---|---|
| | Effectif salarié | % effectif | Part des établissements | % effectif |
| Femmes | 2 920 005 | 34,1 | - | - |
| CDD | 442 988 | 5,2 | 57,1 | 8,2 |
| Temps partiel | 935 431 | 11,2 | 68,4 | 15,1 |
| Intérim | - | - | 34,4 | - |

Champ : établissements de l'enquête REPONSE.
Lecture : 57,1% des établissements de 20 salariés et plus emploient 442 988 salariés en CDD. Ce chiffre représente 5,2% de l'effectif total des établissements, mais 8,2% dans les établissements ayant recours aux CDD.

## 2. Densité et formes de représentation du personnel

Afin de préparer et compléter les entretiens qualitatifs conduits auprès des établissements, une analyse statistique des modes de représentation du personnel a été réalisée. Deux effets principaux sont attendus de cette analyse.

Il s'agit d'abord d'évaluer la densité et les formes de représentation. On verra qu'à une faible part d'établissements sans représentation s'opposent des formes variées d'exercice de cette dernière. Cette opposition suggère que les formes d'exercice de la non-représentation pourraient elles-mêmes être variées. Cette interrogation est en partie reprise dans l'enquête qualitative.

Il s'agit ensuite de mettre en évidence les caractéristiques des établissements en fonction des formes de représentation du personnel qu'ils connaissent. La mise en relation de ces formes de représentation avec quelques items significatifs des relations sociales contenus dans le questionnaire employeur permet un premier regard sur les relations entre les formes de représentation et l'évaluation des relations sociales par ces derniers. La situation des établissements est-elle influencée par une présence syndicale ? Tous les représentants élus ont-ils le même poids dans les actions de l'entreprise ? Un site doté de toutes les formes de représentation du personnel est-il plus à même de favoriser le dialogue social ?

### *Densité : une représentation dans 75 % des établissements et pour 88 % des salariés*

Juridiquement en France, les formes de représentation du personnel varient avec la taille des établissements. Au-delà de 10 salariés, les délégués du personnel doivent être élus (DP). A partir de 50 salariés, une élection d'un comité d'entreprise (ou d'établissement) doit se tenir (CE). Entre 50 et 200 salariés, ces deux formes de représentation du personnel peuvent être combinées pour donner naissance à une délégation unique (DU). Enfin, la direction ne peut s'opposer à la nomination d'un délégué syndical à partir de 50 salariés.

On vérifie ci-après que la forme de représentation tend à correspondre à la taille de l'établissement. Mais la variété des situations s'avère considérable. De nombreux établissements de 20 salariés et plus ne disposent par exemple d'aucune forme de représentation du personnel. Plus rarement, les délégués syndicaux sont les seuls représentants dans certains établissements.

**Tableau 5 : Instances de représentation du personnel présentes dans les établissements suivant leur taille et le nombre de sites concernés**

| | Moins de 50 salariés | 50 à 99 salariés | 100 salariés et plus | Ensemble |
|---|---|---|---|---|
| DP | 58,3 | 76,9 | 88,0 | 66,8 |
| CE | 22,5 | 65,1 | 79,2 | 40,1 |
| dont DU | 5,5 | 22,3 | 15,5 | 10,4 |
| DS Et * | 22,8 | 49,7 | 78,1 | 37,1 |
| DS En * | 20,3 | 13,7 | 5,1 | 16,5 |
| Pas de RP sur le site | 34,5 | 12,9 | 3,5 | 25,2 |

Champ : ensemble des établissements de 20 salariés et plus.
Lecture : 58,3% des établissements de moins de 50 salariés ont un DP, dont 5,5% sont en réalité une délégation unique.
* DS Et = Délégué syndical présent sur le site même ; DS En = Délégué syndical présent dans l'entreprise mais pas sur le site.

**Tableau 6 : Instances de représentation du personnel dans les établissements suivant la taille des établissements et la proportion de salariés concernés**

| | Moins de 50 salariés | 50 à 99 salariés | 100 salariés et plus | Ensemble |
|---|---|---|---|---|
| DP | 60,1 | 77,6 | 91,0 | 80,5 |
| CE | 24,6 | 66,7 | 79,4 | 62,7 |
| dont DU | 6,1 | 23,1 | 7,9 | 10,0 |
| DS Et | 23,8 | 51,3 | 86,4 | 63,8 |
| DS En | 20,4 | 12,7 | 3,3 | 9,4 |
| Pas de RP sur le site | 32,6 | 12,2 | 2,0 | 11,8 |

Champ : ensemble des établissements de 20 salariés et plus.
Lecture : 60,1% des salariés travaillant dans un établissement de moins de 50 salariés ont un DP, dont 6,1% sont en réalité représentés par une délégation unique.

L'absence totale de représentation concerne près d'un quart des sites de l'enquête. Mais au-dessus de 100 salariés seuls 3,5 % des sites ne connaissent aucune représentation.

Les délégués du personnel sont l'institution d'entrée dans la représentation si l'on raisonne en termes de seuils. Leur existence dans les établissements de plus de 20 salariés n'est vérifiée que dans les deux tiers d'entre eux. Ce déficit est essentiellement dû à l'absence de cette institution dans les établissements de moins de cinquante salariés, puisque près de 40 % d'entre eux ne connaissent pas de DP. Légalement, leur absence ne peut qu'être la conséquence d'une carence de candidats à l'élection. L'enquête REPONSE ne permet pas de vérifier si ces carences sont la cause principale ou non de l'absence de l'institution. Il se pourrait que d'autres motifs l'expliquent : méconnaissance des textes légaux, pressions de la direction sur les salariés pour éviter des candidatures, manque d'informations auprès des salariés en la matière, etc. [4].

A compter de 50 salariés, on trouve plus fréquemment une correspondance entre les prescriptions législatives et les situations décrites par les sites de l'enquête. Des écarts subsistent encore dont il n'est pas possible de dire s'ils renvoient à des carences par rapport au droit ou à des différences dans la notion de site.

Plus de 10% des sites de 100 salariés ou plus n'ont pas de DP et plus de 20% n'ont pas de CE ou de délégué syndical. Mais ces sites, qui peuvent plus facilement voir se combiner la présence/absence des différentes institutions susceptibles de les concerner, sont plus rarement dépourvus de toute forme de représentation.

Les carences étudiées par seuils d'intervention théorique de chacune des institutions n'entraînent pas pour autant qu'il n'existe aucune représentation du personnel dans ces sites. 41,7% des établissements de 20 à 49 salariés ne disposent pas d'un DP (ou d'une délégation unique), or seuls 33,5% des sites de cette taille n'ont aucune représentation du personnel. En fait, 9,9% des établissements de cette taille dépourvus de délégués du personnel ont un CE et 8,1% ont un délégué syndical présent sur le site. Les combinaisons de représentation du personnel ne sont pas toujours le reflet des formes requises suivant les seuils légaux. Il est possible en outre que certains répondants ne soient pas parfaitement au fait des dénominations précises des institutions qu'ils désignent (distinction DP/CE/DU).

Suivant qu'elle est analysée par nombre de sites ou par effectifs de salariés concernés, la présence des IRP n'est pas évaluée de la même façon. Les 25,2 % de sites sans IRP abritent 11,8 % des salariés inclus dans l'enquête Réponse.

Le point le plus sûr de ce comptage est donc que, sous des formes qui ne correspondent pas toujours à la stricte règle juridique, les salariés des établissements de plus de vingt salariés connaissent dans leur très grande majorité une instance de représentation ; il s'agit alors presque toujours d'une institution d'origine élective qui se combine éventuellement avec une représentation syndicale délégataire.

### *Formes : Combinaisons et exclusions, élus et délégués syndicaux sur sites*

La représentation des salariés s'exerce le plus souvent via la combinaison de plusieurs formes possibles de représentation. Pour comprendre sous quelles formes les représentations sont assurées, nous avons reconstruit les combinaisons de représentation du personnel que l'on trouve dans les établissements de l'enquête, les sites. Ces

[4]Les travaux en cours de rédaction sur les normes sociales dans les petites entreprises évoquent d'autres causes à cette carence, qu'il n'est pas possible de développer ici.

combinaisons sont nombreuses puisqu'elles répondent à l'entrecroisement de trois types de références institutionnelles :

- des prescriptions de seuil ;
- des effets liés à la nature des sites de travail (établissement, entreprise) ;
- des effets de nature de la représentation (élective, syndicale).

Ces références institutionnelles se combinent elles-mêmes aux caractéristiques sociologiques des sites dans lesquelles elles peuvent se concrétiser.

Seules les IRP « standards » d'établissement et d'entreprise sont retenues : DP, CE, DS. Des formes possibles d'exercice de la représentation à ce niveau sont donc exclues de cette description, comme les sections syndicales (avec leur multiplicité éventuelle), les CHS-CT ou les représentants syndicaux dans les CE.

La forme la plus simple est celle où il n'y a aucune représentation, la forme la plus complexe est celle d'un établissement qui connaît des instances de représentation complètes en son sein auxquelles s'adjoignent des représentations externes (comité central d'entreprise).

Dans un premier temps, on distingue les établissements avec ou sans représentations et au sein de ces dernières on distingue celles dont l'origine est purement élective (autrement dit non syndiquée) et celles où les représentations électives cohabitent avec des délégués syndicaux, qui sont alors considérées comme des représentations syndiquées.

Une référence aux tailles des établissements en fonction de ces critères simples permet de rappeler la géographie des sites : l'effectif moyen progresse régulièrement des établissements sans représentation aux établissements avec représentation non syndiquée pour culminer dans les établissements avec représentation élective syndiquée. Quelques établissements (2,7 %) connaissent la présence de délégués syndicaux sans élection correspondante, en lien avec le statut de ces établissements rattachés à de grandes entreprises mais eux mêmes relativement petits.

**Tableau 7 : Etablissements « syndiqués » et « non syndiqués »**

| | Unités enquête | | Salariés | | Effectif salarié | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | Nombre | % | Nombre | Moyen | Médian | EIQ* |
| A - Pas de RP | 25,2 | 27 123 | 11,8 | 1 034 691 | 38 | 32 | 17 |
| B - IRP non syndiquées | 37,7 | 40 638 | 24,4 | 2 132 070 | 52 | 40 | 22 |
| *A+B Unités « non syndiquées »* | *62,9* | *67 696* | *36,2* | *3 166 761* | *47* | *36* | *20* |
| C - Elus et DS | 34,4 | 37 034 | 60,9 | 5 331 579 | 144 | 72 | 109 |
| D – DS | 2,7 | 2 928 | 2,9 | 250 642 | 86 | 37 | 22 |
| *C+D Unités « syndiquées »* | *37,1* | *39 962* | *63,8* | *5 582 221* | *140* | *70* | *101* |
| **B+C+D Unités avec représentation** | **74,8** | **80 600** | **88,2** | **7 714 291** | | | |
| **Total** | **100** | **107 723** | **100** | **8 748 982** | **81** | **42** | **42** |

Champ : ensemble des établissements de 20 salariés ou plus.
Lecture : Les établissements syndiqués représentent 37,1% de l'ensemble des unités de l'enquête, soit 39 962 établissements, et 63,8% des salariés, soit 5 582 221 salariés. L'effectif moyen de ces établissements est de 140 salariés.
* Etendue interquartile

Il existe beaucoup plus d'unités connaissant une représentation que d'unités n'en connaissant pas. Mais il existe moins d'unités syndiquées que d'unités non-syndiquées. Au sein des unités connaissant une représentation, les unités syndiquées sont presque aussi nombreuses que celles comportant des représentants élus non-syndiqués.

Les caractéristiques de taille distinguant ces établissements regroupés suivant ces critères produisent des effets considérables si l'on ne raisonne plus en nombre d' établissements mais en effectifs de salariés concernés. Seuls 11,8 % des salariés travaillent dans des établissements sans aucune représentation interne ou externe, comme on l'a vu plus haut. Parmi les autres salariés, 24,4 % travaillent dans des unités connaissant une représentation non-syndiquée et 63,8 % travaillent dans des établissements connaissant une représentation syndiquée. La différence entre la taille moyenne et la médiane dans les établissements connaissant une représentation syndiquée suggère néanmoins que la taille moyenne élevée en comparaison est fortement tirée à la baisse par la présence dans ce groupe d'établissements ayant une taille beaucoup plus réduite. L'écart inter-quartile évalue cette différenciation interne au groupe d'établissements le plus nombreux.

Le croisement effectifs de salariés/effectifs d'établissements ne doit pas faire oublier que la représentation s'exerce face à un employeur, quel que soit le statut de ce dernier. On peut donc écrire que près d'un quart des employeurs, qui emploient 12% des salariés, ne connaissent pas de représentation sur le site dont ils ont la responsabilité. La grande majorité des employeurs (74,8 %) opèrent avec une représentation de proximité, élective ou syndicale.

L'opposition entre représentation élue et délégation syndicale répond à une distinction forte du modèle de relations professionnelles français. Elle a aussi l'avantage d'être simple à étudier. Mais toutes les instances élues ne sont pas dotées des mêmes attributions représentatives. Il faut donc introduire un niveau d'information supplémentaire en ne les assimilant plus les unes aux autres pour obtenir un paysage plus réaliste des conditions d'exercice de la représentation. Une nouvelle combinaison de 4 instances susceptibles d'être présentes dans le site enquêté fournit 10 modalités possibles de représentation.

### *Distinction entre instances élues*

On retrouve le quart d'établissements sans représentation.

Dans les sites non syndiqués, la forme représentative la plus usitée est celle des DP. La taille moyenne des établissements ne connaissant que cette forme de représentation est sensiblement égale à celle des établissements sans aucune représentation, mais ils sont moins nombreux que ces derniers. On note en comparaison que la taille moyenne des établissements qui connaissent des DP seulement mais en combinaison avec un DS dans l'établissement (DS Et [5]) est beaucoup plus élevée (89 salariés).

Les établissements ne connaissant qu'un CE ne sont pas rares ; leur taille moyenne de 63 salariés – nettement supérieure aux 50 salariés de référence – indique qu'ils sont

[5]Dans la suite de ce rapport, on distingue entre les DS Et, qui sont les délégués syndicaux présents sur le site enquêtés et les DS En (aussi appelés « DS ailleurs ») qui sont les DS présents dans l'entreprise dont relève le site mais pas sur le site lui-même.

juridiquement éligibles à ce type de représentation. Ils sont d'une taille sensiblement comparable à ceux qui connaissent une délégation unique.

Le nombre d'établissements voyant cohabiter un CE et des DP reste supérieur à celui des établissements dotés d'une seule DU, pour une taille moyenne légèrement supérieure.

**Tableau 8 : Combinaisons de 4 formes de représentation du personnel dans les établissements (DP, CE, DU, DS Et)**

| Combinaisons | Nombre de sites | % | Nombre de salariés | % | Effectif moyen |
|---|---|---|---|---|---|
| + + (aucune, rappel) | 27123 | 25,2% | 1034692 | 11,8% | 38 |
| *Représentation non syndiquée* | *40 638* | *37.7 %* | *2 132 070* | *24.5 %* | *52* |
| DP + + + | 21764 | 20,2% | 856234 | 9,8% | 39 |
| +CE + + | 4781 | 4,4% | 303451 | 3,5% | 63 |
| + +DU + | 5464 | 5,1% | 363852 | 4,2% | 67 |
| DP +CE + + | 8629 | 8,0% | 608533 | 7,0% | 71 |
| *Représentation syndiquée* | *39 962* | *37.1 %* | *5 582 221* | *63.8 %* | *140* |
| DP + + +DS Et | 12669 | 11,8% | 1121540 | 12,8% | 89 |
| + +DU +DS Et | 5759 | 5,3% | 514406 | 5,9% | 89 |
| +CE + +DS Et | 976 | 0,9% | 114240 | 1,3% | 117 |
| + + +DS Et | 2928 | 2,7% | 250642 | 2,9% | 86 |
| DP +CE + +DS Et | 17630 | 16,4% | 3581393 | 40,9% | 203 |

Champ : ensemble des établissements de 20 salariés ou plus.
Lecture : Les établissements disposant d'un DP et d'un CE ou d'une délégation unique dans le site lui-même sont 9 439, soit 8,8% des établissements. Ce sont 719 803 salariés qui sont concernés par cette combinaison, soit 8,2% de l'ensemble des salariés. L'effectif moyen de ces établissements s'élève à 76 salariés.

La taille moyenne des établissements syndiqués est toujours supérieure à la taille moyenne des établissements non-syndiqués ayant le même type de représentation élue. Il semble donc que la différenciation en termes de seuil se joue à deux niveaux : un premier niveau pour les instances élues et un deuxième niveau pour la syndicalisation.

Lorsqu'il existe un DS Et, il devient rare que l'établissement dispose d'un CE sans DP, ce que l'enquête menée dans les CE par l'IRES et la DARES avait déjà souligné. Par contre, il existe des cas où il n'existe qu'un DS Et dans des sites dont la taille moyenne (86) pourrait laisser supposer qu'ils auraient à abriter des DP et des DS. Par définition, ces situations ne pouvaient être repérées par l'enquête sur les CE. Elles laissent supposer que la présence syndicale n'est pas toujours une garantie de mise en œuvre des prescriptions concernant la représentation élue, mais elle laisse aussi ouverte l'hypothèse de l'inclusion de ces sites dans de plus grandes entités abritant des formes électives de représentation.

La diversité de ces formes de représentation plaide pour l'abandon d'une vision du mode d'accès à la représentation et à ses fonctions qui serait seulement calée sur une logique de seuils juridiques. Les établissements avec représentation syndiquée qui ne connaissent pas de CE mais des DP indiquent que nombre d'entre eux doivent partager leur accès aux fonctions du CE avec d'autres sites. Un décalage important est ainsi repérable entre les sites d'enquête et les sites d'exercice des fonctions de représentation. Si l'on s'en tient aux décomptes effectués suivant ce nouveau découpage, il est possible d'écrire que, sur la base des sites d'enquête, il y a bien 88 % des salariés qui connaissent une représentation,

mais seulement 41% d'entre eux qui connaissent une représentation de proximité combinant les trois formes canoniques de la représentation : DP, CE et DS Et. Comme ils se trouvent dans des établissements de grande taille, cela concerne en fait 16,4% des établissements. On améliore ce score si on leur adjoint les établissements disposant simultanément d'une DU et de DS Et (+5,3%), ce qui semble légitime.

### *Formes (suite) : Combinaisons avec les représentations externes*

Il faut prendre en compte la possibilité que des formes de représentation concernant un site d'enquête soient exercées depuis l'extérieur : CCE, DS présent dans l'entreprise mais pas sur le site, etc.

Sous cette hypothèse [6], on peut retenir six types de représentation du personnel qui peuvent se combiner : présence d'un délégué du personnel sur le site, présence d'un comité d'entreprise ou d'établissement sur le site, existence d'un comité d'entreprise uniquement hors du site, présence d'une délégation unique, présence d'un délégué syndical sur le site lui-même et existence d'un délégué syndical ailleurs dans l'entreprise uniquement. Ces six représentations du personnel ont permis d'obtenir 27 combinaisons différentes dans les établissements répondant à l'enquête, y compris le mode sans représentation.

[6]Quoique complexifiée par rapport aux visions précédentes, il s'agit d'une variante simplifiée des possibilités d'exercice de la représentation. Au sein des établissements, elle ignore les CHS-CT ; elle unifie les cas de représentation syndiquée en ignorant les présences syndicales simultanées. On ne distingue pas entre les syndicats ni entre les formes de combinaison entre les syndicats (au sein du site, et en liaison entre le site et l'entreprise). On élimine aussi les représentations de groupe, les représentations internationales et les représentants élus dans les conseils d'administration de certaines entreprises.

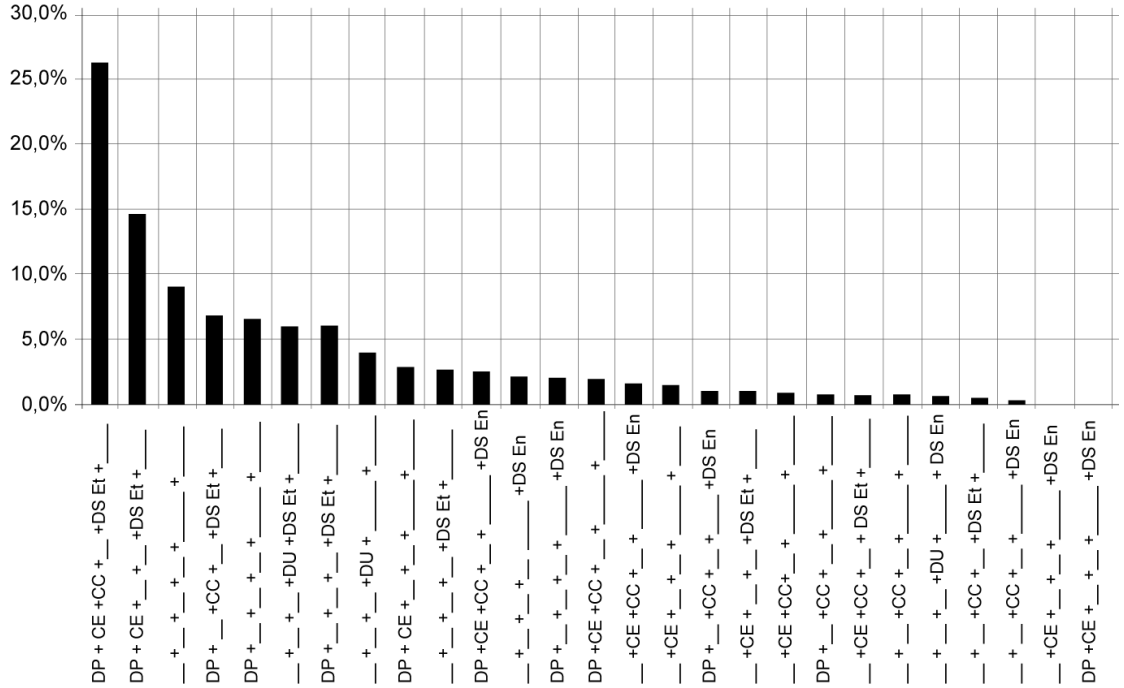
**Tableau 9 : Combinaisons de 6 formes de représentations du personnel dans les établissements (Rien, DP, CE, DU, DS Et, CCE, DS En) classé suivant une logique d'IRP ***

| Combinaisons | Nombre de sites | % | Nombre de salariés | % | Effectif moyen |
|---|---|---|---|---|---|
| **Pas de représentation sur site** | | | | | |
| + + + + + | 21162 | 19,6% | 787268 | 9,0% | 37 |
| + +CCE + + + | 776 | 0,7% | 47102 | 0,5% | 61 |
| + + + + +DS En | 4868 | 4,5% | 183892 | 2,1% | 38 |
| + +CCE+ + +DS En | 317 | 0,3% | 16430 | 0,2% | 52 |
| *Représentation élue seule sur site* | | | | | |
| DP + + + + + | 15565 | 14,4% | 569754 | 6,5% | 37 |
| DP + +CCE + + + | 639 | 0,6% | 44614 | 0,5% | 70 |
| DP + + + + +DS En | 4259 | 4,0% | 171081 | 2,0% | 40 |
| DP + +CCE + + +DS En | 1302 | 1,2% | 70786 | 0,8% | 54 |
| +CE + + + + | 1389 | 1,3% | 112423 | 1,3% | 81 |
| +CE +CCE + + + | 976 | 0,9% | 60795 | 0,7% | 62 |
| +CE + + + +DS En | 109 | 0,1% | 3266 | 0,0% | 30 |
| +CE +CCE + + +DS En | 2307 | 2,1% | 126967 | 1,5% | 55 |
| + + +DU + + | 4738 | 4,4% | 331436 | 3,8% | 70 |
| + + +DU + +DS En | 726 | 0,7% | 32417 | 0,4% | 45 |
| DP +CE + + + + | 2450 | 2,3% | 235078 | 2,7% | 96 |
| DP +CE +CCE + + + | 2251 | 2,1% | 153290 | 1,8% | 68 |
| DP +CE + + + +DS En | 35 | 0,0% | 2144 | 0,0% | 62 |
| DP +CE +CCE + + +DS En | 3892 | 3,6% | 218021 | 2,5% | 56 |
| *Représentation syndicale sur site* | | | | | |
| DP + + + +DS Et + | 8809 | 8,2% | 527750 | 6,0% | 60 |
| DP + +CCE + +DS Et + | 3860 | 3,6% | 593790 | 6,8% | 154 |
| +CE + + +DS Et + | 577 | 0,5% | 66459 | 0,8% | 115 |
| +CE +CCE + +DS Et + | 399 | 0,4% | 47781 | 0,5% | 120 |
| + + +DU +DS Et + | 5759 | 5,3% | 514406 | 5,9% | 89 |
| DP +CE + + +DS Et + | 5909 | 5,5% | 1277167 | 14,6% | 216 |
| DP +CE +CCE + +DS Et + | 11721 | 10,9% | 2304226 | 26,3% | 197 |
| + + + +DS Et + | 2621 | 2,4% | 223534 | 2,6% | 85 |
| + +CCE + +DS Et + | 308 | 0,3% | 27107 | 0,3% | 88 |

Champ : ensemble des établissements de 20 salariés ou plus.
Lecture : Les établissements disposant d'un DP, d'un CE et d'un DS dans le site lui-même sont au nombre de 5 909, soit 5,5% des établissements. Ce sont 1 277 167 salariés qui sont concernés par cette combinaison, soit 14,6% de l'ensemble des salariés. L'effectif moyen de ces établissements s'élève à 216 salariés.
* On hiérarchise les combinaisons représentatives du plus simple au plus complexe d'un point de vue institutionnel ; d'abord sur la base du site : rien, une instance élue de seuil inférieur, une instance élue de seuil supérieur, une délégation syndicale ; puis sur la base de son environnement : CCE, DS En.

Près de 22 % des sites sans représentation et 24 % de leurs salariés sont inclus dans des ensembles où sont repérés soit un DS (En) soit un CCE, soit les deux. Dans cette configuration, seuls 19,6% des sites ne sont rattachés à aucune forme de représentation. C'est l'intervention d'un DS sur un autre site qui, dans la quasi totalité des cas, modifie la situation. Un quart des salariés sans représentation de site doivent relever de négociations conduites dans l'entreprise où ils sont employés. Cela signifie qu'au sens strict du terme, dans les établissements de plus de 20 salariés, 9 % des salariés ne relèvent d'aucune forme de représentation.

Graphique 1. Part des combinaisons représentatives par effectifs salariés concernés




Les sites qui connaissent une représentation élective seule sont répartis en quatorze cas de figures différents. On reviendra plus loin sur leurs parts respectives. Il ressort de ce niveau de détail que 12 630 des 40 638 sites de ce type sont inclus dans des ensembles où existe au moins un délégué syndical hors du site (DS En). Ce sont donc 31 % de ces sites, qui incluent près de 625 000 soit 29.3 % des salariés occupés sur des sites de ce type.

Les sites qui disposent en propre d'une représentation syndicale (DS Et) sont pour 16 288 d'entre eux, soit 40,75 %, inclus dans des ensembles plus vastes comportant au minimum un comité central d'entreprise. Cela inclut près de 3 millions de salariés sur les 5.6 millions compris dans des sites avec présence syndicale, donc 53 % d'entre eux.

Ces trois mises en relations se prêtent donc à une hiérarchisation significative en terme de représentation qui se résume dans le tableau suivant.

**Tableau 9 Bis : Part des sites et des salariés inclus dans des ensembles plus vastes suivant le type de représentation connue sur le site**

| | Part des sites | Part des salariés |
|---|---|---|
| Sans représentation | 22 % | 24 % |
| Représentation non syndiquée | 31 % | 29 % |
| Représentation syndiquée | 41 % | 53 % |

Certaines des combinaisons représentatives qui apparaissent dans ce recensement sont fort rares, certaines n'apparaissant que dans 0,1% des établissements de plus de 20 salariés, tels l'existence concomitante d'un CE sur le site et d'un DS ailleurs ou la même combinaison avec également un DP. Seules neuf de ces combinaisons concernent au moins 4% des sites et dix d'entre elles ne concernent pas 1 % des sites. On peut reprocher à cette forme d'analyse de disperser inutilement les formes de représentation.

Ce reproche est aggravé lorsque l'on mesure que certaines formes de représentation ne concernent effectivement que très peu de salariés. Mais cet exercice a pour avantage de mettre en évidence la complexité des combinaisons potentielles. Il a aussi pour avantage corollaire considérable de faire apparaître des nuances importantes dans les modes d'exercice généralement considérés comme « standards » en matière de représentation des salariés. Ainsi, la combinaison [DP+CE+DS Et] ou [DU+DS Et] concerne 10,8 % des sites de l'enquête et 20,5 % des salariés. Elle est d'importance sensiblement équivalente à la combinaison [DP+CE+CC+DS Et] qui se trouve dans 10,9 % des sites et concerne 26,3% des salariés. Cela signifie, par exemple, que seuls 10,8 % des sites de l'enquête peuvent directement faire appel à un expert-comptable pour une analyse concernant un site recouvrant une entreprise. Les autres sont inclus dans un ensemble qui renvoie l'exercice de ce type de droit à la conjonction de plusieurs entités. Les DS Et se trouvent dans 36,8 % des sites pour 63,8 % des salariés. Mais dans 14,3 % des sites et pour 15,7 % des salariés les DS Et ne connaissent pas de CE. Autrement dit, près de 40 % des DS Et n'ont pas de CE à proximité immédiate.

Le regroupement des différents cas de figure représentatifs suivant le volume de salariés concernés permet de procéder à un récapitulatif et à une hiérarchisation des diverses combinaisons possibles.

**Tableau 10 : Combinaisons de 6 formes de représentation du personnel dans les établissements (Rien, DP, CE, DU, DS Et, CCE, DS En) tableau classé par ordre de fréquence en nombre de salariés**

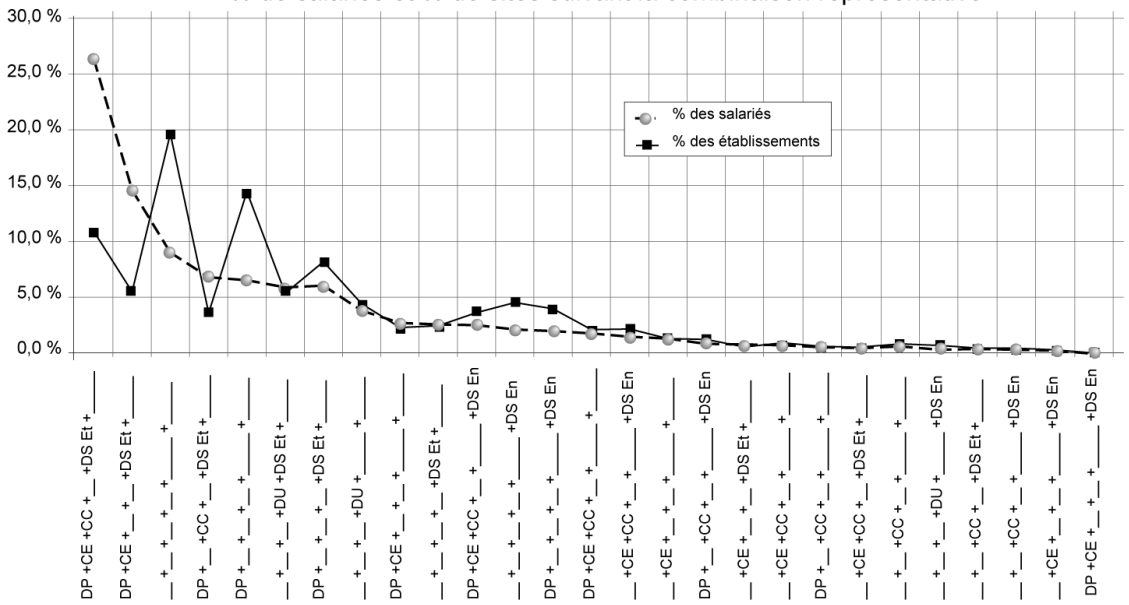
| Combinaison dans l'établissement | Nombre de salariés | % des salariés | Nombre d'établissements | % des établissements | Effectif moyen |
|---|---|---|---|---|---|
| DP +CE +CCE+__ +DS Et +_____ | 2304226 | 26,3% | 5909 | 5,50% | 197 |
| DP +CE +__ +__ +DS Et +_____ | 1277167 | 14,6% | 11721 | 10,90% | 216 |
| __ +__ +__ +__ +_____ +_____ | 787268 | 9,0% | 3860 | 3,60% | 37 |
| DP +__ +CCE+__ +DS Et +_____ | 593790 | 6,8% | 399 | 0,40% | 154 |
| DP +__ +__ +__ +_____ +_____ | 569754 | 6,5% | 577 | 0,50% | 37 |
| DP +__ +__ +__ +DS Et +_____ | 527750 | 6,0% | 2450 | 2,30% | 60 |
| __ +__ +__ +DU +DS Et +_____ | 514406 | 5,9% | 5759 | 5,30% | 89 |
| __ +__ +__ +DU +_____ +_____ | 331436 | 3,8% | 308 | 0,30% | 70 |
| DP +CE +__ +__ +_____ +_____ | 235078 | 2,7% | 2621 | 2,40% | 96 |
| __ +__ +__ +__ +DS Et +_____ | 223534 | 2,6% | 1389 | 1,30% | 85 |
| DP +CE +CCE +__ +_____ +DS En | 218021 | 2,5% | 4738 | 4,40% | 56 |
| __ +__ +__ +__ +_____ +DS En | 183892 | 2,1% | 639 | 0,60% | 38 |
| DP +__ +__ +__ +_____ +DS En | 171081 | 2,0% | 2251 | 2,10% | 40 |
| DP +CE +CCE +__ +_____ +_____ | 153290 | 1,8% | 976 | 0,90% | 68 |
| __ +CE +CCE +__ +_____ +DS En | 126967 | 1,5% | 35 | 0,00% | 55 |
| __ +CE +__ +__ +_____ +_____ | 112423 | 1,3% | 776 | 0,70% | 81 |
| DP +__ +CCE +__ +_____ +DS En | 70786 | 0,8% | 8809 | 8,20% | 54 |
| __ +CE +__ +__ +DS Et +_____ | 66459 | 0,8% | 3892 | 3,60% | 115 |
| __ +CE +CCE +__ +_____ +_____ | 60795 | 0,7% | 2307 | 2,10% | 62 |
| __ +CE +CCE +__ +DS Et +_____ | 47781 | 0,5% | 1302 | 1,20% | 120 |
| __ +__ +CCE +__ +_____ +_____ | 47102 | 0,5% | 317 | 0,30% | 61 |
| DP +__ +CCE +__ +_____ +_____ | 44614 | 0,5% | 726 | 0,70% | 70 |
| __ +__ +__ +DU +_____ +DS En | 32417 | 0,4% | 4259 | 4,00% | 45 |
| __ +__ +CCE +__ +DS Et +_____ | 27107 | 0,3% | 4868 | 4,50% | 88 |
| __ +__ +CCE +__ +_____ +DS En | 16430 | 0,2% | 21162 | 19,60% | 52 |
| __ +CE +__ +__ +_____ +DS En | 3266 | 0,0% | 15565 | 14,40% | 30 |
| DP +CE +__ +__ +_____ +DS En | 2144 | 0,0% | 109 | 0,10% | 62 |

Plus d'un quart des salariés (26,3 %) se trouvent dans des sites qui relèvent d'entreprises pluriétablissements et disposent à la fois de DP, de CE, de CCE et de DS Et. Mais en tout, plus de 42,4 % des salariés se trouvent dans des ensembles qui disposent de CCE. Autrement dit, beaucoup des salariés présents dans des entreprises de ce type ne connaissent pas l'ensemble des IRP susceptibles de les concerner. La taille moyenne (154) des sites connaissant la combinaison [DP+CCE+DS Et] indique l'écart entre désignation du site de travail et désignation de l'unité de gestion des relations sociales pour beaucoup d'entre eux. On ne trouve pas de combinaison [DU+CCE], ce qui pourrait indiquer une difficulté de compréhension du questionnaire.

Il existe une véritable inversion de la fréquence des combinaisons représentatives suivant que l'on raisonne par nombre de salariés concernés ou par nombre de sites concernés, comme le montre le graphique ci-dessous entre les situations polaires que sont d'une part « les sites qui ont tout » et d'autre part « les sites qui n'ont rien ». Entre ces deux positions se rangent une série de positions intermédiaires concernant des établissements de taille moyenne et en nombre moyen. Les courbes de fréquence par salariés et par établissements sont alors strictement identiques.

**Graphique 2.**

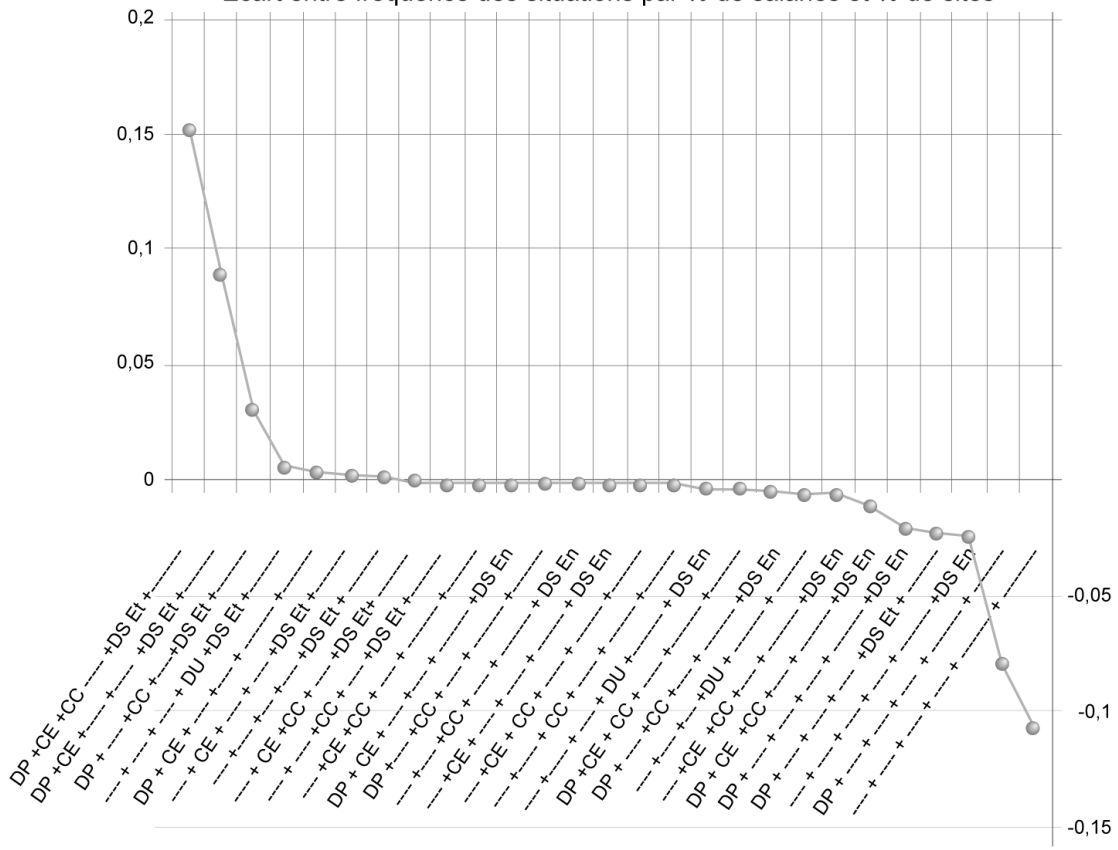
% de salariés et % de sites suivant la combinaison représentative




Le graphique 3 est fondé sur la différence entre les taux de fréquence des combinaisons par nombre de salariés et par nombre de sites concernés. Il montre clairement que cet écart concerne certaines situations représentatives et pas d'autres. Ces écarts n'existent que pour les situations considérées comme polaires en fonction des critères d'exercice de la représentation.

**Graphique 3.**

Ecart entre fréquence des situations par % de salariés et % de sites




On peut aussi classer les combinaisons représentatives en fonction de la taille moyenne des sites concernés. Cette décomposition suggère que des logiques communes sont à l'œuvre au sein de la multiplicité de combinaisons possibles du fait de l'intersection des possibilités juridiques, des caractéristiques sociales de l'établissement et de sa situation structurelle. Les sites autonomes avec représentation élective totale et DS Et (donc sans CCE et DS En) sont d'assez grande taille mais beaucoup moins nombreux que les sites inclus dans des entreprises plus grandes (donc avec CCE). A l'opposé, beaucoup de site de l'enquête de taille assez restreinte (entre 56 et 38 salariés) sont inclus dans un ensemble qui compte un DS En et parfois un CCE, désignant la population des sites de petite taille mais rattachés à des ensembles qui peuvent être vastes.

**Tableau 11 : Combinaisons de 6 formes de représentations du personnel dans les établissements (Rien, DP, CE, DU, DS Et, CCE, DS En) tableau organisé par effectif moyen dégressif**

| Combinaison dans l'établissement | Effectif moyen | Nombre de salariés | % des salariés | Nombre d'établissements | % des établissements | Effectif moyen |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DP +CE +__ +__ +DS Et +_____ | 216 | 1277167 | 14,60% | 5908,9 | 5,50% | 216 |
| DP +CE +CCE +__ +DS Et +_____ | 197 | 2304226 | 26,30% | 11720,67 | 10,90% | 197 |
| DP +__ +CCE +__ +DS Et +_____ | 154 | 593790 | 6,80% | 3859,81 | 3,60% | 154 |
| __ +CE +CCE +__ +DS Et +_____ | 120 | 47781 | 0,50% | 399,35 | 0,40% | 120 |
| __ +CE +__ +__ +DS Et +_____ | 115 | 66459 | 0,80% | 576,96 | 0,50% | 115 |
| DP +CE +__ +__ +_____ +_____ | 96 | 235078 | 2,70% | 2450,23 | 2,30% | 96 |
| __ +__ +__ +DU +DS Et +_____ | 89 | 514406 | 5,90% | 5759,4 | 5,30% | 89 |
| __ +__ +CCE +__ +DS Et +_____ | 88 | 27107 | 0,30% | 307,58 | 0,30% | 88 |
| __ +__ +__ +__ +DS Et +_____ | 85 | 223534 | 2,60% | 2620,7 | 2,40% | 85 |
| __ +CE +__ +__ +_____ +_____ | 81 | 112423 | 1,30% | 1389,1 | 1,30% | 81 |
| __ +__ +__ +DU +_____ +_____ | 70 | 331436 | 3,80% | 4737,83 | 4,40% | 70 |
| DP +__ +CCE +__ +_____ +_____ | 70 | 44614 | 0,50% | 639 | 0,60% | 70 |
| DP +CE +CCE +__ +_____ +_____ | 68 | 153290 | 1,80% | 2251,36 | 2,10% | 68 |
| __ +CE +CCE +__ +_____ +_____ | 62 | 60795 | 0,70% | 976,43 | 0,90% | 62 |
| DP +CE +__ +__ +_____ +DS En | 62 | 2144 | 0,00% | 34,58 | 0,00% | 62 |
| __ +__ +CCE +__ +_____ +_____ | 61 | 47102 | 0,50% | 775,97 | 0,70% | 61 |
| DP +__ +__ +__ +DS Et +_____ | 60 | 527750 | 6,00% | 8809,11 | 8,20% | 60 |
| DP +CE +CCE +__ +_____ +DS En | 56 | 218021 | 2,50% | 3892,16 | 3,60% | 56 |
| __ +CE +CCE +__ +_____ +DS En | 55 | 126967 | 1,50% | 2306,85 | 2,10% | 55 |
| DP +__ +CCE +__ +_____ +DS En | 54 | 70786 | 0,80% | 1301,85 | 1,20% | 54 |
| __ +__ +CCE +__ +_____ +DS En | 52 | 16430 | 0,20% | 316,79 | 0,30% | 52 |
| __ +__ +__ +DU +_____ +DS En | 45 | 32417 | 0,40% | 725,94 | 0,70% | 45 |
| DP +__ +__ +__ +_____ +DS En | 40 | 171081 | 2,00% | 4258,96 | 4,00% | 40 |
| __ +__ +__ +__ +_____ +DS En | 38 | 183892 | 2,10% | 4867,77 | 4,50% | 38 |
| __ +__ +__ +__ +_____ +_____ | 37 | 787268 | 9,00% | 21162,2 | 19,60% | 37 |
| DP +__ +__ +__ +_____ +_____ | 37 | 569754 | 6,50% | 15564,65 | 14,40% | 37 |
| __ +CE +__ +__ +_____ +DS En | 30 | 3266 | 0,00% | 108,87 | 0,10% | 30 |

### *Recomposition pour analyse des formes de représentation*

On peut simplifier la décomposition des formes de représentation en éliminant des distinctions qui semblent peu pertinentes. Ainsi, la distinction opérée entre délégation unique et coexistence de délégués du personnel et d'un CE semble peu utile pour notre analyse ; elle renvoie à des effets historiques plus qu'à des différences de nature de la représentation. La délégation unique combine ces deux dernières instances depuis à peine un lustre au moment de l'enquête. On peut considérer que ces deux cas de figure n'en forment qu'un seul. De même, la rareté de l'absence de CE dans l'établissement tandis qu'une telle instance existe dans un autre site de l'entreprise nous incite à revenir en arrière sur l'exploitation de cette forme de représentation du personnel, des questions d'interprétation de l'item n'étant pas exclues.

Nous reformulons ainsi une variable plus restreinte de combinaison des types de représentation du personnel. Elle comporte 12 modalités et prend en compte la présence de délégués syndicaux externes au site. Par ailleurs, la délégation unique, dont les attributions combinent celles des DP et des CE a été assimilée à la présence conjointe de

ces deux instances. Enfin, la présence d'un DS dans l'établissement prévaut sur l'existence d'un DS dans un autre site.

**Tableau 12 : Combinaisons de 5 formes de représentations du personnel dans les établissements**

| Etablissements … | unités enquête | | | Salariés | | | effectif moyen |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| …« non syndiqués » | % | | nombre | % | | nombre | |
| Pas de représentation | 25,2 | | 27 123 | 11,8 | | 1 034 691 | 38 |
| *- - - dont DS En* | | *4,8* | *5 185* | | *2,3* | *200 321* | *39* |
| Délégués du personnel | 20,2 | | 21 700 | 9,8 | | 856 234 | 38 |
| *- - - dont DS En* | | *5,2* | *5 561* | | *2,8* | *241 867* | *43* |
| DP+CE ou DU | 13,1 | | 14 091 | 11,1 | | 972 385 | 76 |
| *- - - dont DS En* | | *4,3* | *4 653* | | *2,9* | *252 582* | *54* |
| Comité d'établissement | 4,4 | | 4 782 | 3,5 | | 303 451 | 73 |
| *- - - dont DS En* | | *2,2* | *2 416* | | *1,5* | *130 233* | *54* |
| **Total non syndiqués** | **62,9** | | **67 696** | **36,2** | | **3 166 761** | **47** |
| **…« syndiqués »** | | | | | | | |
| DP+CE (DU) + DS Et | 21,7 | | 23 389 | 46,8 | | 4 095 799 | 175 |
| DP+DS Et | 11,8 | | 12 669 | 12,8 | | 1 121 540 | 89 |
| DS Et | 2,7 | | 2 928 | 2,9 | | 250 642 | 86 |
| CE+DS Et | 0,9 | | 976 | 1,3 | | 114 240 | 117 |
| **Total syndiqués** | **37,1** | | **39 962** | **63,8** | | **5 582 221** | **140** |
| **Total** | **100** | | **107 658** | **100** | | **8 748 982** | **81** |

Champ : ensemble des établissements de 20 salariés ou plus.
Lecture : Les établissements disposant d'un DP et d'un CE ou d'une délégation unique dans le site lui-même sont 14 091, soit 13,1% des établissements, dont 4 653 disposent également d'un délégué syndical dans un autre établissement de l'entreprise (soit 4,3% de l'ensemble). Ce sont 972 385 salariés qui sont concernés par cette combinaison, soit 11,1% de l'ensemble des salariés, 252 582 de ces salariés se trouvent dans un établissement avec un délégué syndical ailleurs. L'effectif moyen de ces établissements s'élève à 76 salariés, mais à seulement 54 salariés lorsqu'un délégué syndical est également présent dans un autre site de l'entreprise.

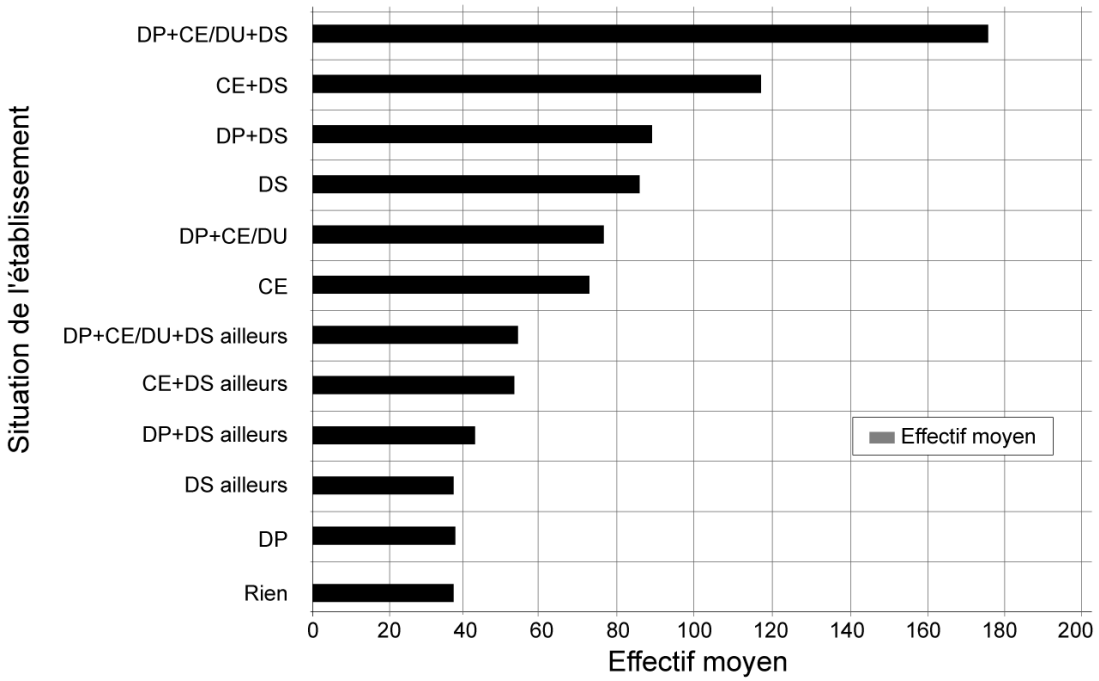
Les résultats de cette nouvelle combinaison des formes de représentation du personnel sont proches de ceux obtenus avec la première combinaison. Cependant, les modalités étant réduites, l'interprétation des résultats est facilitée. L'existence d'un CE et d'un délégué syndical sur le site reste un phénomène rare avec seulement 0,9% des établissements (41 établissements sans les pondérations).

L'effet des seuils de représentation du personnel fixés par la loi peut être testé ici. Si l'on suppose que dans une situation idéale tout établissement de 20 salariés ou plus devrait disposer d'un DP et que tout établissement de 50 salariés ou plus devrait disposer d'un CE et d'un DS, alors 45,8% des établissements ne respectent pas les seuils établis, ce qui touche 39,5% des salariés. Ce « défaut » de représentation peut en réalité traduire des cas de figure fort différents. Dans cette étude, nous avons retenu une définition stricte de la représentation du personnel. Ainsi, seront considérés comme étant en défaut de représentation de petits établissements de 50 à 60 salariés, faisant partie d'un groupe important, ne disposant pas d'un CE dans leurs locaux tout en relevant de cette institution dans un autre site. On range dans la même catégorie les établissements de 20 salariés et plus dans lesquels aucun salarié ne souhaite devenir délégué du personnel ou ceux de 50 salariés et plus sans délégué syndical. Enfin, seront également considérés

comme ayant un « défaut » de représentation les sites ayant un DP et un CE, mais dont le délégué syndical appartiendrait à un autre site.

Ces limitations énoncées, il nous est possible de caractériser ces établissements. Ce sont principalement les établissements de 50 à 99 salariés qui se retrouvent dans ce cas. 64,7% d'entre eux ne respectent pas l'un des critères tandis que « seuls » 39,1% des établissements dépassant un effectif de 99 salariés ne disposent pas d'au moins l'une des formes de représentation du personnel étudiées.

Graphique 4. Effectif moyen des établissements




Si, comme nous l'avons déjà vu, les seuils légaux ne sont pas toujours respectés, une analyse rapide de l'effectif moyen des établissements fait apparaître un respect de la hiérarchie des instances de représentation du personnel : délégué du personnel, délégué syndical externe, comité d'établissement ou d'entreprise, délégués syndical n'apparaissent pas toujours aux seuils exigés par la loi, mais suivant un rythme qui n'est pas étranger à cette dernière. La position du délégué syndical externe s'explique par sa présence dans les seules entreprises multi-établissements et son intervention dans des établissements plus petits de ces ensembles.

### *3. Caractéristiques des établissements ayant un « défaut » de représentation*

Le « défaut » de représentation est acquis sur la base de l'écart à une norme institutionnelle. Des raisons diverses expliquent son apparition. Il convient de rester prudent dans l'utilisation de cette notion, qui recouvre des situations très inégales.

### *Le petit commerce et les transports publics dans le même sac ?*

Le non respect strict des seuils théoriques de représentation du personnel se repère principalement dans le secteur du commerce. Plus de 50% des établissements de ce secteur ne respectent pas l'un des critères et 49,1% des salariés sont concernés. A l'opposé, les secteurs de l'industrie font figure de bons élèves. 40,9% des établissements seulement ont un « défaut » de représentation et ce chiffre tombe à 27,9% pour les salariés concernés. Les transports se situent dans la moyenne. Rappelons que ce résultat pour les transports incorpore les entreprises de transports publics telles la SNCF et la RATP, mais leur nature et leur organisation ne les aide pas à respecter les critères que nous avons fixés : dans ce secteur, 68,3% des établissements du public ne respectent pas l'ensemble des critères contre 43,9% dans le privé. Le résultat est encore plus négatif pour la proportion de salariés : 71,9% des salariés des transports publics ne disposent pas de l'ensemble de la représentation du personnel théorique quand le pourcentage chute à seulement 39,1% dans le privé. Ce résultat a l'avantage de mettre en évidence la difficulté extrême d'interprétation des caractéristiques sociales des sites de travail enquêtés à partir de leurs caractéristiques en termes d'IRP. La SNCF tout comme la RATP disséminent un nombre élevé de petits établissements et la représentation du personnel s'effectue à travers leur regroupement au sein de plus grandes unités.

Le « défaut » de représentation du personnel décroît corrélativement à la hausse du taux de syndicalisation dans les établissements. Si 59,1% des établissements sans salariés syndiqués ne disposent pas d'un DP, d'un CE ou d'un DS, le pourcentage chute à 45,5% lorsque moins de 5% de l'effectif est syndiqué et atteint un minimum de 19,5% dans les site comportant de 21% à 50% de syndiqués. De façon plus surprenante, on observe une remonté du « défaut » de représentation du personnel dans les sites les plus syndiqués. Près de 30% des établissements dont plus de la moitié des salariés sont syndiqués laissent apparaître un « défaut » de représentation du personnel. Dans ces unités, pourtant très syndiquées, ce sont principalement les comités d'entreprise qui sont absents. 26,5% des sites de plus de 50 salariés ne disposent pas en effet d'un CE alors que tous possèdent un DP et 91,1% ont au moins un DS sur place. On peut faire l'hypothèse que l'on retrouve un effet lié aux grandes entreprises publiques de transports ou aux établissements bancaires.

Le non respect des seuils de représentation du personnel dans les établissements est d'autant plus élevé qu'il existe une forte proportion d'emplois à durée déterminée et surtout que les femmes représentent une fraction importante de l'effectif salarié. Lorsque les femmes représentent moins que le quart des salariés, 42,3% des établissements ne respectent pas l'un des critères. Ce pourcentage s'élève ensuite pour atteindre 50,3% dans les établissements employant plus de 75% de femmes. Le constat est encore plus net lorsque l'on raisonne en effectifs de salariés. 35,7% des salariés travaillant dans les sites employant peu de femmes sont pénalisés par un « défaut » de représentation, contre 50,7% des salariés travaillant dans des unités comportant plus de 75% de femmes.

Les « défauts » de représentation sont également plus courants lorsque la part des CDD et des temps partiels dans l'effectif salarié est importante. C'est ici le résultat de la forte proportion de femmes ayant des contrats de ce type. Ces résultats sont-ils uniquement liés à la représentation syndiquée ? La réponse pourrait se trouver en partie dans cette interprétation. Les établissements dont plus des trois quarts de l'effectif est composé de femmes ont une forte présence de DP seuls ou de combinaisons avec des DS dans un autre site. La proportion d'absence de représentation y est la plus élevée tandis que la

part des établissements disposant de toutes les formes de représentation du personnel est très faible.

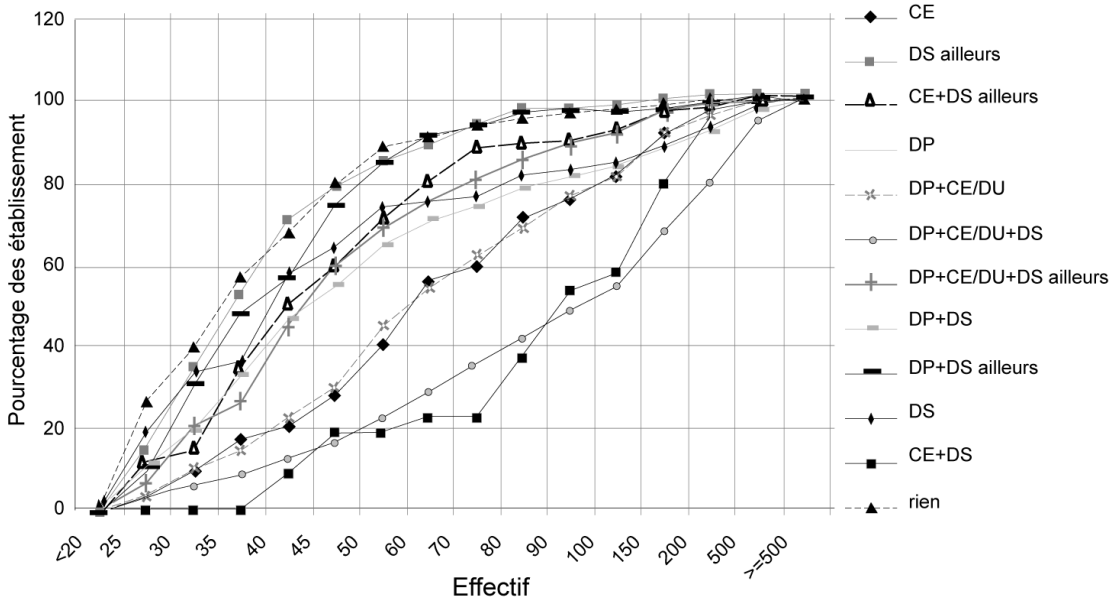
Enfin, les établissements appartenant à des sociétés côtées en bourse se trouvent moins souvent dans une situation de « défaut » de représentation. Ils sont 37,9% lorsque l'entreprise est cotée contre 48,1% dans le cas contraire. Nous reviendrons dans la partie qualitative sur les comportements des « grands » employeurs commandant de nombreux établissements en matière de relations aux IRP. On notera ici qu'il s'agit très souvent d'entreprises et d' établissements ayant une certaine ancienneté.

Ces résultats descriptifs ont été complétés par une modélisation logistique du « défaut » de représentation du personnel. Si nous retrouvons bien les effets de taille, secteur, taux de syndicalisation et cotation boursière, la proportion de femmes, de CDD et de temps partiels ne sont en revanche pas significatifs toutes choses égales par ailleurs. Bien entendu, ces facteurs dépendent fortement du secteur d'activité et sont implicitement liés les uns aux autres. C'est pourquoi nous avons réalisé trois modèles pour éviter les interactions entre ces variables. Seule une forte part des salariés en CDD conserve un très léger effet positif sur le défaut de représentation.

### *Le rôle essentiel de la taille en effectif salarié*

L'effectif salarié constitue le principal facteur discriminant des combinaisons de représentation du personnel. En cela, nous retrouvons les contraintes légales qui s'appliquent correctement dans une très large majorité des établissements. 20,4% des établissements se trouvent totalement dépourvus de toutes formes de représentation du personnel, résultat qui ne concerne que 9,5% des salariés. Au-delà de 100 salariés, plus de 97% des établissements disposent d'une représentation du personnel, et 60,9% disposent de toute la palette des possibles.

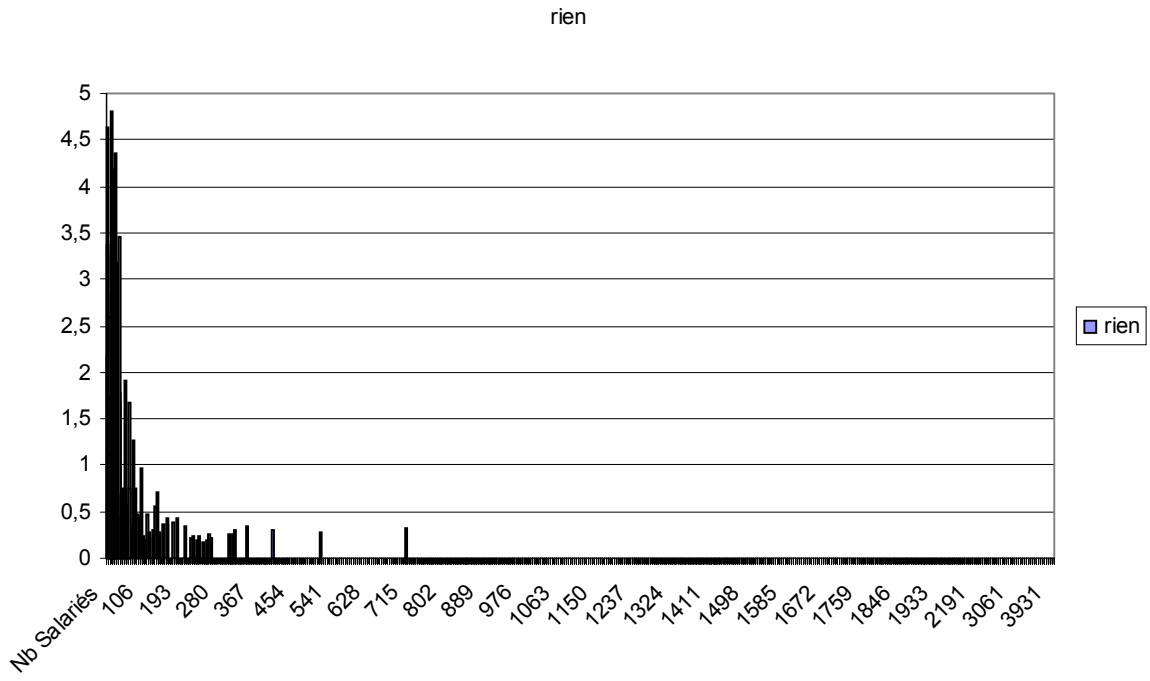
Graphique 5. Pourcentage d'établissement dont la taille est strictement inférieure à un effectif donné selon le type de représentation du personnel



Le graphique ci-dessus fournit la proportion d'établissements couverts par chaque combinaison de représentation du personnel selon l'effectif salarié atteint. Les établissements sans représentation du personnel (absence totale ou existence d'un DS ailleurs) sont plus concentrés dans les établissements de faibles effectifs tandis que les combinaisons CE+DS et représentation complète sur site ne concernent que très peu d'établissements de faible effectif.

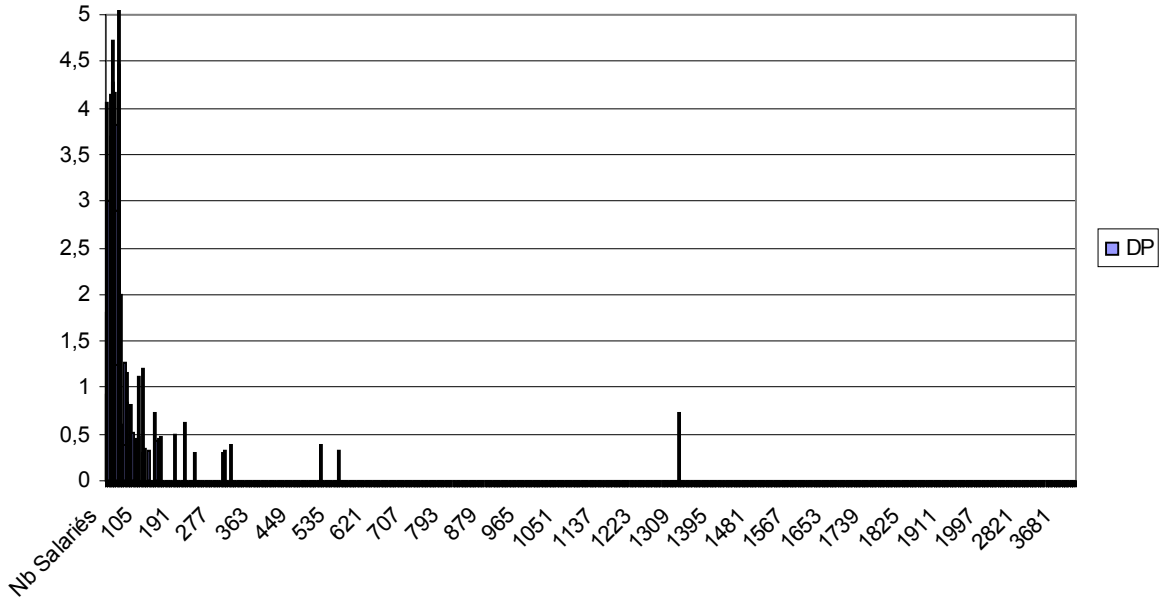
Les graphiques suivants fournissent la répartition des établissements des cinq principales combinaisons de représentation du personnel (77,6% des établissements) selon l'effectif salarié de l'établissement.

**Graphique 6**



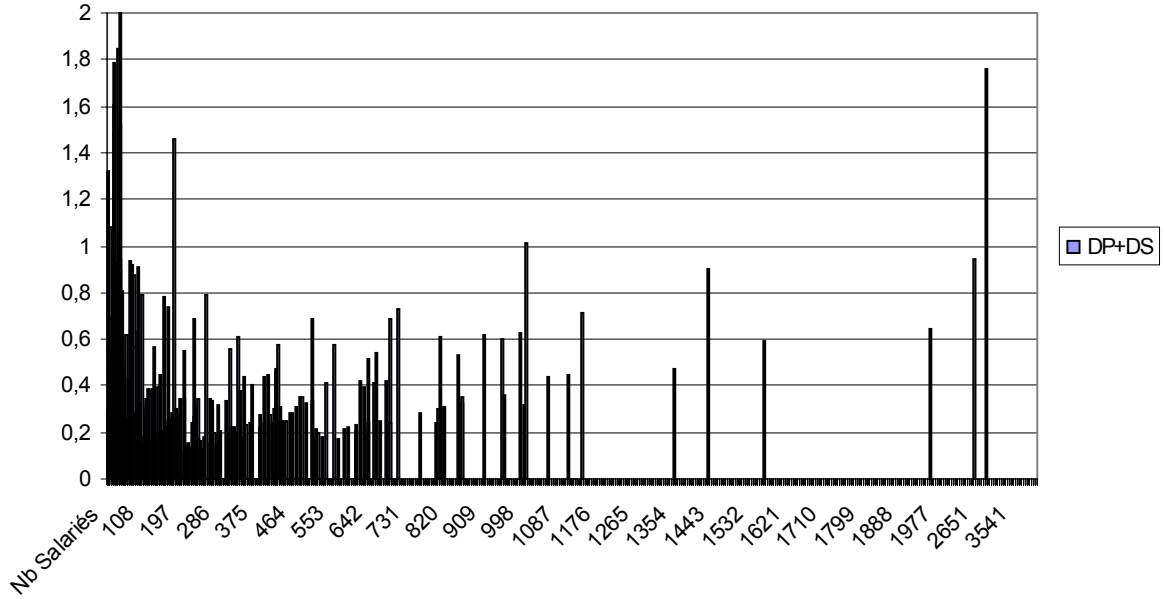
**Graphique 7**

DP

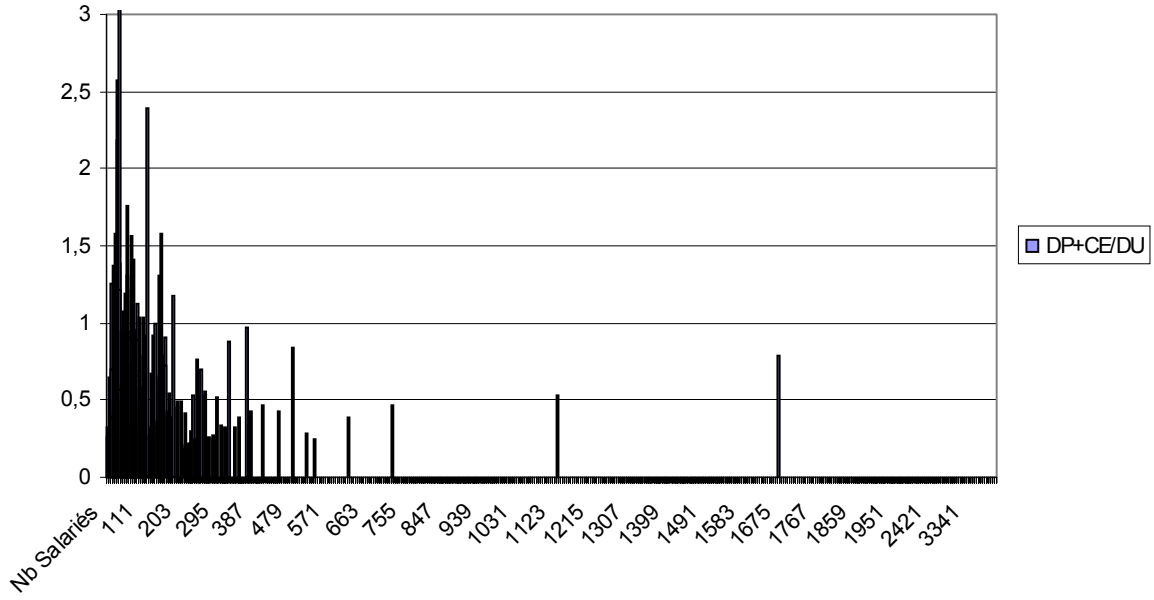



**Graphique 8**

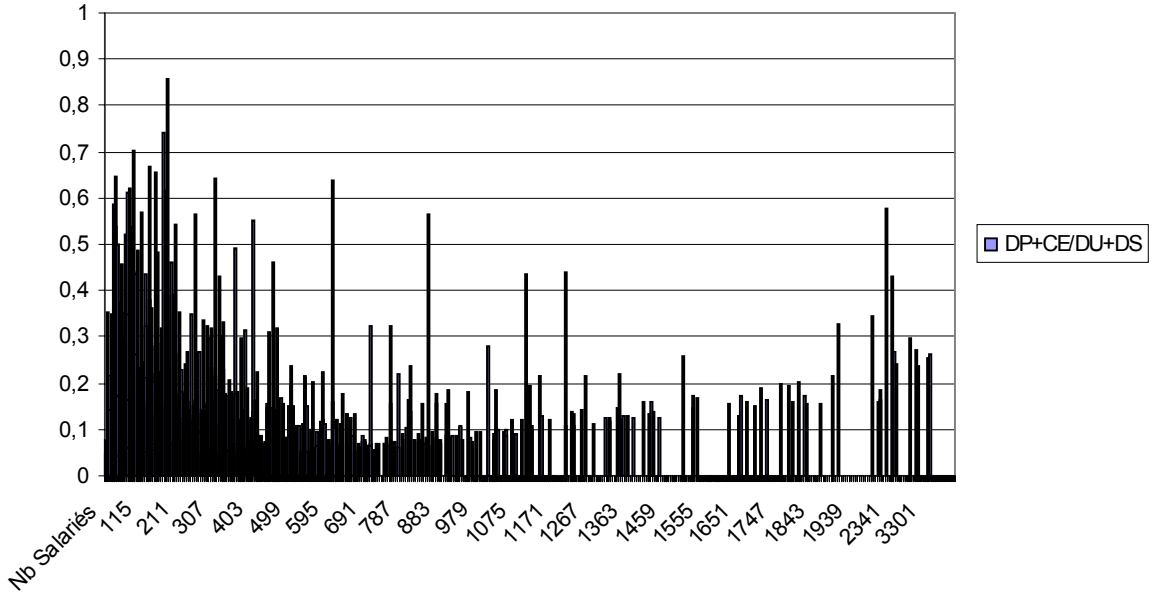
DP+DS



**Graphique 9**




**Graphique 10**



La comparaison de ces graphiques met en évidence la forte similitude de taille en salariés des établissements sans représentation du personnel et de ceux n'ayant qu'un délégué du personnel en leur sein. L'association d'un CE ou d'un DS avec un DP fournit des résultats sensiblement différents. Si l'absence de DS concerne surtout les plus petits établissements, en revanche l'absence de CE est bien plus diffuse. Ce résultat rejoint celui déjà présenté sur le « défaut » de représentation du personnel. Enfin, la combinaison de toutes les formes de représentation du personnel est celle qui présente la concentration la plus faible.

Mais d'autres caractéristiques des établissements varient fortement selon le type de représentation du personnel présent.

### *Effet de l'activité*

La représentation du personnel est nettement discriminée par l'activité de l'établissement. L'industrie, qui ne représente que 28,5% des établissements compte pour 42% des sites disposant de toutes les formes de représentation du personnel. Dans les entreprises n'ayant qu'un seul établissement cette proportion monte à 44,1% et à 44,3% pour la présence d'un DP et d'un CE. Ce sont les secteurs du bâtiment et du commerce qui disposent de la plus faible représentation du personnel. Dans ces secteurs, 29,3% et 27% des établissements n'ont aucune représentation du personnel, que ce soit dans le site lui-même ou via un délégué syndical ailleurs dans l'entreprise. Le constat est le même pour la proportion de salariés concernés : 18,6% des salariés du BTP n'ont aucune représentation du personnel ainsi que 17,3% des salariés du commerce. Au contraire de ces secteurs, celui des services pris globalement fait ressortir la plus faible absence de représentation du personnel.

Seulement 14,2% des établissements de ce secteur n'ont aucun représentant du personnel, et 8,1% des salariés du secteur sont dans ce cas de figure. Cependant, la situation n'est pas uniforme au sein de ce secteur. Les activités financières n'ont que très rarement aucun représentant du personnel (1,1% des établissements du secteur et 1,2% des salariés) tandis que les services aux entreprises enregistrent un niveau proche de la moyenne (20,4% et 12,1%). Le secteur des services privilégie une configuration un peu particulière : 15,3% des établissements du secteur ont à la fois un DP et un délégué syndical, mais aucun CE. Il s'agit sans doute d'un effet de la concentration des CE dans des entités *ad hoc*, voisinant avec des élections de DP au sein d'une multitude d'agences locales, comme on en repère dans le secteur bancaire ou dans certaines entreprises à caractère social, sanitaire ou éducatif.

### *Effet de la syndicalisation*

Autre variable qui connaît une forte corrélation avec le type de représentation du personnel : le taux de syndicalisation de l'établissement. Dès lors que des salariés sont syndiqués, le risque d'une absence de représentation du personnel chute significativement. Le tiers des directions enquêtées déclarent une absence de syndiqués dans leur établissement. Cette proportion s'élève à 54,9% dans les établissements sans représentation du personnel. Au contraire, les établissements « syndiqués » suivant ce critère ne sont que 13,3% à ne pas disposer de représentation du personnel. Inversement, l'existence de toutes les formes de représentation du personnel est bien

plus probable dans les établissements syndiqués, et cela dès un taux de syndicalisation de 5%. Le constat est le même avec l'utilisation de la pondération salariés. La syndicalisation des salariés constitue donc un sérieux coup de pouce à la présence de représentants du personnel.

Les taux de syndicalisation intermédiaires (entre 5 et 50%) favorisent la présence de délégués syndicaux seuls. De manière similaire, la coexistence d'un délégué du personnel et d'un délégué syndical est plus fréquente dans les établissements dès lors que le niveau de syndicalisation est non nul. Les autres combinaisons possibles en matière de représentation du personnel ne sont quant à elles pas discriminées par le taux de syndicalisation de l'établissement.

### *Effets des CDD, du temps partiel et de la féminisation*

L'absence de représentation du personnel est plus rare dans les établissements employant une proportion de salariés en contrats à durée déterminée inférieure à la moyenne. Seulement 34,3% des établissements sans représentation du personnel ont moins de 8,2% de salariés en CDD (proportion moyenne de salariés en CDD dans les établissements ayant recours à cette forme de contrats) alors même que ces derniers sites représentent 41,7% de l'ensemble. Autre constat : l'existence d'une représentation du personnel exhaustive est plus fréquente lorsque le pourcentage de salariés en CDD est inférieur à la moyenne et plus rare si aucun contrat de ce type n'est utilisé dans l'établissement. Autrement dit, une forte proportion de CDD accroît le risque d'une absence de représentation du personnel et une absence de CDD réduit la possibilité de disposer d'une représentation du personnel complète.

L'utilisation du temps partiel dans les établissement est fortement corrélée avec la proportion de personnel féminin. Aussi, les résultats sont proches sur la représentation du personnel pour ces deux caractéristiques des établissements. L'emploi de plus de 15,1% de l'effectif salarié à temps partiel n'est une réalité que dans 19,2% des sites. Mais c'est dans ces cas de figure que l'on retrouve les plus fortes proportions de représentation par un délégué syndical présent dans un autre établissement de l'entreprise : 38,1% des cas combinant un DP, un CE et un DS En embauchent une forte part de salariés à temps partiel, 36,8% des cas combinant un DP et un DS En et 29% des situations où seul un DS En existe. Ce sont les sites des entreprises multi-établissements qui emploient le plus de salariés à temps partiel : 65% des établissements embauchant une forte proportion de salariés à temps partiel font partie d'une entreprise disposant de plusieurs établissements tandis que seulement 55% des établissements sont dans ce type d'entreprises. Il s'agirait donc ici d'un effet mécanique, non directement lié à un recours accru aux contrats à temps partiel. Pourtant, l'observation des seuls établissements faisant partie d'entreprises plus vastes fournit un résultat similaire hormis l'existence d'un délégué syndical ailleurs sans autre forme de représentation du personnel.

### *Effet ancienneté de l'établissement*

Enfin, l'ancienneté des établissements discrimine la représentation du personnel. L'existence d'un délégué du personnel seul est de plus en plus rare à mesure que l'ancienneté de l'établissement augmente. Si les sites existant depuis moins de 5 ans sont

20,3% à ne disposer que de cette représentation du personnel, la part tombe à 10,2% lorsque l'ancienneté du site dépasse les 50 ans. Inversement, plus les sites sont anciens, et plus la part d'entre eux disposant d'une représentation du personnel complète est élevée : 16,6% dans les établissements de moins de 5 ans contre 35,2% dans ceux de plus de 50 ans. Enfin, le résultat est plus complexe en ce qui concerne l'absence de représentation. Les sites de plus de 20 ans se situent dans la moyenne (environ 20% d'entre eux n'ont aucun représentant du personnel) tandis que les plus récents se trouvent plus fréquemment dans ce cas de figure. Mais les sites existant depuis 10 à 19 ans ont significativement moins souvent une absence de représentation des salariés : 16% d'entre eux seulement n'ont aucune IRP. Bien entendu, d'autres effets sont sous-jacents à l'ancienneté de l'établissement. Un établissement ancien aura plus de chances de faire partie d'un groupe, d'être dans le secteur industriel, d'avoir un effectif plus élevé… Autant de facteurs exerçant eux-mêmes un effet sur la représentation du personnel. Mais il est ici difficile de déterminer quelle est la raison de la moindre absence de représentant du personnel dans cette classe d'âge d'établissements.

### *4. Type de représentation du personnel et indices de relations sociales*

Nous avons caractérisé les sites selon les formes de représentation du personnel qu'ils connaissent. Peut-on établir une liaison entre ces modes de représentation et certains items permettant de caractériser les relations sociales dans les établissements ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons étudié l'impact des combinaisons de représentation du personnel sur le climat social, l'existence de conflits, les opinions des employeurs sur la représentation du personnel, les syndicats, et la crédibilité des représentants du personnel, ainsi que sur les sanctions appliquées et les recours aux prud'hommes.

Des modélisations de type logistic ont été réalisées pour tenter d'identifier les effets. Les variables explicatives des modèles sont bien entendu les formes de représentation du personnel, mais aussi la taille, le secteur d'activité, l'ancienneté de l'établissement, la cotation en bourse de l'entreprise et l'appartenance à une entreprise mono-établissement.

#### *IRP et climat social*

La perception du climat social peut constituer un indicateur de l'état des relations sociales dans l'entreprise.

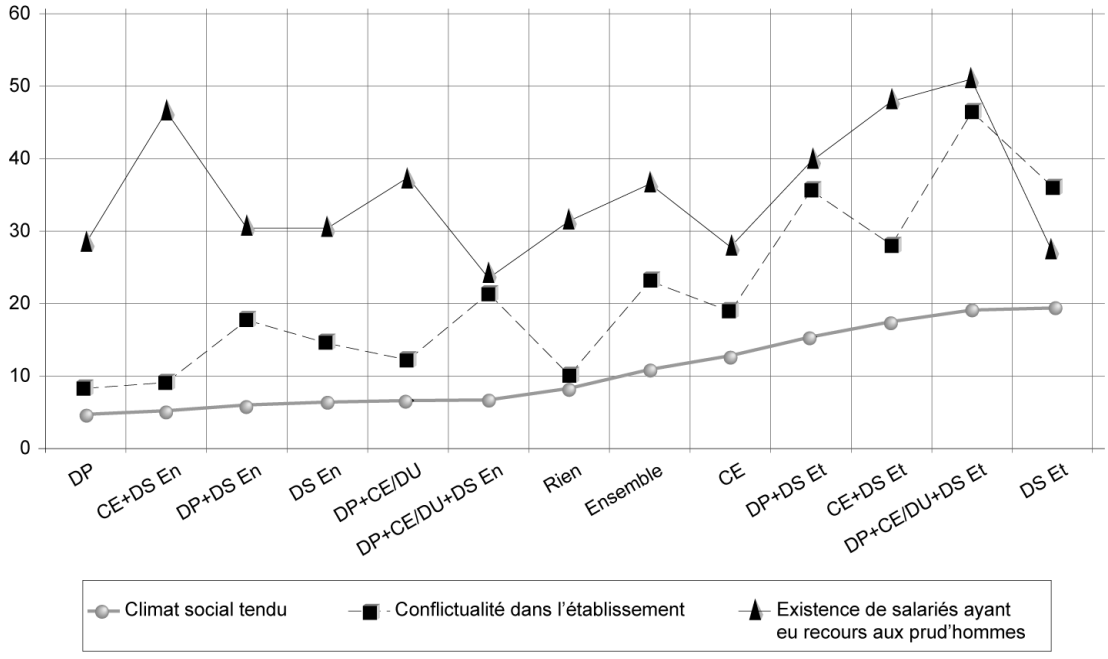
Les employeurs qui connaissent la présence de DS directement sur leur site sont aussi ceux qui affirment le plus fréquemment que le climat social dans leur unité est tendu, ce taux restant toujours bas mais connaissant des variations très importantes. L'interprétation de cette fréquence est difficile. Les sites où n'existe aucune représentation semblent selon ce critère plus souvent tendus que les sites où existe une représentation avec DS En. Le sentiment de climat social tendu est affirmé de plus en plus souvent au fur et à mesure que l'on approche de la forme « canonique » de la représentation (DP+CE/DU+DS Et), pour culminer dans une forme rare de représentation qui n'abrite qu'un DS Et, sans représentation élue.

**Tableau 13 : Conflictualité et climat social selon la direction en fonction de la représentation du personnel de l'établissement tableau organisé sur la base de la progressivité de la colonne 2**

| | Climat social tendu 2 | Conflictualité dans l'établissement 3 | Existence de salariés ayant eu recours aux prud'hommes 4 |
|---|---|---|---|
| DP | 4,7 | 8,3 | 28,3 |
| CE+DS En | 5,2 | 9,1 | 46,5 |
| DP+DS En | 6,0 | 17,7 | 30,4 |
| DS En | 6,4 | 14,5 | 30,4 |
| DP+CE/DU | 6,6 | 12,2 | 37,4 |
| DP+CE/DU+DS En | 6,7 | 21,4 | 23,5 |
| Rien | 8,3 | 10,1 | 31,4 |
| **Ensemble** | **10,9** | **23,1** | **36,5** |
| CE | 12,8 | 18,9 | 27,8 |
| DP+DS Et | 15,4 | 35,6 | 39,6 |
| CE+DS Et | 17,5 | 28,1 | 47,9 |
| DP+CE/DU+DS Et | 19,1 | 46,5 | 51,0 |
| DS Et | 19,6 | 37,2 | 26,2 |

La conflictualité au cours des trois dernières années précédant l'enquête est nettement corrélée avec la présence des IRP électives combinées à une forme de présence syndicale (En ou Et). Les sites sans représentation, quoique plus tendus que d'autres, sont moins souvent concernés par la conflictualité.

Graphique 11. Appréciation des employeurs sur le climat, existence de conflit et appel aux prud'hommes




Le passage par les prud'hommes de salariés de l'établissement n'est pas aussi nettement corrélé avec les formes de représentation, et ce critère est difficile d'usage si l'on tient

compte de la taille différente des établissements pour des situations pouvant impliquer un seul individu.

### *Image de la représentation chez les employeurs : besoin d'intermédiations et capacité autonome des salariés*

Comment les employeurs comprennent-ils les modes de relations sociales existant au sein de leur entreprise ? Une série de questions de l'enquête REPONSE permettent de construire une vision assez complexe des différentes relations directes et médiations sur lesquelles les employeurs pensent pouvoir compter.

**Tableau 14 : Opinions des employeurs sur leurs besoins d'interlocuteurs, la hiérarchie, les représentants du personnel et les capacités de défense autonome des salariés tableau organisé sur la base de la dégressivité de la colonne 2**

| Pourcentages en col. | J'ai besoin d'interlocuteurs pour représenter les salariés | L'encadrement ou la hiérarchie sont mieux à même de comprendre les problèmes des salariés | Les salariés sont capables de défendre eux-mêmes leurs intérêts |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 4 | 5 |
| DP+DS En | 91,2 | 80,6 | 91.8 |
| DP+CE/DU+DS Et | 91,2 | 75 | 81.3 |
| DP+DS Et | 86,5 | 76,1 | 82.5 |
| DP+CE/DU | 85,8 | 75,8 | 86.8 |
| DP+CE/DU+DS En | 83,3 | 78,1 | 93.5 |
| DS Et | 82,6 | 63,4 | 86.1 |
| CE+DS Et | 81,1 | 78,8 | 86.3 |
| **Ensemble** | **77,8** | **72,6** | **87.2** |
| CE+DS En | 77,5 | 62,2 | 80.6 |
| DP | 77,2 | 81,2 | 92.0 |
| CE | 74,3 | 70,4 | 86.1 |
| DS En | 67,1 | 52,8 | 95.5 |
| Rien | 53,3 | 64,2 | 89.3 |

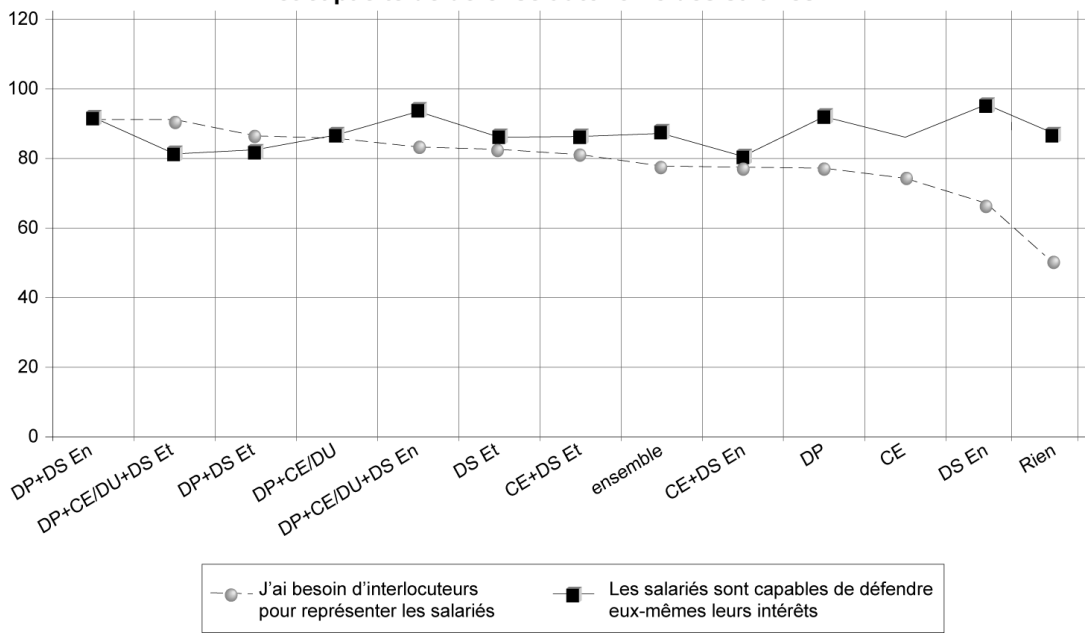
Une première série de questions concerne la relation de l'employeur aux salariés dans l'entreprise qu'il dirige : A-t-il besoin d'interlocuteurs pour représenter les salariés ? comment apprécie-t-il la capacité des représentants du personnel à traduire les aspirations des salariés ? l'encadrement ou la hiérarchie sont-ils mieux à même de comprendre les problèmes des salariés ? ou les salariés sont-ils capables de défendre eux-mêmes leurs intérêts ?

Plus des trois quarts des employeurs affirment avoir besoin d'interlocuteurs représentant les salariés (bornes : 91,2/74,3 % là où il y a représentation). Cette affirmation est plus soutenue dans les configurations représentatives où une représentation élective existe, éventuellement en lien avec une représentation syndicale de proximité [DS Et] ou éloignée [DS En]. Les employeurs qui ne connaissent pas de représentation sont moins convaincus que les autres, mais ils s'inscrivent majoritairement dans cette conception des relations.

Parallèlement à cette affirmation, plus de 87 % des employeurs affirment que les salariés sont capables de défendre eux-mêmes leurs intérêts. Les opinions diffèrent peu en la matière (bornes 95.5/80.6), et la présence d'une représentation syndicale de proximité contribue à un affaiblissement de cette position chez les employeurs. Nous retiendrons

surtout que ces deux items successifs ne se présentent pas comme réciproquement répulsifs ; ils semblent renvoyer à des modes d'intervention différenciées des relations sociales plus qu'à une alternative dans leur conception. Les configurations représentatives ne font guère de différences en la matière.

**Graphique 11 bis. Besoin d'intermédiations et capacité de défense autonome des salariés**




Qu'en est-il des médiations assurées par la hiérarchie et/ou les représentants des salariés ?

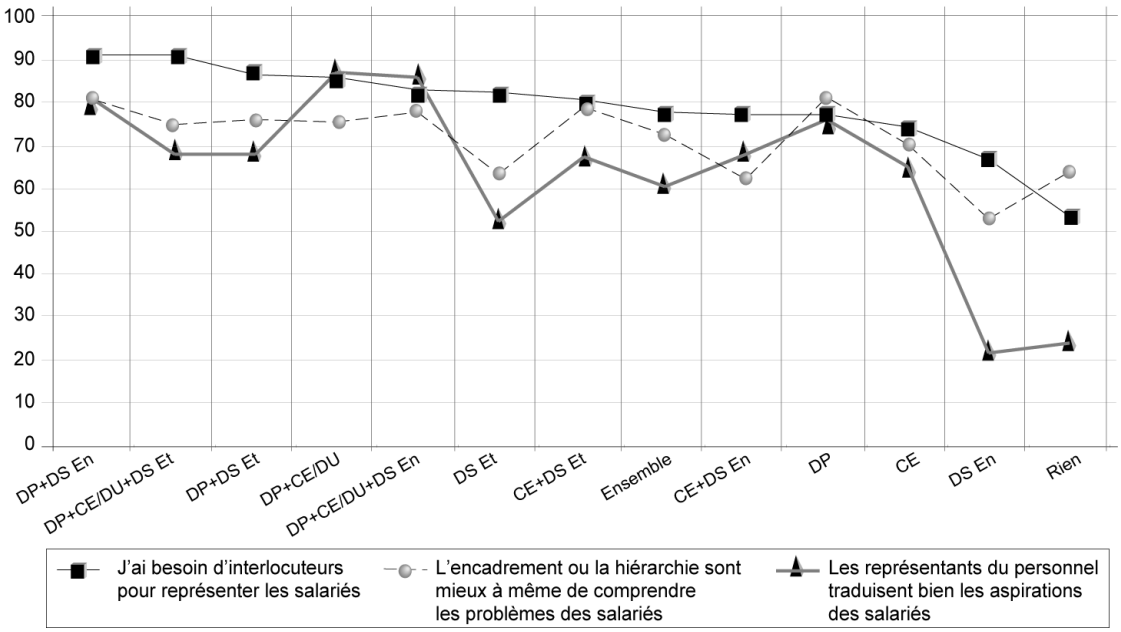
Les employeurs donnent une meilleure note à la hiérarchie : elle est plus à même de comprendre les problèmes des salariés pour 72,6 % d'entre eux. Par contre ils sont seulement 60,7 % [7] à trouver que les représentants parviennent bien à traduire les aspirations de ces mêmes salariés. Les employeurs qui connaissent effectivement une représentation dans leur établissement attribuent une note sensiblement meilleure à ces derniers. Mais les représentations électives non accompagnées de représentation syndicale de proximité [DS Et] sont plus appréciées que celles qui se doublent d'une présence syndicale.

Malgré cette préférence exprimée par les employeurs, ces deux items, comme ceux que nous venons d'observer ci-dessus, se recoupent plus qu'ils ne se concurrencent. Dans le graphique suivant, les deux courbes suivent des allures relativement proches avec des creux plus importants pour la capacité des représentants que pour celle de la hiérarchie. C'est en l'absence de toute représentation du personnel (ou l'existence d'un délégué syndical externe seulement) que toutes choses égales par ailleurs les employeurs déclarent l'encadrement ou la hiérarchie mieux à même de comprendre les problèmes des salariés (*Cf.* note). Les courbes comparées semblent plus s'accompagner que s'exclure, même si

[7]La moyenne sur cette question intègre les sites où il n'y a pas de représentation et où une très petite minorité d'employeurs répondent favorablement. La moyenne est à revaloriser pour les sites où une représentation existe.

les positions concernant la qualité de la représentation par les représentants des salariés sont très contrastées.

**Graphique 12. Opinions des employeurs sur les rôles respectifs de la hiérarchie et des représentants des salariés**

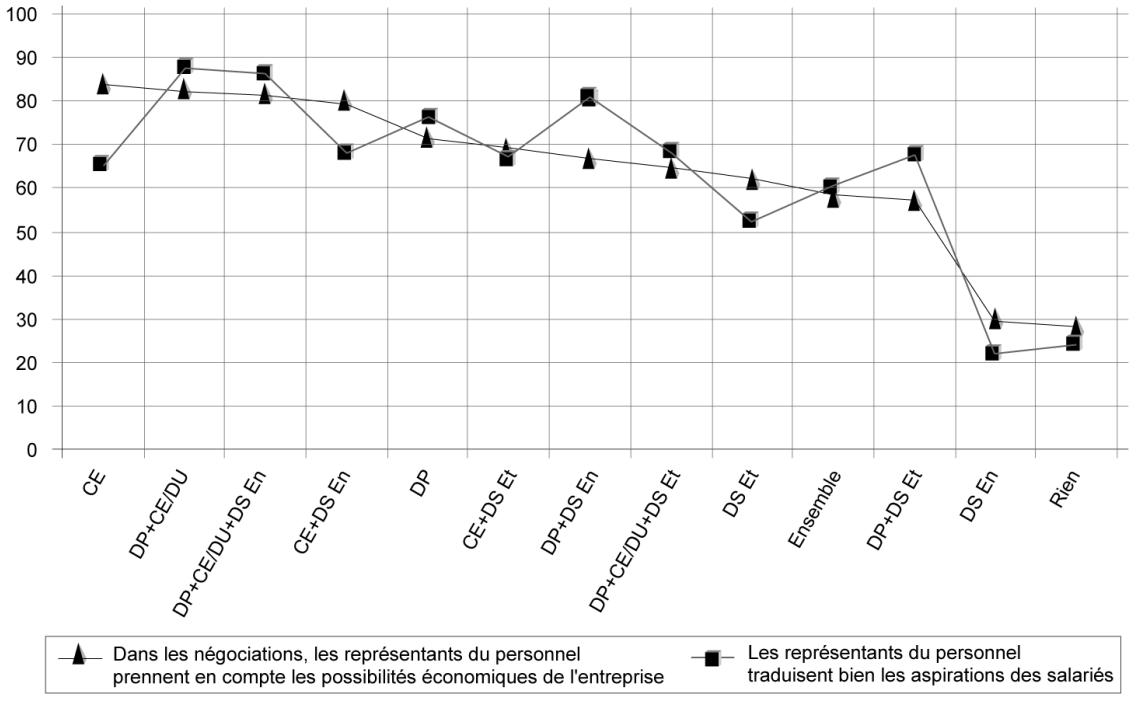



Les employeurs sont très nettement positifs concernant la qualité de la représentation du personnel et sa capacité à prendre en compte les possibilités économiques de l'entreprise. Une nette hiérarchie se retrouve en la matière entre employeurs sans présence syndicale et les autres. En cas de représentation, plus le syndicat est lointain plus les employeurs reconnaissent suivant les mêmes critères la capacité des représentants à traduire les aspirations des salariés et à tenir compte des possibilités économiques de l'entreprise, laissant ainsi comprendre qu'il existe une cohérence sinon une solidarité entre ces deux items et une cohérence entre leur opinion à ce sujet et le rôle syndical.

**Tableau 15 : Opinion des employeurs sur la qualité de la représentation des salariés**
**Tableau organisé sur la base de la dégressivité de la colonne 2**

| Pourcentages en col. | Dans les négociations, les représentants du personnel prennent en compte les possibilités économiques de l'entreprise 2 | Les représentants du personnel traduisent bien les aspirations des salariés 3 |
|---|---|---|
| CE | 84 | 65,1 |
| DP+CE/DU | 82,3 | 87,4 |
| DP+CE/DU+DS En | 81,2 | 86,3 |
| CE+DS En | 79,2 | 68,1 |
| DP | 71,2 | 76,2 |
| CE+DS Et | 69,3 | 67,3 |
| DP+DS En | 66,7 | 80,8 |
| DP+CE/DU+DS Et | 64,7 | 68,2 |
| DS Et | 62,1 | 52,4 |
| **Ensemble** | **58,7** | **60,7** |
| DP+DS Et | 57,1 | 67,8 |
| DS En | 29,6 | 21,8 |
| Rien | 28,2 | 24,1 |

**Graphique 12 bis. Opinion des employeurs sur la qualité de la représentation des salariés et la prise en compte des contraintes économiques**




La crédibilité de la représentation se fonde selon les directions sur sa connaissance des problèmes de l'entreprise (55,1%) et un peu moins sur « la confiance » (43,2%) et la proximité des salariés (35,2%). La connaissance des textes (18,1%) et la capacité de mobilisation (15,2%) ne sont des éléments fondateurs de la crédibilité de la représentation que pour une toute petite minorité des employeurs.

**Tableau 16 : Critères fondant la crédibilité des représentants du personnel selon la direction en fonction de la représentation du personnel de l'établissement tableau organisé sur la base de la dégressivité de la colonne 5**

| Pourcentages en col. | La crédibilité des représentants passe par la proximité des salariés | La crédibilité des repré-sentants passe par la confiance | La crédibilité des représentants passe par la connaissance des textes | La crédibilité des représentants passe par la connaissance des problèmes de l'entreprise | La crédibilité des représentants passe par la capacité à mobiliser |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| CE | 37,9 | 48,2 | 15,1 | 74,6 | 17,2 |
| CE+DS Et | 45,9 | 65,4 | 27,8 | 72,8 | 18,9 |
| DP+CE/DU | 40 | 49,2 | 16,3 | 66,8 | 14,5 |
| DP+CE/DU+DS Et | 43,4 | 43,9 | 24,3 | 64,7 | 17,6 |
| DP | 37,3 | 52 | 16,9 | 60,3 | 13,9 |
| **Ensemble** | **35,2** | **43,2** | **18,1** | **55,1** | **15,2** |
| DP+DS Et | 37,4 | 38,9 | 20,7 | 54,6 | 22,6 |
| DP+CE/DU+DS En | 40,9 | 46,3 | 20,2 | 52,3 | 16,8 |
| DP+DS En | 42 | 48,6 | 13,5 | 51,4 | 6,8 |
| DS Et | 33,8 | 47 | 25,6 | 49,1 | 7,3 |
| Rien | 20 | 36,7 | 12,8 | 42,3 | 14,2 |
| DS En | 18,4 | 28,2 | 7,5 | 33,8 | 8,7 |

Malgré son faible score global, la crédibilité par la capacité à mobiliser obtient ses niveaux les meilleurs dans les configurations [DP+DS Et], puis [CE+DS Et], puis [DP+CE/DU+DS Et]. Elle obtient l'un de ses plus mauvais scores là où il n'existe qu'un DS Et, autrement dit là où la présence du DS n'est pas corrélée à une légitimation électorale de proximité.

**Tableau 17 : Critères fondant la crédibilité des représentants du personnel selon la direction en fonction de la représentation du personnel de l'établissement tableau organisé sur la base de la dégressivité de la colonne 2**

| | La crédibilité des représentants passe par l'expérience des négociations | La crédibilité des représentants passe par la connaissance du contexte économique |
|---|---|---|
| | 2 | 3 |
| DP+CE/DU+DS Et | 18,4 | 28,5 |
| DP+DS Et | 16,7 | 32,8 |
| DP+CE/DU | 13,9 | 30,8 |
| DS En | 12,6 | 17 |
| DP+CE/DU+DS En | 12 | 12,7 |
| **Ensemble** | **11,4** | **25,9** |
| DS | 11,3 | 17 |
| CE+DS En | 11 | 14,5 |
| DP+DS En | 9,5 | 13,4 |
| CE+DS Et | 8,6 | 38,2 |
| DP | 6,1 | 32 |
| CE | 4,9 | 37 |
| Rien | 4,7 | 21,5 |

L'expérience des négociations semble globalement peu contribuer à la crédibilité des représentants du personnel devant les employeurs. Les scores les plus élevés sont cependant atteints là où existent des DS dans l'établissement avec l'ensemble des IRP. Les IRP non syndiquées sont plus crédibles en la matière que les DS externes au site. La connaissance du contexte économique fonde la légitimité de la représentation surtout dans les cas où il y a une combinaison des IRP électives et d'un DS Et. La présence d'un DS dans l'entreprise n'est pas un facteur de crédibilité pour la représentation, cette configuration obtenant toujours un plus mauvais score que les instances élues non syndiquées.

### *Image du rôle syndical chez les employeurs*

D'autres questions s'intéressent à l'évaluation des syndicats par les employeurs : « les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés », « les syndicats gênent le bon déroulement des activités de l'entreprise », « les syndicats sont un stimulant dans la vie de l'entreprise » et « les syndicats font passer leurs intérêts et leurs mots d'ordres avant ceux des salariés ». Il s'agit donc de deux items d'évaluation positive et de deux items d'évaluation négative dans leur formulation.

**Globalement, l'évaluation est balancée mais plutôt négative.**

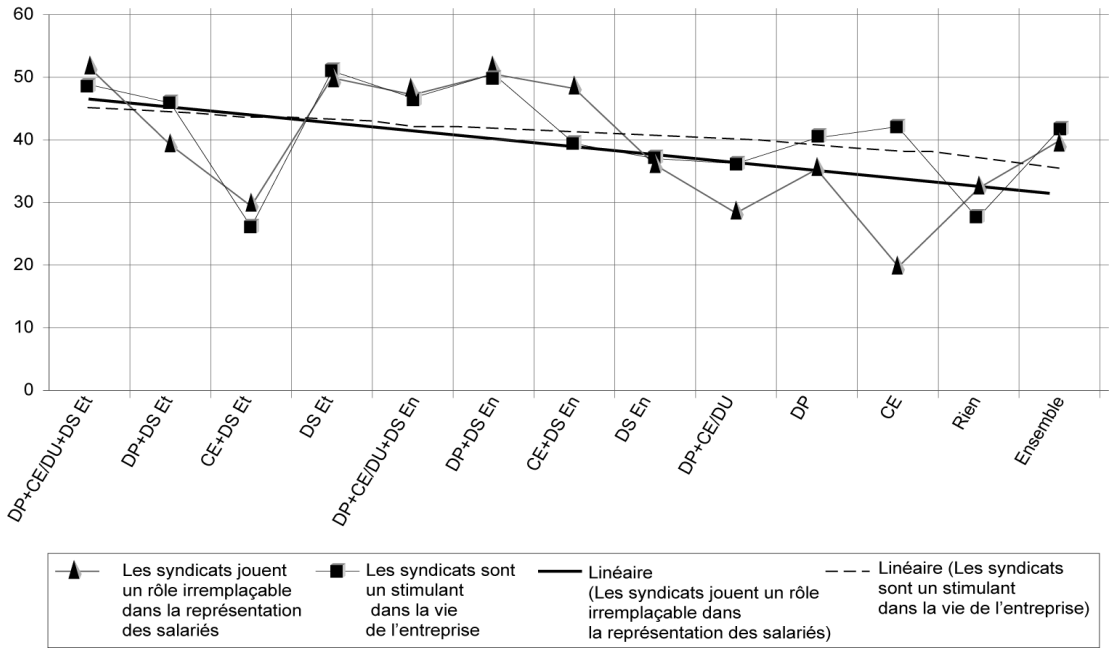
Une minorité d'employeurs (autour de 40 %) reprennent les évaluations positives à leur compte. Les syndicats ne sont pas irremplaçables pour la plupart des employeurs, mais leur existence peut jouer un rôle se stimulation. Par contre, les deux évaluations négatives sont fortement discriminées. Les employeurs ne reconnaissent pas globalement de capacité de nuisance aux syndicats, 36,5 % d'entre eux seulement jugeant qu'ils gênent le bon déroulement des activités de l'entreprise. Mais une majorité assez nette (59,1 %) estime que les syndicats privilégient leurs intérêts et mots d'ordre sur ceux des salariés. Autrement dit, les employeurs estiment que les syndicats manquent de proximité vis à vis des salariés et ne sont pas menaçants. Quel lien faut-il établir entre ces deux items ? doit-on comprendre que ce défaut de proximité explique ou au moins accompagne la faible capacité à entraver le fonctionnement des activités au sein des entreprises ?

**Tableau 18 : Opinions des employeurs à propos des syndicats selon le type de représentation existant dans l'établissement tableau organisé sur la base de la dégressivité de la colonne 2**

| Pourcentages en col. | Les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés 2 | Les syndicats sont un stimulant dans la vie de l'entreprise 3 | Les syndicats gênent le bon déroulement des activités de l'entreprise 4 | Les syndicats font passer leurs intérêts et leurs mots d'ordres avant ceux des salariés 5 |
|---|---|---|---|---|
| DP+CE/DU+DS Et | 51,5 | 48,8 | 23,3 | 51,9 |
| DP+DS En | 50,5 | 50,5 | 27,3 | 52,5 |
| DS Et | 49,9 | 51 | 23,7 | 44,7 |
| CE+DS En | 48,2 | 39,4 | 20,4 | 58,2 |
| DP+CE/DU+DS En | 47,2 | 46,7 | 33,5 | 49,7 |
| **Ensemble** | **39,8** | **41,1** | **36,5** | **59,1** |
| DP+DS Et | 39,2 | 45,9 | 28,6 | 50,2 |
| DS En | 36 | 37 | 34,1 | 53 |
| DP | 35,3 | 40,3 | 48,3 | 72,5 |
| Rien | 32,9 | 29,6 | 50,8 | 65,7 |
| CE+DS Et | 29,4 | 26,1 | 18,1 | 48,1 |
| DP+CE/DU | 28,3 | 36,2 | 43,2 | 65,3 |
| CE | 19,9 | 42,1 | 40,9 | 72,5 |

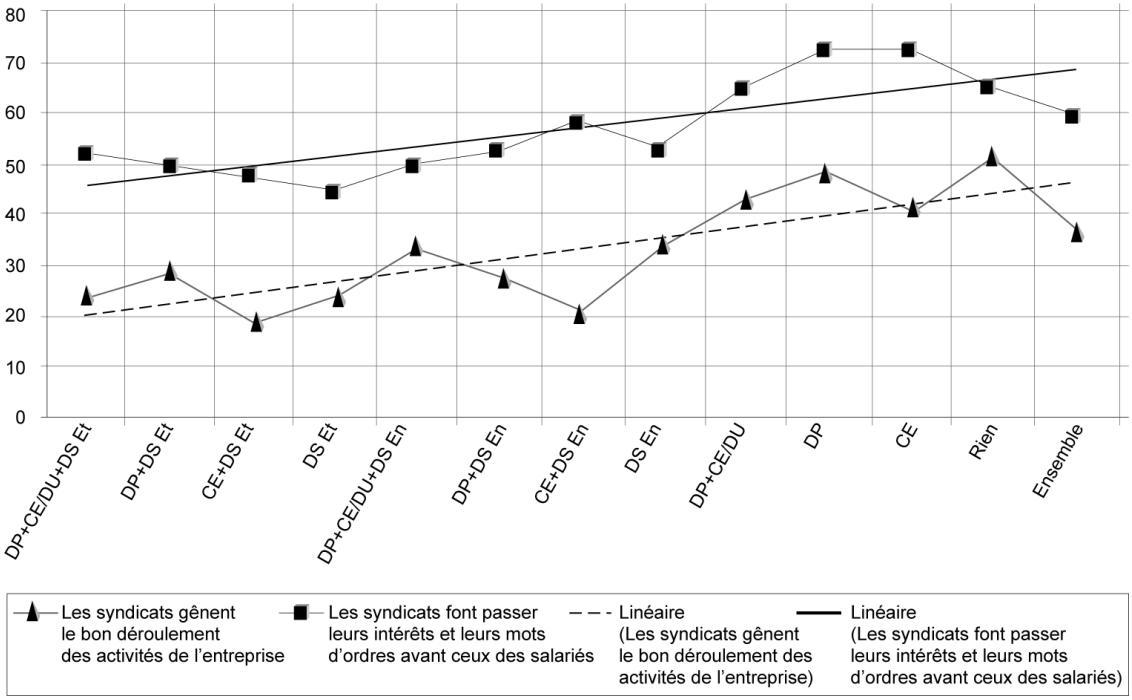
Plus spécifiquement, les employeurs qui connaissent une présence syndicale directement sur leur site sont très clivés entre eux lorsqu'ils s'agit d'apprécier positivement le rôle syndical. Majoritairement, ils n'expriment pas une opinion positive, certains étant aussi critiques que leurs collègues sans présence syndicale. Leur opinion positive remonte lorsque l'employeur connaît des syndicats à l'extérieur de son propre établissement, signe de la taille de l'ensemble économique concerné et du statut de l'employeur interrogé (*Cf.* graphique 13).

**Graphique 13. Appréciations des employeurs sur l'intervention positive des syndicats**



Leurs opinions sur les items négatifs sont moins divergentes, mais par rapport à leurs collègues sans syndicat leurs écarts d'opinion sont relativement importants. Ils sont beaucoup plus sceptiques que ces derniers sur la capacité de nuisance syndicale et moins sévères sur la proximité syndicale vis à vis des salariés. (Cf. graphique 14).

**Graphique 14. Appréciations négatives des employeurs sur le rôle des syndicats**




Les appréciations négatives clivent plus franchement les employeurs selon qu'ils connaissent ou non une présence syndicale de proximité. Mais, avec un écart très net, les employeurs reprochent avant tout aux syndicats de n'être pas assez représentatifs des salariés plutôt que de gêner les activités de l'entreprise.

**Utilisation des sanctions**

Dans l'arsenal de sanctions dont disposent les entreprises, les mises à pieds sont parmi les plus fréquentes. Toutes choses égales par ailleurs, ces sanctions sont principalement appliquées dans les établissements pourvus d'une représentation syndicale, qu'elle soit présente sur le site ou non (à l'exception du cas d'un DS externe sans représentation élue). Les autres formes de sanctions ne sont pas sensibles au type de représentation du personnel présent dans l'établissement.

**Tableau 19 : Sanctions utilisées selon le type de représentation du personnel existant dans l'établissement**

| Pourcentages en col. | Mises à pied | Incitations à la démission | Mutations | Aucune sanction |
|---|---|---|---|---|
| Rien | 14,1 | 3,5 | 0,9 | 40,2 |
| DS ailleurs | 13,4 | 5,5 | 0,7 | 35,5 |
| DP | 14,4 | 1,6 | 0,7 | 39,2 |
| DP+DS ailleurs | 18,9 | 2,6 | 0,5 | 39,0 |
| DP+DS | 22,1 | 3,0 | 2,0 | 29,4 |
| CE | 25,3 | 1,5 | 5,5 | 24,7 |
| CE+DS ailleurs | 29,0 | 0,0 | 3,3 | 21,0 |
| CE+DS | 26,2 | 4,1 | 1,8 | 12,7 |
| DP+CE/DU | 19,3 | 2,5 | 2,4 | 38,9 |
| DP+CE/DU+DS ailleurs | 26,2 | 1,3 | 5,2 | 26,4 |
| DP+CE/DU+DS | 34,2 | 2,5 | 4,1 | 22,5 |
| DS | 8,9 | 1,1 | 16,4 | 36,3 |
| Ensemble | 21,2 | 2,6 | 2,6 | 32,8 |

### *5. Classes de représentation du personnel et institutions de représentation*

On a déjà relevé plus haut que la multiplicité des situations observées rendait techniquement difficiles les comparaisons. Il n'est en outre pas certain que le plus grand niveau de détail possible en matière de combinaisons représentatives réponde véritablement au besoin d'analyse sociologique.

Il semblait donc nécessaire de procéder – sur la base des données statistiques – à une construction typologique des situations rencontrées, sous hypothèses explicites, dans l'objectif de les hiérarchiser et de tester la qualité de cette proposition de hiérarchisation. La question principale que soulèvent les données statistiques est celle du clivage entre sites en fonction de la présence, de l'absence ou de la présence sélective des instances de représentation susceptibles d'exister. Plus pratiquement, il s'agissait aussi de construire un cadre de références simplifié pour la sélection de sites à intégrer dans le panel qualitatif.

Nous partons de l'hypothèse que les sites se distinguent par leur conformité ou leur non conformité à la norme de représentation duale qui prévaut en France. Cette norme s'énonce de la façon suivante : la représentation des salariés s'exerce en France sous un double mode : électif et délégataire. Est conforme à la norme tout site qui dispose simultanément des deux formes – nonobstant les variétés possibles au sein de chacun des modes : il suffit d'une institution élue et d'une délégation syndicale pour que la norme soit réputée atteinte. A l'inverse, tout site auquel l'une de ces formes fait défaut est réputé défaillant. Ces défaillances sont de natures diverses et on peut en établir une hiérarchie. On présume qu'une défaillance d'élection est plus lourde de sens sociologique qu'une défaillance de délégation, la représentation délégataire n'obtenant sa capacité représentative que lorsqu'elle se combine à une forme élective. Nous ne retenons pas comme centrale une autre norme possible, qui serait celle du respect des seuils pour les institutions électives. Cette norme est cependant intégrée comme norme de second rang dans la combinatoire électif/délégataire.

On construit ainsi cinq classes de représentation.

**La classe A : normale et majoritaire, élection et délégation proche**

La classe A comprend l'ensemble des établissements qui, simultanément, procèdent à une élection et disposent d'un délégué syndical sur le site (DS Et).

**Tableau 20 : Les situations de représentation constitutives de la classe A**

| Combinaison dans l'établissement (l'unité est en fait le site d'enquête Réponse) | Nombre d'établis-sements (id. site) | Pourcentage des établis-sements (id.site) | Nombre de salariés | Pourcentage des salariés | Effectif moyen | Classe |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DP +CE +CCE +__ +DS Et +_____ | 11720 | 10,90% | 2304225 | 26,30% | 196,6 | A |
| DP +CE +__ +__ +DS Et +_____ | 5908 | 5,50% | 1277167 | 14,60% | 216,14 | A |
| __ +__ +__ +DU +DS Et +_____ | 5759 | 5,30% | 514405 | 5,90% | 89,32 | A |
| DP +__ +CCE +__ +DS Et +_____ | 3859 | 3,60% | 593790 | 6,80% | 153,84 | A |
| DP +__ +__ +__ +DS Et +_____ | 8809 | 8,20% | 527750 | 6,00% | 59,91 | A |
| __ +CE +CCE +__ +DS Et +_____ | 399 | 0,40% | 47781 | 0,50% | 119,65 | A |
| __ +CE +__ +__ +DS Et +_____ | 576 | 0,50% | 66458 | 0,80% | 115,19 | A |
| **TOTAL Classe A** | **37 033** | **34.38%** | **5 331 578** | **60.94%** | **143.97** | |

On regroupe ainsi plus de 60 % des salariés et près de 35 % des établissements. Il s'agit des plus grands d'entre eux, la moyenne se situant à 144 salariés par établissement. Cette classe comprend sept combinaisons représentatives. Trois d'entre elles – les premières dans le classement – sont canoniques de la représentation française. Deux sont plus inattendues, qui ne comprennent pas d'élection de CE malgré la taille moyenne du site. Mais on sait que cette situation est fréquente dans les très grandes entreprises. Deux combinaisons représentatives très minoritaires en nombre de salariés et d'établissements sont absorbées dans cette classe ; elles combinent élection locale d'un CE sans DP et présence d'un DS Et.

**La classe B : importante et répandue, élection sans syndicat proche**

La classe B constitue le premier regroupement de sites présentant une défaillance représentative par rapport à la norme. Elle se définit par l'existence d'une élection au moins, et par l'absence simultanée de DS Et. Cette classe comporte quatorze combinaisons ; elle n'inclut qu'un quart des salariés mais près de 38 % des sites de l'enquête. Ce regroupement n'est donc pas anodin du point de vue de l'analyse. On distingue les sites qui comptent toujours une élection de DP ou de DU (B1) et les sites qui ne reconnaissent qu'une élection de CE (B2).

**Tableau 21 : Les situations de représentation constitutives de la classe B**

| Combinaison dans l'établissement (l'unité est en fait le site d'enquête Réponse) | Nombre d'établis-sements (id. site) | Pourcentage des établis-sements (id.site) | Nombre de salariés | Pourcentage des salariés | Effectif moyen |
|---|---|---|---|---|---|
| DP +CE +CCE +__ +_____ +DS En | 3892 | 3,60% | 218021 | 2,50% | 56,02 |
| DP +CE +__ +__ +_____ +DS En | 34 | 0,00% | 2144 | 0,00% | 62 |
| __ +__ +__ +DU +_____ +DS En | 725 | 0,70% | 32416 | 0,40% | 44,65 |
| DP +__ +CCE +__ +_____ +DS En | 1301 | 1,20% | 70785 | 0,80% | 54,37 |
| DP +__ +__ +__ +_____ +DS En | 4258 | 4,00% | 171080 | 2,00% | 40,17 |
| DP +CE +CCE +__ +_____ +_____ | 2251 | 2,10% | 153289 | 1,80% | 68,09 |
| DP +CE +__ +__ +_____ +_____ | 2450 | 2,30% | 235077 | 2,70% | 95,94 |
| __ +__ +__ +DU +_____ +_____ | 4737 | 4,40% | 331435 | 3,80% | 69,96 |
| DP +__ +CCE +__ +_____ +_____ | 639 | 0,60% | 44613 | 0,50% | 69,82 |
| DP +__ +__ +__ +_____ +_____ | 15564 | 14,40% | 569753 | 6,50% | 36,61 |
| **TOTAL Classe B1** | **35 857** | **33.29%** | **1 828 616** | **20.90%** | **51.0** |
| __ +CE +CCE +__ +_____ +DS En | 2306 | 2,10% | 126966 | 1,50% | 55,04 |
| __ +CE +__ +__ +_____ +DS En | 108 | 0,10% | 3265 | 0,00% | 30 |
| __ +CE +CCE +__ +_____ +_____ | 976 | 0,90% | 60794 | 0,70% | 62,26 |
| __ +CE +__ +__ +_____ +_____ | 1389 | 1,30% | 112423 | 1,30% | 80,93 |
| **TOTAL Classe B2** | **4 781** | **4.44 %** | **303 451** | **3.47%** | **63.47** |
| **TOTAL Classe B** | **40 638** | **37,70%** | **2 132 067** | **24,4%** | **52** |

Les sites de B1 sont de loin plus nombreux et concernent plus de 20 % des salariés ; ce sont par leur profil des sites non-syndiqués disposant des IRP électives correspondant à leur taille (à une exception près de peu d'amplitude, [DP+CCE]. Les sites de B2 ne procèdent pas à une élection de DP ou DU malgré des tailles moyennes qui le justifieraient. Dans la moitié de ces quatorze combinaisons figure la reconnaissance d'un lien avec d'autres sites au sein de la même entreprise, via un CCE et/ou un DS En.

**Classes C, D : représentation proche ou lointaine sans élection**

Les sites rattachés à la classe C ne comportent pas d'élection mais connaissent la présence d'un DS Et, éventuellement accompagnée d'un rattachement à un comité central. Ces sites sont peu nombreux et concernent un faible pourcentage de salariés.

Les sites rattachés à la classe D ne comportent pas d'élection non plus ; ils connaissent éventuellement la présence d'un DS En et/ou celle d'un comité central. Ces sites sont relativement nombreux mais ne concernent que des effectifs restreints.

**Tableau 22 : Les situations de représentation constitutives des classes C et D**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| __ +__ +CCE +__ +DS Et +_____ | 307,58 | 0,30% | 27107,46 | 0,30% | 88,13 | C |
| __ +__ +__ +__ +DS Et +_____ | 2620,7 | 2,40% | 223534,43 | 2,60% | 85,3 | C |
| **TOTAL Classe C** | **2 928** | **2.72%** | **250 641** | **2.86%** | **85.60** | |
| __ +__ +CCE +__ +_____ +DS En | 316,79 | 0,30% | 16429,88 | 0,20% | 51,86 | D |
| __ +__ +__ +__ +_____ +DS En | 4867,77 | 4,50% | 183891,52 | 2,10% | 37,78 | D |
| __ +__ +CCE +__ +_____ +_____ | 775,97 | 0,70% | 47102,16 | 0,50% | 60,7 | D |
| **TOTAL Classe D** | **5 961** | **5.53%** | **247 424** | **2.82%** | **41.51** | |

### Classe E : absence totale de représentation

Cette classe rassemble les sites parmi les plus petits. Ils sont très nombreux même s'ils concernent des effectifs proportionnellement moins importants. On n'y trouve aucune forme de représentation, ni proche ni lointaine, ni élective ni délégataire.

**Tableau 23 : Les situations de représentation constitutives de la classe E**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| __ +__ +__ +__ +_____ +_____ | 21162,2 | 19,60% | 787267,96 | 9,00% | 37,2 |

Ces cinq classes de représentation nous permettent de procéder à un tri parmi les établissements retenus dans la partie qualitative.

### Conséquences sur l'enquête qualitative

Il s'agit de vérifier quelle est la qualité de la construction des classes lorsque l'on observe des situations empiriques dotées d'attributs ainsi classifiés. Le choix des sites visités tendra à se conformer à des proportions proches de celles observées statistiquement. Une priorité sera accordée à la classe A, la plus importante en établissements et en salariés ; puis à la classe B et enfin à la classe E.

**Tableau 24 : Les situations de représentation constitutives des classes A à E**

| Combinaison dans l'établissement (l'unité est en fait le site d'enquête Réponse) | Nombre d'établis-sements (id. site) | Pourcentage des établissements (id.site) | Nombre de salariés | Pourcen-tage des salariés | Effectif moyen |
|---|---|---|---|---|---|
| DP +CE +CCE +__ +DS Et +_____ | 11720,67 | 10,90% | 2304225,86 | 26,30% | 196,6 |
| DP +CE +__ +__ +DS Et +_____ | 5908,9 | 5,50% | 1277167,03 | 14,60% | 216,14 |
| __ +__ +__ +DU +DS Et +_____ | 5759,4 | 5,30% | 514405,63 | 5,90% | 89,32 |
| DP +__ +CCE +__ +DS Et +_____ | 3859,81 | 3,60% | 593790,09 | 6,80% | 153,84 |
| DP +__ +__ +__ +DS Et +_____ | 8809,11 | 8,20% | 527750,04 | 6,00% | 59,91 |
| __ +CE +CCE +__ +DS Et +_____ | 399,35 | 0,40% | 47781,19 | 0,50% | 119,65 |
| __ +CE +__ +__ +DS Et +_____ | 576,96 | 0,50% | 66458,94 | 0,80% | 115,19 |
| **TOTAL Classe A** | **37 033** | **34.38%** | **5 331 578** | **60.94%** | **143.97** |
| DP +CE +CCE +__ +_____ +DS En | 3892,16 | 3,60% | 218021,03 | 2,50% | 56,02 |
| DP +CE +__ +__ +_____ +DS En | 34,58 | 0,00% | 2144,15 | 0,00% | 62 |
| __ +__ +__ +DU +_____ +DS En | 725,94 | 0,70% | 32416,68 | 0,40% | 44,65 |
| DP +__ +CCE +__ +_____ +DS En | 1301,85 | 1,20% | 70785,69 | 0,80% | 54,37 |
| DP +__ +__ +__ +_____ +DS En | 4258,96 | 4,00% | 171080,85 | 2,00% | 40,17 |
| DP +CE +CCE +__ +_____ +_____ | 2251,36 | 2,10% | 153289,97 | 1,80% | 68,09 |
| DP +CE +__ +__ +_____ +_____ | 2450,23 | 2,30% | 235077,68 | 2,70% | 95,94 |
| __ +__ +__ +DU +_____ +_____ | 4737,83 | 4,40% | 331435,59 | 3,80% | 69,96 |
| DP +__ +CCE +__ +_____ +_____ | 639 | 0,60% | 44613,68 | 0,50% | 69,82 |
| DP +__ +__ +__ +_____ +_____ | 15564,65 | 14,40% | 569753,82 | 6,50% | 36,61 |
| **TOTAL Classe B1** | **35 857** | **33.29%** | **1 828 616** | **20.90%** | **51.0** |
| __ +CE +CCE +__ +_____ +DS En | 2306,85 | 2,10% | 126966,93 | 1,50% | 55,04 |
| __ +CE +__ +__ +_____ +DS En | 108,87 | 0,10% | 3265,95 | 0,00% | 30 |
| __ +CE +CCE +__ +_____ +_____ | 976,43 | 0,90% | 60794,8 | 0,70% | 62,26 |
| __ +CE +__ +__ +_____ +_____ | 1389,1 | 1,30% | 112423,22 | 1,30% | 80,93 |
| **TOTAL Classe B2** | **4 781** | **4.44 %** | **303 451** | **3.47%** | **63.47** |
| __ +__ +CCE +__ +DS Et +_____ | 307,58 | 0,30% | 27107,46 | 0,30% | 88,13 |
| __ +__ +__ +__ +DS Et +_____ | 2620,7 | 2,40% | 223534,43 | 2,60% | 85,3 |
| **TOTAL Classe C** | **2 928** | **2.72%** | **250 641** | **2.86%** | **85.60** |
| __ +__ +CCE +__ +_____ +DS En | 316,79 | 0,30% | 16429,88 | 0,20% | 51,86 |
| __ +__ +__ +__ +_____ +DS En | 4867,77 | 4,50% | 183891,52 | 2,10% | 37,78 |
| __ +__ +CCE +__ +_____ +_____ | 775,97 | 0,70% | 47102,16 | 0,50% | 60,7 |
| **TOTAL Classe D** | **5 961** | **5.53%** | **247 424** | **2.82%** | **41.51** |
| __ +__ +__ +__ +_____ +_____ | 21162,2 | 19,60% | 787267,96 | 9,00% | 37,2 |
| **TOTAL Classe E** | **21162,2** | **19,60%** | **787267,96** | **9,00%** | **37,2** |
| **TOTAL général** | **107 723** | **100,00%** | **8 748 982,25** | **100,00%** | **81.22** |

# PARTIE II

# L'analyse qualitative

# Les formes et le fond des relations sociales

« Quels enseignements peuvent être tirés de l'enquête REPONSE concernant les conditions d'accès des salarié(e)s à l'exercice de la négociation, de la représentation, de la défense de leurs conditions de travail et de leur rapport au travail lors des changements intervenant à ces propos ? Quels critères interviennent dans la différenciation des pratiques ? Comment ces données permettent-elles de comprendre la place des représentants des salariés par rapport à leurs mandants, là où ils existent ? Comment caractériser les situations où il n'existe pas de représentation officiellement reconnue ? Représentation syndicale et non syndicale sont-elles à l'origine de pratiques et de perceptions de pratiques contrastées ? Peut-on comparer terme à terme les relations sociales institutionnalisées et hiérarchisées des établissements de grande taille aux modes d'échange et de dialogue peu formalisés plus caractéristiques des petites entreprises ? Cette définition large du champ de l'enquête vise à saisir la diversité des modes d'accès, ainsi que les inégalités dans cet accès, aux fonctions relevant du dialogue et de la négociation sociale. » Telles étaient les questions posées dans le projet de recherche formulé au début de ce travail.

Le travail quantitatif s'est concentré sur les aspects institutionnels de la représentation. Le caractère massif de la couverture institutionnelle demandait à être décrypté statistiquement. La formation des classes de représentation à laquelle il aboutit constitue un premier résultat qui réoriente quelque peu la recherche. Il s'agit désormais de procéder à une investigation au sein même du champ des entreprises institutionnalisées, en raison même de leur caractère majoritaire, surtout si l'on raisonne en termes d'effectifs salariés. La question de la différence entre sites « syndiqués » et sites « non-syndiqués » passe momentanément au second rang dans les investigations, la question de sa pertinence méritant d'être thématisée à nouveaux frais.

L'analyse qualitative qui doit nourrir la réflexion se déroule sur la base d'interviews réalisés dans vingt huit établissements. Après avoir présenté les aspects méthodologiques de cette investigation (1), nous présentons le contexte dans lequel se déroule cette investigation ; il joue un rôle très important parce que la période d'enquête se situe dans un moment charnière à la fois des points de vue économique, social et politique (2). Les acteurs, employeurs et délégués, occupent la place centrale de l'analyse (3). La conclusion revient sur la question de l'institutionnalisation et des relations sociales.

## 1. Eléments de méthode

Les enquêtes de terrain sur lesquelles se fonde ce travail ont été menées entre le printemps 2002 et l'automne 2003. Cette recherche se mène parallèlement à d'autres travaux empiriques qui portent eux aussi sur la représentation des salariés. Dans la période 2001-2004, les mêmes chercheurs procèdent à des investigations sur la comparaison des relations sociales dans les petites entreprises en France, Allemagne et Suède (2000-2003). Ils en mènent une autre sur l'installation et la féminisation des conseils de prud'hommes (2002-2004) [8].

### *1.1. Les établissements retenus*

Les établissements visités sont disséminés sur l'ensemble du territoire français, avec une insistance particulière sur les régions marseillaise, rennaise et le centre de la France.

Dans un premier temps, les sites ont été choisis parmi des établissements figurant dans l'enquête Réponse. Il s'agissait au début de procéder à des enquêtes dans des établissements correspondant à la classe la plus nombreuse établie par l'analyse statistique, celle où les établissements disposent de l'ensemble des IRP susceptibles d'exister, y compris un (ou des) délégués syndicaux en place sur le site. Le fichier Réponse permettait de cibler des établissements aux caractéristiques connues *a priori* : situation représentative prioritairement, mais aussi statut, taille, activité etc…

Dans un deuxième temps, pour diversifier les situations, et en fonction des zones géographiques d'enquête des établissements les plus nombreux, on a utilisé des sources d'information variées (inspection du travail, organisations d'employeurs ou de salariés, pages jaunes, etc.) ouvrant l'accès à des établissements complémentaires à ceux obtenus *via* Réponse. Les établissements appartenant aux classes B2 à E sont donc rarement issus de Réponse.

L'objectif était de rencontrer des interlocuteurs susceptibles de s'exprimer sur leur stratégie dans le domaine des relations sociales. Les sites où étaient présents des employeurs responsables à cet égard ont été privilégiés, parce que les travaux sur l'enquête Réponse 1998 montrent que la qualité des répondants n'est pas indifférente. De ce fait, les sites « secondaires », c'est à dire dépendants d'unités plus importantes ont été sous enquêtés. En outre, les délégués syndicaux ont été systématiquement rencontrés, même lorsque l'entreprise visitée ne comptait pas que des établissements disposant de DS et même lorsque l'établissement siège de la direction ne comptait pas de représentation de ce type. On range alors le site suivant la classe d'établissement où se trouve le DS. Dans notre panel qualitatif les situations A et B1 sont de ce fait difficilement dissociables.

[8] La recherche sur les petites entreprises fera l'objet de la publication d'un livre au cours de 2004. La recherche sur les prud'hommes et leur féminisation fait l'objet d'un rapport établi pour le Service du Droit des Femmes.

**Tableau 25 : Les classes d'établissements Réponse**

| | % salariés | % des sites | Taille moyenne |
|---|---|---|---|
| Classe A | 61 | 34,4 | 144 |
| Classe B1 | 21 | 33 | 51 |
| Classe B2 | 3,5 | 4,4 | 63,5 |
| Classe C | 2,7 | 2,9 | 85,6 |
| Classe D | 5,5 | 2,8 | 81,2 |
| Classe E | 9 | 19,6 | 37,2 |

## Rappel sur les classes

Classe A = présence simultanée d'une institution élective et d'une représentation syndicale sur le site.

Classe B1 = présence d'une élection au moins mais sans présence de représentation syndicale sur site, avec présence de représentation syndicale hors site.

Classe B2 = présence d'une élection au moins mais sans présence de représentation syndicale sur site ni présence de représentation syndicale hors site.

Classe C = présence syndicale sur site sans élection d'institution à ce niveau

Classe D = présence d'une institution élective ou syndicale hors site.

Classe E = aucune représentation.

Dans les établissements où ne s'exerce qu'une représentation inaccomplie, on a rencontré l'employeur et un représentant des salariés. Lorsqu'il n'y a aucune représentation institutionnalisée, on a rencontré seulement l'employeur. Dans un cas sans représentation, l'employeur nous a demandé de rencontrer une salariée mandatée en lui laissant le soin de parler à la fois pour les salariés et pour la direction.

**Tableau 26 : nombre et effectifs des sites visités par classe de représentation**

| | Nombre de sites | Tailles extrêmes |
|---|---|---|
| Classe A | 15 | 5000 à 25 |
| Classe B1 | | |
| Classe B2 | 7 | 180 à 60 |
| Classe C | | |
| Classe D | | |
| Classe E | 6 | 150 à 25 |

### *1.2. Les activités des sites retenus*

Les sites visités relèvent à la fois de la production, du bâtiment, des services et de la distribution. A l'intérieur de ces catégories, les diversités sont fortes.

Les dix sites productifs relèvent de la métallurgie (3), de l'agro-alimentaire (4), du textile (1), de la plasturgie (1), du bois (1). Les trois sites de la métallurgie sont très différents, par leurs tailles (5000, 120, 40) comme par leur spécialisation. Le plus grand relève de la très haute technologie internationalisée, le moyen de la production de masse (l'un et l'autre font partie de l'échantillon Réponse) et le petit de la sous-traitance peu spécialisée. Les quatre établissements de l'agro-alimentaire forment en réalité deux couples : chaque couple produit exactement la même chose mais au sein de groupes différents [9]. Envisagés en cours d'enquêtes, ces couples ont été retenus pour des raisons méthodologiques. Ils conduisent à surcharger le panel en activité agro-alimentaire, mais ils permettent des comparaisons presque terme à terme entre des sites ayant des activités similaires. Le site relevant de la convention collective du bois n'a rien à faire avec cette matière depuis plus de quarante ans et compte plus d'employés et techniciens que d'ouvriers.

Les dix sites des services ne sont pas moins variés, ils comportent une agence bancaire d'un groupe français (110 salariés), deux établissements d'enseignement privés (440 et 25 salariés, compris dans Réponse), une association départementale de travail social auprès de handicapés (600 salariés) [10], deux entreprises de service informatique, un hôtel-restaurant, deux garages automobiles (voisins l'un de l'autre dans une même rue ; l'un issu de Réponse, l'autre d'une recherche sur internet), et une entreprise d'assainissement (Echantillon Réponse).

**Tableau 27 : Activités des sites visités**

| | |
|---|---|
| Bâtiment | 5 |
| Autres productions | 10 |
| Distribution | 3 |
| Services | 10 |

[9]Trois sur quatre de ces établissements font partie de l'enquête Réponse 1998.

[10]Cet établissement fait partie de l'échantillon Réponse 1998. Il attire notre attention parce que sa taille intrigue dans le contexte de ce département peu développé. En fait, cette entreprise, qui compte comme une unité dans Réponse, comporte une multiplicité d'établissements, autonomes dans leur fonctionnement quotidien et « technique », spécialisés les uns par rapport aux autres, dispersés dans un rayon d'une trentaine de kilomètres, mais rattachés à une seule structure centrale de direction. L'entreprise dans son ensemble relève de la classe A, mais chaque site, occupant au moins une cinquantaine de salariés, relève d'une classe particulière suivant nos critères. Nous rencontrons le directeur de l'ensemble au siège, établissement qui ne compte qu'une poignée de salariés. Le délégué syndical majoritaire dans l'entreprise préfèrera nous rencontrer à proximité dans un lieu neutre. Il travaille dans un établissement éloigné d'une dizaine de kilomètres. Trois délégués syndicaux d'autres organisations existent qui se répartissent sur trois autres sites, où ils sont partout minoritaires au sein des instances élues. Nous avons rendez-vous avec une de ces délégués sur son lieu de travail à une quinzaine de kilomètres. Plusieurs élections de DP ont lieu ; il y a un comité central d'entreprise et 11 comités d'établissement. Ces derniers gèrent des ASC, mais ne disposent guère d'autonomie supplémentaire. La convention collective jouant un rôle très important, la gestion sociale est effectivement très centralisée.

Les cinq sites du bâtiment sont diversifiés par leur activité, leur statut et leur taille : on compte un site semi-régional d'un groupe mondialisé spécialisé dans les grands travaux de maçonnerie (300 salariés) [11], et quatre entreprises individuelles/familiales relevant de la maçonnerie, de la peinture, de l'isolation spécialisée et de l'entretien-certification (20-30 salariés noyaux avec fluctuations).

Les trois sites de la distribution sont peu comparables l'un avec l'autre : l'un relève d'une chaîne de magasins mondialisée ; l'autre est une entreprise familiale travaillant sous franchise (issu de Réponse) [12], le troisième est une concession régionale de vente à domicile des produits d'une marque mondiale (issu de Réponse).

Les 28 établissements retenus dans le panel permettent de constituer une palette très large de situations économiques, sociales, et géographiques. On dispose apparemment d'une moindre diversité concernant les caractéristiques en terme de représentation des salariés, puisque les cas issus des classes A et B1 ont été privilégiés. Cependant, après une première phase d'enquête qui permettait de confirmer la diversité des situations représentatives au sein de ces classes, on a nettement infléchi la composition du panel et une série d'entreprises ne relevant pas de ces classes ont été visitées.

### *1.3. Méthodologie des interviews*

La prise de contact initiale avec un site a toujours consisté à appeler l'employeur au téléphone. La demande d'interview est justifiée par une recherche qualitative sur les conditions actuelles des relations sociales en entreprise et leur évolution. Il est précisé aux correspondants que seul un petit nombre d'établissements très divers sont contactés et qu'ils sont couverts par l'anonymat de l'enquête. Une fois le rendez-vous acquis téléphoniquement, une lettre de confirmation est envoyée qui présente succinctement la recherche et rappelle les conditions d'interviews décidées téléphoniquement (objet, date, lieu, participant(e)s, durée prévue).

Nous n'avons pas abandonné les établissements dont l'employeur refusait le contact avec nous, surtout s'ils étaient issus du fichier Réponse 98 et qu'il y existait une forme de représentation (2 cas agro-alimentaires, 1 cas automobile). Nous avons alors tenté de trouver des liens directs avec d'éventuels délégués. A cette fin, on a utilisé prioritairement la recherche de contacts téléphoniques avec le secrétaire du comité d'entreprise. Ces contacts peuvent s'effectuer de façon directe *via* les standards

[11]Cet établissement est « dérivé » de l'échantillon Réponse 1998. Le site repérable à partir de l'enquête Réponse correspond à une entité régionale de gestion du personnel d'un grand groupe, entité elle-même de très petite taille où n'existe aucune instance de représentation et qui se déclare autonome. Les résultats de l'enquête Réponse semblent en émaner. Le contact téléphonique nous conseille de prendre contact avec les responsables de l'établissement « réel », installé à quelques kilomètres. L'employeur et le DS (très) majoritaire que nous y rencontrons sont anciens dans cet établissement et n'ont pas été contactés antérieurement pour une quelconque autre enquête.

[12]A l'issue de l'entretien de plusieurs heures mené avec le seul employeur, il est impossible de savoir si l'entreprise dispose ou non d'une forme quelconque de représentation des salariés au moment de notre passage. Au cours de son exposé l'employeur évoque plusieurs situations contradictoires sur lesquelles il n'est pas possible d'obtenir d'éclaircissements assurés. Il semble que plusieurs situations successives ont existé, dont une où une représentation élue et syndiquée a brièvement fait son apparition et contre laquelle l'employeur a réagi avec vigueur. Par contre il semble assuré que l'entreprise repose sur plusieurs entités juridiques distinctes qui jouent sur les écarts horaires entre conventions collectives, ce que l'enquête Réponse ne repère pas.

téléphoniques, sans connaître les caractéristiques précises de l'interlocuteur recherché. Ils se coulent dans le flot des appels à buts commerciaux qui visent cette figure de l'entreprise (« Je voudrais parler avec le secrétaire de votre comité si vous en avez-un »). Plus rarement, des informateurs locaux nous ont aidés à vérifier la présence de délégués.

Les interviews ont été conduites autant que possible dans les établissements eux-mêmes pendant la période de travail. Les demandes d'interviews avec les délégués ont le plus souvent abouti à des rencontres collectives. L'initiative de la forme de la rencontre était laissée au délégué contacté, ce qui renseigne sur sa propre capacité à mobiliser ou non des proches. Dans plusieurs cas des délégués ont été rencontrés, à leur demande, hors du site de travail. Dans un cas nous avons dû donner l'engagement formel que l'employeur (que nous avions rencontré) ne serait pas informé du contact. Les interviews ont été enregistrées dans leur majorité, après accord des interlocuteurs. L'absence d'enregistrement tient parfois à des raisons pratiques, parfois à la décision des enquêteurs en début d'interview du fait d'un climat initial peu favorable à la rencontre elle-même. La durée des interviews annoncée est d'un peu plus d'une heure pour les employeurs. Les durées effectives excèderont largement ce laps de temps. Avec les délégués, la durée n'est que rarement une condition de fixation des rencontres ; les interviews excèdent fréquemment les deux heures. Dans plusieurs cas, nous avons pu effectuer une visite de l'entreprise. Dans certains établissements même les interviews se sont prolongées par des repas communs avec employeurs et/ou délégués, au restaurant d'entreprise ou à l'extérieur (« C'est pas si souvent qu'on est interrogés, et vous êtes venus de loin »).

Les interviews sont de type semi-directif. Les enquêteurs rappellent l'objet énoncé au téléphone et laissent les interlocuteurs s'exprimer librement sur le sujet. Les relances visent à obtenir des informations complémentaires sur la situation représentative interne, non énoncées spontanément (détail des IRP, effectif d'élus, tenue des négociations…), à réorienter l'échange vers le centre d'intérêt principal lorsqu'il y a divergence prolongée, ou à introduire des items non évoqués spontanément et dont l'évocation nous semble utile pour notre propre compte (conventions collectives, conflits du travail, statut juridique…). L'objectif consiste à obtenir de la part des interlocuteurs une évocation et une appréciation des objets principaux de leur activité en matière de relations professionnelles et des conditions dans lesquelles ils agissent. Dans la plupart des cas, cela donne lieu à une approche historicisante des relations sociales (« C'a a toujours été comme ça…Ca a changé, quand…Il faut dire qu'avec l'arrivée de… ») qui procède ou non à l'explicitation et à la qualification réciproque de séquences distinctes. Lorsqu'il y a dualité d'interviews, il s'agit aussi de vérifier les concordances et les discordances entre les différents types d'interlocuteurs. Dans tous les cas, il s'agit de laisser les interviewés formuler eux-mêmes ce qui contribue à former le contenu et le cadre des relations professionnelles, sans apporter de précision sur le contenu de ce thème, sans exiger de discours continu et sans induction d'une cohérence préconstruite.

Les interviews donnent lieu à des monographies, qui sont suivant les cas communes aux différentes personnes interviewées sur un même site ou distinctes. L'objectif de ces monographies est de donner une vue synthétique des situations spécifiques et d'en restituer la dynamique sociologique perçue par les enquêteurs.

**Tableau 28 : Liste et caractéristiques des établissements retenus dans le panel**

| Nom | Classe | Groupe | Taille * | Activité | Statut | Statut Employeur ** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Beaubandit | A | Oui | 5000= | Production très technique | Tête de groupe prestigieux | S H |
| Vendetout | A+B1 | Oui | 800+ | Distribution détail | Tête de sous-groupe | S F |
| L'abricaché | A+B1 | Non | 600= | Service social | Groupe associatif large | S H |
| Poudrusée | A | Oui | 500-- | Production agro-aliment | Ancienne société familiale intégrée à un groupe | S H |
| Formangrand | A | Non | 440+ | Enseignement | Groupe associatif large | S H |
| Toiletbois | A | Oui | 380= | Production diverse | Tête de groupe familial | Pr H |
| Bétonnet | A | Oui | 300+- | Bâtiment gros oeuvre | Etablissement chahuté d'un groupe à l'autre | S H |
| Pâtelisse | A | Oui | 300= | Production agro-aliment | Elément ancien d'une coopérative | S H |
| Poudràneuf | A | Oui | 190+ | Production agro-aliment | Etablissement délocalisé | S H |
| Pâtesalée | A | Oui | 150= | Production agro-aliment | Société familiale rachetée par un groupe | S H |
| Infoboum | B2 | Non | 180++ | Services informatiques | Fondateur discute la cession | Pr H |
| Plastoc | E | Non | 150= | Distribution à domicile | Franchisé | Pr C |
| Chaînelec | A | Oui | 120= | Production sous-ensembles, sous-traitant | Etablissement récemment entré dans un groupe | S H |
| Financetout | A+B1 | Oui | 110- | Services financiers | Etab lambda ancien | S H |
| Jaunissair | A | Oui | 60/120-- | Production diverse sous-traitant | Etab a changé de groupe | S H |
| Vidaulargе | B2 | Oui récent | 80= | Services maintenance | Succession familiale récente | S H |
| Automule | B2 | Oui récent | 70= | Concession automobile, garage | Repris récemment par une holding concentrant des concessions | S H |
| Comptauto | B2 | Non | 60= | Concession automobile, garage | Tête d'une petite holding familiale contrainte à la croissance par la marque | Pr H |
| Coupevite | A | Oui récent | 43-- | Production habillement | Filiale assez autonome | Pr F/H |
| Aubergiste | E | Non | 40= | Hôtel restaurant | Direction en couple | Pr C |
| Infoscout | B2 | Non | 40+ | Services informatiques | Filiale étrangère nouvelle | Pr H |
| Métalatroce | B2 | Non | 40-- | Production peu technique | Racheté récemment | Pr F |
| Bricomère | E | Non | 40+ | Distribution spécialisée | Franchisé contraint à la croissance | Pr F/H |
| Peintretfils | E | Non | 25+- | Bâtiment spécialisé | A perdu un groupe de salariés partis fonder une société concurrente | Pr H |
| Formintim | A | Non | 25= | Enseignement | Groupe associatif | S H |
| Etanchiste | C | Non | 25= | Bâtiment spécialisé | Patron ancien cadre sup. | Pr H |
| Frèrexperts | E | Non | 25+- | Bâtiment spécialisé | SARL de 2 frères, prêts à vendre | Pr H |
| Bonmaçon | E | Non | 25- | Bâtiment gros œuvre | Incertitude lourde sur la succession | Pr P C |

* + signifie effectif en croissance ; ++ effectif en croissance rapide ; = effectif stable ; - effectif en régression ; -- effectif en régression rapide

** Pr signifie propriétaire ; S salarié ; H homme ; F femme ; C couple

**Tableau 29 : caractéristiques principales des établissementsde la classe A et B1 visités**

| Nom | Conv Coll. | Réponse | Classe | Groupe | effectif site * | Activité site | Syndicat majo ** | Sexe majo | Statut | Interview *** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Toiletbois | Bois | Non | A | oui | 380 + | Production-administration | CFDT+ | F | Tête groupe | E/D+ |
| 2. Bétonnet | Bâtiment | Oui | A | oui | 300 +- | Bâtiment | CGT+ | H | Etab régional | E/D+ |
| 3. Poudraneuf | Agro-alim | Non | A | oui | 190 + | Production | CGT + | = | Etab product unique | E/D+ |
| 4. Poudrusée | Agro-alim | Oui | A | oui | 500 -- | Production | CGT+ | = | Etab lambda | D |
| 5. Pâtesalée | Agro-alim | Oui | A | oui | 330 = | Production | CFDT+ | H | Etab lambda | D |
| 6. Pâtelisse | Agro-al | Oui | A | oui | 300 = | Production | FO + | H | Etab prospécialisée | E/D |
| 7. Jaunissair | Plasturgie | Non | A | oui | 120 -- | Production | CGT/CFDT/FO | = | Etab lambda | D+ |
| 8. Chaînélec | Métallurgie | Oui | A | oui | 120 = | production | CFDT | F | Etab lambda | E/D |
| 9. Financetout | Banques | Non | A+B1 | oui | 110 - | Service | CGT + | F | Etab lambda | E/D |
| 10. Coupevite | Textile | Oui | A | non | 60 ? -- | Production | CFDT | F | Filiale | D+ |
| 11. Venddetout | Commerce | Non | A+B1 | oui | 800 + | Distribution | Autre + | = | Etab régional | E/D+ |
| 12. Beaubandit | Métallurgie | Oui | A | oui | 5000 = | Production-adminis | FO ++++ | H | Tête de groupe | E/D+ |
| 13. Formengrand | Ens. privé | Oui | A | non | 440 + | Service | CFDT + | H | Assoc. | E/D |
| 14. Formintim | Ens. privé | Oui | A | non | 25 = | Service | CFDT | = | Assoc. | E/D |
| 15. L'abricaché | CC-66 | Oui | A+B1 | non | 600 = | Service | CFDT CGT++ | = | Assoc. | E/D+ |

Les signes +, +-, =, - et -- caractérisent sommairement des mouvements d'effectifs respectivement en progression, en fluctuations fortes, stables, en régression et en régression forte.
** Les signes + indiquent la présence d'un ou plusieurs autres syndicats sur le site visité.
*** E = interview employeur ; D= interview délégué ; D+=interview collective ou plusieurs interviews.

## Caractéristiques de la classe A

Quinze entreprises ou établissements sont rattachables aux classes A et B1. Ils relèvent de dix conventions collectives différentes et sont distribués dans onze départements au sein de six régions. La plupart d'entre eux dépendent de groupes, français ou étrangers. Parmi les quatre qui n'affichent pas officiellement de rattachement, trois sont des associations de service qui s'intègrent dans des courants sociétaux nationalement organisés (13-14-15). Les relations entretenues par les sites avec leurs groupes sont nuancées. Deux têtes de groupe (1-12) font cohabiter dans le même établissement une structure de production et une structure de conception, d'administration et de gestion ; elles abritent aussi les structures décisionnelles en matière de relations professionnelles ; deux établissements régionaux revendiquent une autonomie par rapport à leur maison-mère dans ce domaine (2 -11). Les tailles sont très disparates, même si la majorité excède de loin la centaine de salariés. Formellement, suivant notre définition statistique, la plus petite unité (25 salariés), une association d'enseignement située en zone agricole, présente les mêmes caractéristiques que la plus grande (5 000 salariés), une multinationale à haute technologie implantée dans une métropole régionale : les deux disposent de l'ensemble des IRP requises et d'un DS au moins sur le site.

## 2. Vraie et fausse diversité des situations : la prégnance d'un contexte commun

Le panel est explicitement construit sur la base d'une typologisation des formes d'institutionnalisation des relations professionnelles. Sommairement, il y a ceux qui « ont tout » (Classe A), ceux « à qui il manque quelque chose » (Classes B à D incluse) et ceux « qui n'ont rien » (Classe E).

La première catégorie réunit légèrement plus de la moitié des cas – quinze. Ils se différencient par la taille (entre 5000 et 25 salariés), avec une prédilection pour les plus grands sites, mais aussi par les secteurs d'activité et par les statuts des établissements. Les majorités syndicales y reviennent à la CGT, la CFDT, la CGT-FO et la CGC, et à un syndicat « autre ».

La deuxième catégorie avec ses sept cas accepte aussi une grande variété de secteurs économiques. Elle sélectionne plus sévèrement les tailles d'établissement (180-60). Elle exclut certains des secteurs économiques ou des statuts présents dans le panel (banque, enseignements, associations, coopératives). Elle se partage entre entreprises à contrôle individuel/familial et établissements intégrés à des ensembles plus vastes. Pusieurs de ces sites sont en cours de mutation de la première à la deuxième situation.

La troisième catégorie avec six cas concerne trois entreprises du bâtiment (de spécialités diverses) et trois entreprises variées par leurs activités. Toutes sont à contrôle familial, mais peuvent se trouver en situation de dépendance économique par l'amont (franchise).

### *2.1. Les bouleversements en partage sans égard aux IRP*

Cette discrimination par l'institutionnalisation des relations professionnelles guide le choix des établissements du panel. Elle n'est pas introduite comme une variable identifiante dans la prise de contact avec nos interlocuteurs. Ils ne la retiennent d'ailleurs pas pour se présenter, se concentrant plutôt sur la situation économique et sur l'emploi.

Qu'en est-il de leur situation économique respective, et principalement à l'égard de l'emploi ?

**L'emploi**

Un quart des établissements a connu une perte plus ou moins importante d'emplois dans une période récente ; près de la moitié a vu son effectif rester stable ; le dernier quart a enregistré des gains plus ou moins élevés. Cette proportion ne change guère suivant la configuration institutionnelle des relations professionnelles : Parmi les établissements de la classe A, 4 ont connu des pertes d'emploi, 4 ont connu des gains et 7 une stabilité. Les dynamiques d'emploi des sites ignorent les modèles de relations professionnelles pratiqués. La réduction du

temps de travail, les conjonctures successives des années 1997-2001 et 2001-2003, les changements structurels connus par certains d'entre eux, les spécialisations diverses se combinent pour aboutir à ces performances variées. La moitié des établissements qui se déclarent stables en effectifs ne se différencient pourtant pas fondamentalement des autres : la stabilité est la plupart du temps le produit d'un solde qui a modifié les équilibres entre les catégories de salariés au sein de l'établissement ou avec d'autres établissements extérieurs : des catégories se sont affaiblies au profit d'autres au sein de l'établissement, des absorptions de concurrents ou de filiales ont extériorisé les pertes en interne, des externalisations ont limité les hausses. La proximité des négociations sur la réduction du temps de travail d'une part, le changement de phase économique de cette période d'autre part incitent à rester prudent sur cette analyse. Nous verrons ci-après que la thématique de l'emploi est cependant une variable d'une importance considérable.

**Des structures entrepreneuriales mouvantes**

Parmi les quinze cas « avec IRP », seuls les trois qui se rattachent au secteur associatif n'ont pas connu dans les cinq dernières années de bouleversements structurels et/ou de licenciements. Tous les autres sont désormais habitués aux changements de superficies des groupes auxquels ils sont rattachés sinon aux aléas portant sur l'établissement lui-même. Chez Bétonnet, les délégués ne parviennent pas à se souvenir de tous les noms que leur établissement a portés et encore moins de toutes les superficies qu'il a connues. Au moment où nous le visitons cet établissement compte 300 salariés. Mais il est passé par un seuil de 80. Les deux plus grands établissements à statut associatif (600 et 440 salariés) commencent à expérimenter des formes d'externalisation de certains emplois de service interne (restauration, entretien, gardiennage…).

Parmi les treize cas « sans IRP ou à IRP réduites », six sont en cours de changements de statuts au moment de nos visites. Trois ont franchi le pas tout récemment, (Métalatroce, Vidaularge, Automule) ; ils ont été rachetés : deux par des groupes, un par une petite holding. Les trois autres sont en cours de changement de taille et se préparent à cette évolution sans savoir quelle situation exacte suivra (Infoboum, Comptauto, Infoscout).. Parmi les sept qui apparaissent structurellement stables, trois employeurs (Frérexperts, Peintretfils [13], Bonmaçon) évoquent spontanément les incertitudes de leur succession comme des événements proches et prégnants sur la situation sociale. Deux autres (Plastoc, Bricomère) se décrivent comme fragilisés par le système de franchise dans lequel ils sont inclus, reprenant ainsi un thème évoqué dans les deux concessions automobiles. L'employeur d'Etanchiste évoque sa succession comme lointaine, « parce que j'ai commencé à travailler tard, je dois cotiser », mais il craint de ne pas pouvoir se maintenir sur un marché « de plus en plus difficile à atteindre ».

[13]En fait, Peintretfils a connu une restructuration d'un genre particulier. Le comptable est parti quelques mois avant notre passage avec une petite moitié des ouvriers et le fichier clients pour créer une société concurrente.
On retrouve à travers ces cas la thématique de l'avancée en âge d'un certain nombre de petits employeurs dans le tissu industriel français et de leur succession.

Seul Aubergiste semble ne pas douter de sa pérennité ; une tentative de diversification malheureuse a été abandonnée au prix de quelques années de déficits [14] et de la perte d'emplois pour plusieurs salariés en CDD.

### *2.2. L'adaptation de l'emploi, élément structurant des politiques sociales*

Si les causes et les formes des changements connus par les établissements du panel sont différentes, elles convergent vers a) une réduction de l'autonomie économique des sites et b) la déstabilisation des situations d'emplois. Cette situation explique sans doute que les employeurs (*cf. infra*) concentrent leur attention sur ce chapitre des relations sociales.

a) La plupart des sites ne disposent pas d'une autonomie économique, même si la forme juridique qui les couvre les institue en sociétés indépendantes. Nombre d'entre eux, soit comme têtes de groupe soit comme établissements parties d'un groupe, sont depuis longtemps installés dans une situation d'interdépendance. Cela n'empêche pas les représentants des salariés d'évoquer éventuellement comme un passé encore vivant une phase préalable où ils disposaient de cette autonomie. Ils sont rejoints alors par ceux qui ont connu plus récemment une rupture de ce point de vue. Les conditions qui ont conduit à cette perte d'autonomie récente sont assez contradictoires ; elles concernent des sociétés qui ont connu une phase de perte de vitesse menaçant leur survie (Coupevite, Métalatroce, Chaînelec, Pâtesalée), mais aussi des sociétés qui doivent abandonner leur autonomie pour assurer leur croissance en s'intégrant à des ensembles plus vastes qui vont leur assurer des marchés ou des moyens financiers (Infoboum, Infoscout, Vidaularge, Automule) et encore des sociétés dont la croissance et l'autonomie juridique sont utilisées par des tiers dont elles sont directement dépendantes, ce qui représente typiquement la situation des franchisés ou des concessionnaires (Comptauto, Bricomère, Plastoc, Comptauto). Ainsi, les deux garages automobiles ont connu une évolution apparemment opposée. L'un est devenu partie d'une holding, l'autre tête de holding. L'un et l'autre ne font que suivre des injonctions des constructeurs automobiles qui concentrent leurs points de vente [15]. Au bout du compte, on obtient un paysage économique où « l'entreprise » même mono-établissement, même propriété d'une famille ou d'un individu ne bénéficie que rarement d'une large autonomie de gestion. Seules les entreprises de petite taille situées sur un marché

[14] C'est dans cette entreprise que l'employeur nous renvoie sur la salariée mandatée pour nous expliquer la situation de l'entreprise et nous parler au nom des salariés et de lui-même. Nous obtenons une série d'informations complémentaires et concordantes sur l'entreprise par un permanent syndical local, qui a mandaté la salariée et joue au basket dans la même équipe que l'employeur. Il y a bien eu des licenciements, mais de personnels employés dans une activité marginale sans conséquence sur le personnel assurant l'activité de base.

[15] Ces deux garages, voisins dans la même rue d'une grande ville, représentent deux marques concurrentes. Le garage racheté a vu partir l'ancien propriétaire, un professionnel de la mécanique et de la vente ; il s'est vu substituer un directeur par la holding qui a racheté. Le garage promu tête de groupe est dirigé depuis plusieurs années par le gendre du fondateur, gestionnaire de formation, qui reconnaît son ignorance du monde de la mécanique ; il fait valoir que face aux exigences de concentration des constructeurs actuellement il vaut mieux être gestionnaire et expert financier. Selon les délégués et les employeurs, les salariés des deux garages n'ont aucun contact direct entre eux, mais ils surveillent les évolutions salariales et sociales sur le marché du travail qui est le leur. Ni l'un ni l'autre garage n'a mené de négociation directe sur les trente-cinq heures. L'existence d'un délégué syndical dans l'un des garages, affirmée par un élu de CE en cours d'interview, est ignorée par la structure syndicale locale où ce DS devrait être rattaché. Il ne nous a pas été possible de vérifier la situation réelle.

concurrentiel local se trouvent dans ce cas de figure (Bonmaçon, Frérexperts, Etanchiste, Peintretfils, Aubergiste).

b) Ces évolutions s'accompagnent, dans tous les cas, de processus de long terme visant à procurer aux établissements de la souplesse quant à la gestion de la main d'œuvre.

L'évolution et l'adaptabilité de l'emploi apparaissent comme structurantes des politiques des relations sociales internes. Ni la taille, ni le secteur d'activité, ni la situation économique, ni le statut juridique, ni le caractère plus ou moins conflictuel des relations sociales ne contrarient cette tendance. Les établissements qui gagnent ou perdent des emplois explicitent fréquemment ces évolutions nettes en lien avec une politique d'adaptabilité où la RTT a joué un rôle. Les sites qui annoncent des effectifs stables connaissent eux-mêmes presque tous une fluctuation autour d'un point pivot, d'une part parce que les soldes équilibrés proviennent de gains et de pertes inégaux par catégories de salariés, d'autre part parce que les points d'équilibre dépendent souvent du volume d'emploi flexibilisé qui les entourent et les conditionnent. Des différences de stade dans l'évolution vers cet objectif plus que des différences de sens de cette évolution expliquent les variations des niveaux atteints en la matière.

Plus l'établissement est grand, plus il est probable que des stratégies variées et de sens opposés vis à vis des différentes catégories de personnel cohabitent. Ainsi dans les cas Toiletbois, Financetout, Bétonnet, Beaubandit, Formengrand et L'abricaché, les déplacements de personnel entre les secteurs jouent sur plusieurs années un rôle plus important que l'évolution globale de l'effectif permanent : les techniciens et administratifs prennent le pas sur les productifs, les fonctions plus techniques sur les fonctions routinières, etc.. Les CDD, interim, contrats de chantier et autres formes possibles de précarité sont des constituants structurels des régimes d'emploi des différents établissements, même si cela prend des formes et des ampleurs variées. Les effets de cette tendance de fond sont plus anciens, notables et visibles sur les sites qui connaissent traditionnellement des variations saisonnières (agroalimentaires) ou cycliques (bâtiment) ; dans ce cas, les intérimaires ou les CDD peuvent rapidement devenir nombreux. Les effets sont plus diffus dans les activités plus continues (banques, enseignement) ; dans ce cas, l'externalisation de certaines fonctions et les déplacements de compétence des personnels viennent cependant déstabiliser l'équilibre interne des effectifs.

Les petites entreprises manifestent aussi des tendances de ce type, ce qui se traduit par des difficultés spécifiques. Plus que dans les grandes structures, dans les petites la qualification professionnelle n'est pas à elle seule une garantie de résultat. S'y ajoute la capacité individuelle à s'intégrer aux mœurs de l'entreprise elle-même, surtout lorsqu'une grande autonomie et/ou une grande polyvalence sont attendues des salariés. Le contrôle interne passe généralement par les relations individuelles plus ou moins implicites, plus que par des procédures objectivées assurées par une fonction explicite [16]. L'intégration d'un individu nouveau dans un groupe petit et fortement spécifié suppose des délais d'adaptation plus longs. La gestion de la variation devient d'une grande complexité. Le lien entre capacité productive et adéquation de chaque emploi est observé avec

[16]La fonction « gestion du personnel » est souvent de ce type, mais aussi l'évaluation de la qualité du travail et des performances individuelles.

suspicion : plusieurs employeurs de ce type d'entreprises font part en même temps de leur difficulté à conserver leurs salariés et à en embaucher de nouveaux. Cela paraît contradictoire, puisque la facilité des départs devrait indiquer une certaine fluidité du marché du travail. En fait, la difficulté porte plus sur le « coût » et le « risque » du changement que sur la possibilité de changement elle-même. Cela souligne la difficulté où se trouvent ces employeurs à gérer des situations économiques fluctuantes.

**La flexibilisation au centre des initiatives**

Lorsqu'ils ont à s'exprimer sur « les évolutions des relations sociales récentes », comme le leur suggère le thème de l'interview, les employeurs utilisent assez fréquemment le thème de la flexibilisation de l'emploi pour hiérarchiser et expliquer leurs choix sans qu'ils aient toujours conscience de l'effet structurant de cette politique sur l'ensemble des initiatives qu'ils décrivent. Or cette thématique est transversale. Elle est évoquée à propos des coûts salariaux, des négociations récentes, des statuts des salariés, de la pyramide des âges, de la politique de formation et d'apprentissage, des mises à la retraite anticipée, etc. Elle est fréquemment présentée comme une « contrainte » qui s'impose à l'entreprise du fait des changements économiques, éventuellement comme une orientation prise à un niveau décisionnel supérieur, ou comme une réaction aux opportunités ouvertes par la réorganisation des tâches à l'occasion de la réduction du temps de travail.

Par contre, cette orientation stratégique n'est pas évoquée comme une thématique discutée directement en tant que telle au sein des instances de représentation des salariés. Ses conséquences font l'objet d'échanges discursifs (formation, temps de travail, bilan social, dotation au CE, précarisation, etc.) dans les structures représentatives.

Vue par les employeurs, l'adaptabilité de l'emploi n'a pas pour corollaire la précarisation de l'ensemble des salariés. Ils évoquent fréquemment les dangers et les limites de l'externalisation et de la précarisation, et ils y voient parfois des risques vitaux pour la survie de l'entreprise. Ils insistent sur la recherche d'une adéquation entre salariés permanents et intervenants externes. « On a réinternalisé les métiers de finisseurs, parce que les artisans auxquels on confiait ces travaux essentiels vieillissaient… mais les artisans sont plus responsables que des intérimaires à qualification égale», explique un employeur du bâtiment spécialisé dans les aménagements avant installation. « Il nous faut trouver l'équilibre entre les informaticiens tchèques et les informaticiens maison », pour que les deux établissements puissent fonctionner résume cet entrepreneur en services informatiques qui développe son entreprise à l'étranger « pour équilibrer son compte d'exploitation et répondre aux demandes de réduction des coûts imposés par les donneurs d'ordre ». Il s'agit de l'un des employeurs les plus soucieux de la gestion sociale de son établissement au sein de notre panel. L'évocation de la politique d'adaptabilité s'accompagne fréquemment d'un discours sur la politique de fidélisation, les deux aspects constituant les voies parallèles vers un même objectif. Les employeurs semblent cependant plus sûrs de leur capacité à flexibiliser que de leurs moyens de s'attacher la fidélité des salariés dont ils ont le plus besoin. La période de reprise de l'emploi qui s'achève au début des années 2000 a amené des salariés à profiter de l'embellie sur le marché du travail. L'ensemble des secteurs économiques rencontrés sont concernés, parce que les personnels susceptibles d'entrer dans ce mouvement (mécaniciens-auto, maçons mais aussi vendeurs, médecins et informaticiens) ne sont pas nécessairement

spécifiques aux métiers d'un secteur. Cette inquiétude des employeurs justifie l'individualisation de la politique salariale.

### Un marche du travail réduit à sa forme la plus pure

L'entreprise Plastoc (issue de Réponse 1998) illustre cette situation presque jusqu'à l'absurde. Elle distribue des produits par vente à domicile. Elle occupe quatre sédentaires permanents, dont le couple gestionnaire de la concession, et plus de 150 distributrices, employées quelques heures par semaine pour la majorité et à plein temps pour quelques exceptions. Le personnel est presque exclusivement féminin et recruté parmi des demandeuses d'emploi ou des femmes temporairement incapables d'assurer un poste à temps complet. Les soucis de gestion de cet effectif fluctuant sont permanents. La fluctuation permet de renouveler les zones de chalandises. Mais le renouvellement de la concession dépend des performances d'ensemble et ces performances supposent l'activité assidue de quelques « stars » qui assurent une part élevée du chiffre d'affaires. Or les démonstratrices les plus performantes sont systématiquement démarchées par des entreprises vendant d'autres produits mais concurrentes sur ce marché du travail très spécifique. Dans un style qui confine l'auto-caricature le couple employeur fait part de ses efforts de fidélisation « des meilleures » – il n'a aucun mal à se débarrasser des autres. Voitures, voyages et autres primes en marchandises de la marque (pour une vente à la sauvette ?) sont soigneusement hiérarchisés, mis en scène et remis de façon solennelle au cours de « séminaires de formation » obligatoires pour toutes les démonstratrices quel que soit leur volume de travail mais non rémunérés.

### *2.3. Flexibilisation sous contrainte et sous surveillance*

Qu'ils soient autonomes dans leurs décisions sociales ou non, les employeurs soulignent que – tout en étant à l'initiative sur le thème de la flexibiliation – face à leurs salariés (b), ils agissent sous contraintes (a).

a) Les contraintes proviennent de sources multiples. Dans les établissements dépendants de grandes entreprises, elles s'inscrivent la plupart du temps pour les gestionnaires comme un objectif quantifié, en coût salarial ou en volume d'emploi. Les responsables locaux ont alors à assumer les conséquences de ces choix sur le marché du travail local, sachant que la concurrence en terme d'emplois s'exerce depuis d'autres implantations existantes ou potentielles plus ou moins lointaines (Pâtelisse, Pâtesalée, Poudrusée, Poudraneuf, Chaînélec, Jaunissair, Coupevite) ; ils peuvent se monter rétifs à l'application de ce type de consignes. Dans les têtes de groupe, les décideurs font plus facilement référence aux enjeux du marché des produits, qu'ils connaissent à la source et dans sa complexité, pour en faire dépendre les enjeux d'emploi (Beaubandit, Toiletbois). Dans les entreprises dont les marchés de produits finaux sont plus locaux – qui peuvent être autonomes (Peintretfils, Bonmaçon…) ou non (Bricomère, Automule, Comptauto, Bétonnet…) – le marché du produit et le marché du travail sont plus directement évoqués de concert : il faut à la fois satisfaire la clientèle et pouvoir agir sur le marché du travail localisé, sans alternative externe en matière d'emploi. Pour les salariés comme pour les employeurs le marché de l'emploi est plus transparent, parce qu'il concerne des entreprises concurrentes identifiables, des effectifs salariés repérables et des évolutions

rapidement perceptibles : les salaires des vendeurs de Bricomère sont proches de ceux de ses concurrents ; la débauche y est ouvertement évoquée comme dans les entreprises de bâtiment ; les mécaniciens et les vendeurs de Automule et Comptauto surveillent un marché du travail qu'ils connaissent et où ils peuvent être mobiles [17].

b) Le face à face avec les salariés, même s'il n'est pas toujours explicité, est présent implicitement dans les stratégies sociales des employeurs. Même s'ils ne l'avouent pas toujours clairement, les employeurs semblent devoir éviter de développer un sentiment d'arbitraire, ce qui n'est pas contradictoire avec l'affichage d'une sélectivité parmi les salariés. Cette sélectivité peut-être collective : telle catégorie est condamnée à plus ou moins brève échéance ; ou individuelle : tels critères sont favorables, tels autres invalidants. Les petits employeurs sont plus explicites que les plus grands sur l'attention que portent les salariés à leur politique d'emploi. Cela tient au fait que dans les plus petites entreprises les salariés « stratégiques » sont nominalement identifiables et leurs remplaçants potentiels au contraire difficilement repérables. La gestion plus rigoureuse de l'adaptabilité de l'emploi demande de porter une attention accrue à la fraction du personnel qui s'insère dans le noyau dur. En prenant des formes plus ou moins autoritaires, l'évitement des effets de nuisance est un souci généralisé.

### Le risque de perte de confiance envers l'employeur

Peintretfils est une entreprise familiale de peinture à la structure patriarcale affirmée. Le patron (fils du fondateur) dirige avec l'un de ses fils, pendant qu'un autre travaille comme compagnon dans l'entreprise et qu'un troisième a déserté le giron familial. Le patron a tenté de développer l'activité dans la production « standard » pendant une conjoncture favorable. Cela supposait d'embaucher des salariés en situations précaires. Le patron a compris au bout d'un moment que cette gestion était plus compliquée que prévu. En outre, les salariés avaient commencé à se méfier de lui et même de ses fils : « Ils ne nous disaient plus bonjour, et même ils insultaient mon fils sur les chantiers ». Un retournement de conjoncture a conduit à des pertes et à des licenciements – ce qui n'était jamais arrivé. L'employeur a commencé à recentrer son activité sur des tâches de décoration plus rentables et à plus haute technicité supposant un effectif proche de celui qu'il avait au départ. Cette réorientation supposait une sélection des compagnons et un reprise en main du contrôle interne de qualité. Cette réorganisation a provoqué une rupture inattendue. Le comptable, qui connaissait parfaitement la clientèle et administrait les salariés, est parti avec une moitié d'entre eux fonder une entreprise concurrente.

Le directeur de Formangrand se veut un directeur d'un nouveau type : pas un enseignant mais un entrepreneur de formation. Il veut externaliser la restauration et l'entretien de son établissement. Cela suppose de rompre des contrats de travail de personnels non-enseignants. Il compte sur la proposition de postes à temps plus complets au sein des entreprises candidates à la sous-traitance pour faire accepter ce mouvement.

■ ■ ■

[17]Dans le cas des concessions automobiles, la concentration des implantations au sein de holdings régionales conduit à transformer les possibilités de mouvement de proximité pour les salariés en accroissant les marchés internes et en réduisant les marchés externes. Cela explique sans doute une certaine désaffection pour le rôle des conventions collectives.

■ ■ ■

Les enseignants syndicalistes qui représentent leurs collègues personnels de service sont hostiles à cette intrusion « du marché » dans leur établissement. Ils sont pris à contre-pied par cette mesure qui peut être présentée comme un compromis favorable « pour tout le monde ». Le directeur compte sur la distance entre les « syndicalistes » – enseignants – et les personnels de service – non syndiqués – pour ne pas avoir de problèmes. Mais il reconnaît que cela « représente une rupture dans la culture de l'établissement qu'il faut bien expliquer en CE ». Le directeur regrette que la nature de l'établissement l'inscrive dans une convention collective qui lui interdit de moduler les salaires des enseignants autrement que par l'attribution d'heures supplémentaires.

Les employeurs cherchent globalement à obtenir un compromis implicite sur les contraintes dues à la préservation de l'emploi par la fraction des salariés qui adoptent ainsi des comportements « d'insiders ». L'état du marché du travail (interne et externe) est l'un des éléments jouant dans l'obtention de ce compromis, mais c'est un élément réversible. Les négociations sur la réduction du temps de travail et les écarts entre les gels de salaires prévus et les développements réels sont pris à témoin de la tension entre adaptabilité et fidélisation : les employeurs ont souvent dû consentir des augmentations pour s'attacher le personnel dont ils avaient le plus besoin à un moment où la concurrence sur le marché du travail était devenue plus vive.

Lorsqu'ils évoquent les risques de réaction des salariés à la politique de flexibilisation, les employeurs ne font que rarement allusion aux possibles interventions des représentants des salariés au sein des instances. Ils désignent prioritairement des manifestations de mécontentement ou de défiance à l'égard des changements provenant de salariés ou de groupes spécifiques et stratégiques dans la « production ». Les structures hiérarchiques servent de relais à ces manifestations qui sont traitées comme des dysfonctionnements, de nature sociale certes, mais relevant de réactions conduites via les organes fonctionnels ou via des structures de confrontation *ad hoc*, généralement temporaires et informelles. Une structure comme celle des délégués du personnel, qui existe dans la majorité des cas de notre panel, est considérée comme tout à fait inutile et même contre-productive par les employeurs.

La flexibilité de l'emploi ne consiste pas en une rotation nécessairement permanente de salariés. Elle peut exister. Mais il s'agit plutôt d'une tension permanente des effectifs vers la réactivité, d'une accoutumance aux changements de rythmes. Cette éventualité doit être en permanence évoquée pour pouvoir être pratiquée au moment voulu. Les institutions représentatives, lorsqu'elles existent, sont volontiers utilisées comme relais de leur stratégie sociale par des employeurs qui ne s'y sentent pas menacés par des stratégies alternatives des représentants des salariés. Cet usage des IRP, surtout le CE, s'exprime sous des formes diverses : un comité européen ici permet de « mettre les salariés devant les réalités de la concurrence internationale», là on construit un plan prévisionnel de réduction d'emploi qui met en évidence la réduction d'emploi sans licenciement, la négociation sur l'intéressement permet de sensibiliser les salariés aux résultats, etc. Les IRP n'ont pas le monopole de ce rôle de diffusion de la stratégie des employeurs ; elles ne sont pas nécessairement mises en concurrence avec d'autres voies de communication, mais intégrées à un processus global dans lequel elles sont banalisées. Là où elles ne sont

pas présentes, d'autres modes de diffusion de ce thème sont utilisés. Dans les entreprises du bâtiment, « on profite du moment d'embauche le matin avant de partir sur les chantiers, on fait le point sur les semaines à venir et sur l'état des commandes, pour ne pas être pris par surprise». Chez Infoscout, « des tables de la salle qui sert de salle de réunion, de lieu de restauration et de rencontre sont garnies de revues professionnelles et même de journaux syndicaux auxquels l'entreprise est abonnée», pour que le débat sur l'environnement économique et social soit partagé par tous.

### *2.4. Les délégués et la flexibilisation*

Si l'adaptabilité de l'emploi peut servir de fil conducteur relativement explicite à l'analyse des interventions des employeurs dans leur variété, il n'en va pas de même du côté des délégués salariés. Le thème de l'emploi, de ses formes et de ses évolutions est assumé de façon plutôt passive qu'active. Il y a plainte sur les pertes d'emploi. Cette plainte est plus ou moins virulente ou plus ou moins étouffée ; elle justifie des proclamations en la matière, mais elle ne structure généralement pas les actions conduites. Les équipes de délégués les plus solides semblent au contraire avoir pris leur parti de leur incapacité à agir frontalement dans ce domaine. Les négociations sur le temps de travail, qui ont concerné presque toutes les entreprises de notre panel à l'exception de certaines des plus petites [18], sont valorisées. Mais elles sont analysées du point de vue des salariés permanents, y compris lorsqu'elles ont abouti à des embauches. Le fait que la flexibilisation interne et la permanentisation qui en découle ait généralement un corollaire de flexibilisation externe n'est pas évoqué, sinon comme une plaie sociale d'ordre général. Les délégués concentrent leur discours sur les salariés permanents, dont ils sont les représentants. Chez Beaubandit la principale allusion à la politique d'emploi concerne l'apprentissage : l'explication de l'intérêt pour la politique en la matière tient à l'intermédiation que jouent les syndicats (dominants) dans le placement des enfants du personnel sur ces postes très convoités : l'employeur et les délégués n'en font pas un secret, pas plus qu'ils ne font un secret du rôle d'amortisseur joué par les sous-traitants. Chez Toiletbois, le transfert des emplois des ateliers vers les bureaux est accepté implicitement s'il n'y a pas de licenciement sec, et on ferme les yeux pudiquement sur les emplois tertiaires, que l'on sait pérennes, créés ici qui proviennent d'entreprises rachetées et fermées. Le DS de Poudrusée, qui connaît des pertes d'emplois nombreuses depuis plus de dix ans, constate avec un certain cynisme que la question de l'emploi n'est pas vécue de façon dramatique par les salariés : « Il n'y a pas de licenciement chez nous, le groupe XX les laisse faire aux autres [19]». Chez Bétonnet, l'intransigeance sur l'hygiène et la sécurité sur les chantiers compense la désillusion sur les volumes d'emplois précaires ; l'intérêt bien compris de la direction doit faire pièce à leur hypertrophie : « ils (la direction) savent bien que quand il y a trop d'intérim, ça finit par leur coûter cher ».

Nous verrons plus loin que l'axe structurant du discours des délégués se trouve dans un tout autre registre. La préservation de l'emploi est évoquée par les délégués comme un souci des salariés et une contrainte pour eux. Son rôle dans la pratique représentative

[18]L'application directe des conventions collectives est venue libérer certaines d'entre elles de ce souci. Ce sont généralement celles où les employeurs résument la situation en disant que « de toute façon, avec les heures supplémentaires, ça ne change rien. » Pour ces entreprises, la crainte tenait plus à la mise à jour de pratiques horaires très informelles qu'au refus de la réduction du temps de travail lui-même. Ce sont aussi les entreprises qui se disent le plus insécurisées par les risques encourus lors de l'intégration de nouveaux salariés.

[19]La moyenne d'âge est de 49 ans pour les hommes et de 47 ans pour les femmes sur ce site.

relève du non-dit plus que du discours explicite. Il semble clair pour tous que l'employeur ou les syndicats concurrents trouveraient un terrain de choix dans une attitude des délégués qui serait lue comme porteuse de risques en la matière. Cela vaut pour les demandes salariales – nous y reviendrons ; il faut sans doute interpréter comme une adaptation à cette situation le fait que les délégués n'évoquent qu'avec réticence la question des emplois précarisés qui contribuent à la survie des sites et à la viabilité des emplois permanents. La question de l'emploi – explicite dans le discours des employeurs – se perçoit la plupart du temps en filigrane dans les discours des délégués, si l'on excepte les invocations à l'impuissance sur ce sujet.

## Le couple poudrusée/poudraneuf

La comparaison des établissements Poudraneuf et Poudrusée ne manque pas d'intriguer.

Concurrents *via* leurs groupes de rattachement, ils produisent la même marchandise. Les tâches accomplies y sont sensiblement identiques. Ils relèvent de la même convention collective, à laquelle ils ne font référence ni l'un ni l'autre si on ne les interroge pas à ce sujet. Les salaires sont négociés au niveau du groupe et adaptés localement, sans lien avec la convention collective, et ils s'équivalent à quelque trois cents kilomètres de distance. Poudrusée a plus de soixante-dix ans d'existence. Cette entreprise familiale et son succès structurent pendant plusieurs décennies le marché de l'emploi local, jusqu'à occuper dans les années 1980 près de 1 200 salariés. Les salaires et les conditions de travail y sont nettement au-dessus de la moyenne locale. Fin 2002, il y reste moins de 500 salariés qui occupent un espace bâti architecturalement représentatif d'un moment de puissance et de richesse, aujourd'hui trop étendu pour eux et évocateur d'un passé qui a du mal à se faire oublier. Le déclin est prévu jusqu'à un seuil d'environ 400 salariés. L'établissement se sait désormais substituable.

Lorsque Poudrusée atteint son apogée, Poudraneuf est créé, résultant d'une délocalisation de la partie productive d'une entreprise de la région parisienne vers une zone industrielle du centre de la France. Il y bénéficie de conditions salariales et d'une localisation logistique plus favorables. Depuis lors, ce site y prospère sur un modèle de gestion du personnel que Poudrusée rejoint lentement : des salariés permanents assurent le niveau de fonctionnement « normal » du site ; des salariés précaires sont appelés dès qu'il est possible de s'approcher du dépassement recherché de ce seuil et lors de périodes de pointe saisonnières connues et anticipées. Poudraneuf a embauché dès le début ses salariés pour travailler en poste de jour et de nuit, d'abord cinq jours sur sept, puis six jours sur sept après accord RTT. Poudrusée connaît une évolution longue et (de moins en moins) conflictuelle vers le même régime. Le personnel de Poudraneuf est nettement plus jeune que celui de Poudrusée.

Dans les deux établissements, la CGT est majoritaire. On peut soupçonner que les comportements des uns seraient franchement reniés par les autres. Les délégués de Poudrusée, très anciennement majoritaires, désespèrent de pouvoir remobiliser leurs troupes, de s'assurer une prise sur les changements et de renouveler le tissu militant. La CGT fraîchement installée de Poudraneuf a négocié sans état d'âme, avec les 35 heures, le travail de nuit des femmes (« mais toujours plusieurs en même temps, pas une isolée sur un chantier »), pendant que son homologue déplore les nouveaux textes de loi. L'ampleur des variations horaires hebdomadaires de Poudraneuf dans l'accord sur les 35 heures permet de descendre à 25 heures et de monter à 42 heures et inclut la possibilité de travailler un certain nombre de samedis supplémentaires chaque année. « La contrepartie, c'est le salaire. Tu ne trouves pas un boulot pareil aux alentours » assure le secrétaire du CE. Pour s'opposer à la présence unique et majoritaire de la CFDT, il s'est fait désigner DS par la CGT et a conclu l'accord sur le temps de travail après un referendum très convaincant. Il s'est ensuite fait élire avec brio au CE en balayant la CFDT.

■ ■ ■

■ ■ ■

Les nouveaux élus se préoccupent essentiellement de la satisfaction des demandes des salariés permanents et se défient de toute interprétation de leur pratique à partir d'une référence externe et globalisante. Le secrétaire du CE a abandonné son mandat de DS à un collègue « parce que ce qui est important c'est l'accord des salariés, pas des syndicats. » Poudraneuf a connu en 2003 son premier conflit collectif, quelques heures d'arrêt de travail suivies par la totalité des salariés, parce que la direction voulait revenir sur les conditions de sélection des salarié(e)s affecté(e)s aux équipes de nuit. Les élus au CE – tous non syndiqués sauf un ou deux – se forment intensivement à leurs tâches via des associations expertes qu'ils font venir dans l'établissement.

## 3. Les acteurs en présence

Sur la base des cas retenus au sein du panel, il est possible de proposer une typologisation des acteurs en présence et de leurs relations. Cette caractérisation s'opère à partir du contenu des interviews . Nous avons cherché à en ressortir des tendances structurantes dans la logique d'intervention des deux groupes principaux d'acteurs, employeurs d'une part et représentants des salariés d'autre part.

Cette caractérisation sur la base des discours énoncés par les acteurs constitue une proposition d'interprétation hypothétique des relations professionnelles et de leurs évolutions telles qu'elles sont perceptibles à partir de cet échantillon restreint. Elle s'inscrit en contre-point de la typologisation originelle qui a permis de sélectionner ces sites qui, elle, se fonde elle sur les caractéristiques institutionnelles des relations entre employeurs et représentants des salariés. Nous aboutissons ainsi à la confrontation de deux typologisations possibles et nous cherchons à interpréter leur croisement en conclusion de ce rapport.

### *3.1. Les employeurs*

Les employeurs rencontrés (sous ce terme, nous comprenons les responsables actifs des relations sociales avec lesquels nous avons eu des contacts, qu'il s'agisse des employeurs eux-mêmes ou de leurs représentants) ne sont pas assimilables les uns aux autres. Ils se distinguent du fait des caractéristiques « objectives » des sites qu'ils dirigent : taille, types de production, etc.. Mais ces spécificités ne semblent pas toujours les plus pertinentes pour distinguer leurs stratégies sociales ni pour les comprendre. Les caractéristiques institutionnelles des échanges sociaux n'interviennent elles-mêmes que dans un sens assez particulier pour organiser ces distinctions.

#### 3.1.1. Le statut individuel des responsables des relations sociales

Dans une première analyse qui emprunte partiellement la voie des structures de propriété de l'entreprise, les employeurs qui acceptent de répondre à nos interviews peuvent se ranger en trois catégories [20]. Ces catégories renvoient aux statuts individuels des responsables de la gestion sociale ; elles permettent une première lecture des situations statutaires des sites, souvent en lien avec les situations statutaires des dirigeants.

[20]Nous excluons une analyse par genre, la quasi totalité des interlocuteurs sont des hommes (sauf Métalatroce, Poudraneuf, Vendetout). Dans quelques cas, il s'agit de couples.

On trouve d'abord ceux qui assument les relations sociales en même temps que la direction de l'ensemble du site. C'est le cas dans la grande majorité des situations de notre panel (15/28 ; de 25 à 600 salariés) [21]. Dans les petites entreprises familiales, cela relève presque de l'évidence, faute de division du travail de direction. On se trouve alors le plus souvent dans le cadre de ce que certaines organisations d'employeurs désignent sous le terme de « patronat réel ». C'est sans doute la raison pour laquelle nous y retrouvons des dirigeants d'établissements appartenant à des groupes de taille restreinte d'origine familiale. Mais nous adjoignons à ce groupe les dirigeants d'entreprises associatives ou de coopératives, par définition non-propriétaires de l'entreprise mais disposant de relations fortes avec la structure de contrôle social de cette dernière. Les uns et/ou les autres dirigeants de cette catégorie peuvent être fonctionnellement flanqués d'un intermédiaire, spécialiste en administration sociale (comptables…chefs du personnel), qui disposent d'une faible autonomie en matière de relations sociales par rapport au dirigeant principal.

Dans une deuxième catégorie, qui regroupe cinq cas, le responsable des questions sociales est au contraire un dirigeant spécialisé dans les affaires sociales, doté d'une autonomie dans la gestion de son secteur et participant plus ou moins intensément au comité de direction (Poudrusée, Pâtelisse, Pâtesalée, Vendetout, Beaubandit ; de 150 à 5 000 salariés) ; on les trouve dans des établissements de moyens à très grands, rattachés à de grands groupes.

On peut ranger dans une troisième catégorie, les dirigeants de huit derniers établissements, non spécialisés dans les affaires sociales mais les assumant directement et n'ayant de rôle de gestion économique et financière que par délégation, ce qui les différencie de la première catégorie. Chef d'agence bancaire, directeur d'établissement de taille moyenne ou petite (Poudraneuf, Financetout, Automule, Jaunissair, Bétonnet, Chaînelec ; Vidaularge ; Coupevite ; de 40 à 300 salariés), ils sont tous rattachés à des groupes.

Ces catégories ne sont pas sans lien avec la situation institutionnelle de représentation. La petite taille de certains des sites de la première catégorie les rangent plus souvent dans la classe E, celle où n'existe aucune structure de représentation ; la majorité des employeurs de cette catégorie qui connaissent des institutions représentatives n'ont pas à faire à un système d'institutions complet. Les employeurs de la catégorie 2 disposent tous de l'ensemble des structures représentatives voulues. Ceux de la catégorie 3 disposent toujours de structures représentatives, le plus souvent complètes sur site ou via un regroupement, mais occasionnellement déficitaires dans les plus petits sites.

**Tableau 30 : Catégorie d'employeur et classe de modèle de représentation**

| | Classe A | Classe B1 | Classe B2 | Classe C | Classe E |
|---|---|---|---|---|---|
| Catégorie 1 | 4 | | 4 | 1 | 6 |
| Catégorie 2 | 5 | | | | |
| Catégorie 3 | 3 | 3 | 2 | | |

[21]Toiletbois ; Formangrand ; Formintim ; L'abricaché ; Métalatroce ; Comptauto ; Infoboum ; Aubergiste ; Infoscout ; Etanchiste ; Bricomère ; Plastoc ; Fréreexperts ; Peintrefils ; Bonmaçon.

Peut-on inférer de cette situation que les relations sociales sont plus équilibrées dans les établissements plus grands, spécifiquement ceux qui appartiennent à des groupes et sont dirigés par des « spécialistes » des relations professionnelles ? Pour répondre à cette question, nous empruntons une piste de discrimination entre les employeurs suggérée justement par les délégués présents dans ce type d'établissements et qui n'est pas contredite par les employeurs.

### 3.1.2. Ruptures de périodes et arrivée des « gestionnaires »

Les délégués de Poudrusée, Pâtesalée, Chaînelec, Financetout, Coupevite et Jaunissair font état de ruptures profondes dans les modes de relations sociales qu'ils ont connus. Toutes ces entreprises, aujourd'hui intégrées à des groupes, sont le produit de restructurations parfois anciennes de plusieurs années. Les changements de propriétaires se sont accompagnés de changements et de rotation de personnels dirigeants. Les délégués, toujours des salariés anciens, font au contraire preuve de longévité ; ils ont été protagonistes des modifications profondes survenues dans les systèmes de relations sociales qu'ils ont connus. Ils synthétisent ces transformations en caractérisant leurs interlocuteurs employeurs dans les mêmes termes : « C'est devenu des gestionnaires ». Cette qualification, qui sonne comme une condamnation, résume une série d'expériences et de comportements et s'assimile à une entrave lourde à l'établissement d'une relation constructive entre délégués et « gestionnaires ».

Le DS de Poudrusée, lui même dans la société depuis plus de trente ans, est celui de nos interlocuteurs qui formule cette proposition avec le plus de netteté. La rupture date de près de vingt ans, lorsque l'entreprise familiale passe de la main des fondateurs à celle d'un groupe international. Les changements sont lents. L'entreprise est très rentable et les nouveaux propriétaires se reposent sur l'équipe dirigeante en place, se contentant de bénéficier du savoir-faire du site. Petit à petit, la situation se modifie. Ancien centre de la stratégie nationale, l'ancien siège social régresse vers le statut d'établissement dans un ensemble à la géographie mondiale. Les pertes d'emploi se succèdent. L'absence d'investissements vide les locaux. Les décisions sont sans appel et supportées par l'équipe dirigeante locale qui s'inscrit dans la relativisation du rôle du site. Le jugement à son encontre est définitif : « La direction, c'est devenu des gestionnaires », condamne le DS qui conforte son analyse d'un symbole fort, que nous entendrons reprendre dans plusieurs établissements : « Ils ne disent pas bonjour le matin, ils viennent demander combien on a produit pendant la nuit [22] ».

Comme ses homologues d'autres établissements, il met en cause la connaissance concrète de l'établissement par des dirigeants venus d'ailleurs et qui s'inscrivent dans une rotation programmée. Parfois cela va jusqu'à leur dénier une compétence sur le « métier » exercé. Ces dirigeants auraient aussi en commun de ne pas percevoir la pérennité du site comme une composante centrale de leur intérêt pour lui. Certains d'entre eux sont soupçonnés de ne s'intéresser au site que pour mettre en cause son existence. « Avant on se battait, mais au moins on servait à quelque chose » conclut le DS de Poudrusée, qui n'aurait sans doute pas imaginé devoir un jour regretter l'époque où il organisait

[22] L'employeur de Peintretfils décrit l'ostracisme dont il s'est retrouvé victime de la part de ses salariés dans les mêmes termes. Chez Poudraneuf, on entend exactement la remarque inverse : « Maintenant, ils nous disent bonjour le matin », constate le DS pour commenter les conséquences de la courte grève survenue quelques mois avant notre interview.

régulièrement des actions à l'encontre de la famille propriétaire. Ce qui a changé, c'est bien la relation entre le site et ses occupants, employeur et salariés.

Les interviews permettent d'affiner le tableau dressé d'abord du point de vue des délégués dans ce type de situations. Les employeurs ainsi désignés sont tous des cadres supérieurs chargés pour une période de quelques années de la conduite d'un établissement ou d'une entreprise. Leur carrière s'identifie à leur résultat local, suivant des critères de réussite fixés par le groupe qui les a désignés et au sein duquel ils envisagent éventuellement leur devenir. Dans les plus grands sites, des spécialistes des relations professionnelles occupent une fonction distincte des fonctions commerciales, financières ou techniques. Dans les plus petits sites, ces dirigeants interviennent directement sur l'ensemble des fonctions décisionnelles du site. La division du travail au sein de l'équipe dirigeante influe peu en l'occurrence sur son orientation. Les groupes utilisent les plus petits de leurs sites pour former leurs cadres jeunes, et les établissements issus de sociétés familiales traditionnelles connaissent souvent une certaine ampleur numérique. On ne peut non plus chercher dans la présence ou non des IRP des causes à cette situation. Tous les sites regroupés dans cet ensemble disposent de l'ensemble des IRP requises, sauf un auquel il manque un DS (Vidaularge, voir encadré). L'ancienneté de ces établissements, leur taille antérieure et/ou actuelle, leur appartenance très majoritaire au secteur productif se combinent pour expliquer cette situation. Plusieurs des cas figurant dans cette configuration suggèrent que l'entrée dans un groupe pousse à la mise aux normes légales des institutions représentatives, en rupture avec la pratique antérieure au sein d'entreprises familiales. Dans le cas de Coupevite et de Jaunissair, le changement de situation entrepreneuriale a poussé les salariés à mettre en place des IRP qu'ils avaient auparavant négligé d'installer, alors que l'effectif était plus important que l'effectif actuel [23]. Le passage « à la légalité » ne peut être trop vite interprété comme un signe d'initiative accrue des salariés, même lorsqu'ils sont les agents de la mise en place des IRP.

[23]Cette abstention n'est pas le produit du hasard. Dans un cas de type répressif (Coupevite) et dans l'autre de type coopératif (Jaunissair) les directions sociales antérieures sollicitaient de la part des salariés une fidélité qui ne supportait pas l'existence d'un collectif salarié manifestant son autonomie à l'égard des dirigeants. La rupture de régime créée par la vente de l'entité entraîne la mise en place d'une représentation de type défensif et réactif. Dans le cas de Coupevite, l'arrivée récente d'un directeur attentif au personnel (« Il sait ce que l'on fait et ce que ça vaut ») et techniquement irréprochable ébranle la détermination de salariées auparavant mobilisées par la brutalité d'une directrice de type purement gestionnaire qui avait succédé à une « patronne » aussi brutale mais jugée « compétente » par les déléguées.

**Tableau 31 : Les sites rattachés au mode « fonctionnel » de relations sociales**

| | Classe IRP | Identité employeur gestionnaire social* | Taille | Type salariés dominants* |
|---|---|---|---|---|
| Poudrusée | A | NON S H | 500-- | O H |
| Poudraneuf | A | OUI S F | 150 = | O H-F |
| Pâtesalée | A | NON S H | 150 = | O H |
| Chainelec | A | NON S H | 120 = | O H-F |
| Financetout | B1+A | NON S H | 110 - | E H-F |
| Jaunissair | A | OUI S H | 60/120 | O H-F |
| Automule | B2 | OUI S H | 70 | O T H |
| Vidaularge | B2 | OUI S H | 80 = | O T H |
| Coupevite | A | OUI S H | 43-- | O F |

* S = salarié ; H = homme ; F = femme ; O = Ouvrier ; T = technicien ; E = employé ; OUI = l'employeur assure la gestion sociale en direct ; NON = le gestionnaire social n'est pas le responsable de l'entité.

## Des changements brusques ou progressifs

A six cents kilomètres de distance, appartenant à des groupes et produisant des biens différents, le DS de Pâtesalée et de Poudrusée font le même constat. La première entreprise, avec plus de 300 salariés, date de plus de quarante ans. Perdant son statut local et familial, elle a été rachetée au début des années 1990 par un groupe d'abord national puis international. Depuis lors, les changements de direction sont incessants. Le DS commente : « Maintenant, le directeur est là depuis quatre ans. Il est très gentil, on n'a aucun problème pour les réunions. Mais on n'obtient rien. Il gère son budget… » Tout n'est pas négatif : « On a de la chance finalement, on est dans un groupe sain alors que le fondateur de notre entreprise est mort et qu'il y a des problèmes d'héritage… Le responsable du personnel n'a aucune marge de manoeuvre, il est là depuis deux ou trois ans, avant il y en avait un très bien.» Une usine identique voisine, au coin de la rue, pourrait être rachetée dans les mois qui viennent. Si cela survenait, il est probable que des emplois seraient perdus. Cette usine produit la même chose mais elle relève d'une autre convention collective du fait de son origine et de sa forme juridique différentes. Les salaires y seraient plus bas. « Mais on n'a pas de contacts avec eux… », dit le DS. Le local du CE de Pâtesalée où nous sommes reçus ne manque pas d'inquiéter. Il pleut et l'eau y suinte sur des câbles électriques pendants. Le local ne dispose pas du téléphone ; le mobilier permet à peine de s'installer autour d'une table bancale. Après plusieurs heures d'échanges qui semblent le libérer, le DS confie à demi mots qu'un apprenti intente un procès à l'entreprise pour coups et blessures. Il reconnaît que ce cas de violence physique n'est pas isolé, y compris à l'encontre de salariés plus âgés. « C'est seulement le fait d'un ou deux chefs d'atelier » excuse-t-il. L'établissement a assez mauvaise réputation pour manquer de personnel. « Mais les salariés n'aiment pas cette affaire de procès, il a fallu que les parents de l'apprenti se débrouillent tout seuls, on n'a pas pu les soutenir…il faudra qu'ils trouvent des emplois ailleurs pour leurs enfants ». Le thème n'est pas discuté dans les IRP. L'entreprise doit répondre d'une mort accidentelle sur un chantier. Le site de Pâtelisse se classe parmi le type A suivant les IRP.

Chez Coupevite, l'atelier a récemment été racheté par un groupe à ses propriétaires fondateurs. Le paternalisme agressif qui avait connu une installation contrariée d'IRP et d'un syndicat a fait place à une gestion légaliste des relations sociales. Les instances élues et syndicales sont réapparues au moment du changement de situation. La direction, qui explique son rôle brièvement au téléphone, n'a pas le temps de nous recevoir. Elle nous laisse le soin d'établir le contact avec les déléguées. Les ouvrières, élues ou DS, ne se réjouissent pas du changement survenu. Elles ne considèrent pas l'intervention des IRP comme un progrès en soi. «Heureusement, on a toujours été très solidaires…

■ ■ ■

■ ■ ■

La considération n'est pas là plus qu'avant (la formation du syndicat et des IRP)… ; avant, la patronne elle était dure et même salope, mais elle connaissait son métier, avec elle on a beaucoup appris et, au moins, elle savait ce qu'on valait (professionnellement)... Maintenant on a affaire à des gens qui ont rien à faire de nous, ils partiront comme on les a vu venir… ». Le tout récent changement de directeur les a soulagées, mais elles restent méfiantes et ne savent pas si elles peuvent compter sur sa présence durable. Elles voient leur chance dans leur technicité, qui leur permettra peut-être de sauvegarder un emploi qu'elles apprécient pour autre chose que le salaire : « On a de nouveau une marque… mais on est toujours aussi mal payées ».

Chez Chaînelec, le responsable administratif qui assume les fonctions de directeur du personnel a comme seul objectif de faire passer dans cet établissement les consignes du groupe qui l'a mis en place récemment. Il évoque les contraintes externes auxquelles l'établissement doit faire face. Le personnel peu spécialisé est en concurrence avec des unités qui se délocalisent aisément. Les IRP représentent une contrainte parmi d'autres, qu'il faut assumer sans provocation à l'égard de la loi. La tentative d'exercer une représentation des salariés s'inscrit comme une menée contraire à la performance du site. La DS, élue au CE, nous demande de la rencontrer ailleurs que sur le site et confirme strictement la description des relations sociales que fait le DRH : elles existent, sans effet sur les décisions de la direction. L'exercice de la représentation est à haut risque, et s'exerce grâce à l'appui du personnel qui a récemment manifesté sa mobilisation par une grève. Plusieurs syndicats cohabitent, pour permettre la protection de plusieurs déléguées qui agissent solidairement.

## La fin de l'autonomie vécue par un jeune employeur et par un comite d'entreprise récent

Le hasard des enquêtes nous permet de visiter deux entreprises au moment où elles changent de statut et alors que leur mode managérial se transforme.

*Le nouveau patron*

Vidaularge était encore une entreprise familiale d'origine locale quelques mois avant notre visite. Elle vient d'être rachetée par un groupe français de taille internationale exerçant « le même métier ». L'employeur qui nous reçoit décrit l'évolution en cours dont il est l'agent sinon l'acteur. Originaire de la région où il est revenu après ses études à Paris, il exerçait dans l'entreprise comme jeune ingénieur depuis quelques années à peine. Peu après la vente, il a été nommé directeur par le groupe et il a repris l'ensemble des fonctions exercées par l'ancien patron pour qui il nourrit encore un profond respect. « J'étais surpris… je ne m'attendais pas à ce poste et on ne m'y attendait pas ; je n'étais pas le plus ancien ni le plus expérimenté…maintenant je participe à des séminaires des cadres du groupe…et je ne sais pas combien de temps ils vont me garder ». Notre interlocuteur laisse entrevoir sans la formuler l'hypothèse que sa fragilité et sa nouveauté au sein de l'équipe locale pouvaient être un argument pour le groupe dont il dépend totalement. A la demande de ce dernier, il a procédé à la fusion de deux entités juridiques voisines géographiquement, complémentaires techniquement qui appartenaient au même propriétaire ; elles assument des tâches disparates et leurs personnels ne sont pas interchangeables. Le directeur a reçu pour consigne d'installer des IRP, jusqu'alors absentes de ces unités distinctes et de taille restreinte. Il ne voit pas l'intérêt des réunions entre des salariés qui n'ont pas grand'chose à faire ensemble dans le CE. Les DP sont distincts dans les deux unités.

■ ■ ■

■ ■ ■

Mais « on a du mal à trouver des candidats, ça n'est pas le style des relations entre nous de passer par des intermédiaires… », confie le directeur qui s'identifie encore au groupe des salariés dans son expression. On pressent à la place de ce nouveau promu, qui en est à son premier poste et qui n'a aucune expérience de ces instances, que des restructurations pourraient rendre leur présence légalement utile même si la pratique locale n'a pas suscité d'elle-même d'évolution dans ce sens. L'exécution de cette mission s'apparente à une initiation administrativo-juridique. « Je n'y connais pas grand'chose mais je peux téléphoner au service juridique du groupe », poursuit le directeur en extirpant le code du travail d'une pile de documents.

*De nouveaux syndiqués ?*

Le comité d'entreprise d'Infoboum existe déjà depuis plusieurs années, bien que la société d'informatique qu'il couvre soit elle-même récente. « Au début, on était une poignée, on gérait tout avec le patron-fondateur, qui était comme un collègue de travail », raconte la secrétaire du CE, ingénieure en informatique. Rapidement, la société a grandi, survécu au crash des années 2000 et s'est renforcée. Des salariés ont été embauchés qui ne sont plus des pairs, bien que les cadres forment la grande majorité du personnel. Les relations se sont complexifiées. Un CE a été élu, « pour l'arbre de Noël et les sorties, c'était convivial…On a aussi discuté les évolutions technologiques, c'est notre partie ». Puis il a fallu négocier la réduction du temps de travail. Les élus (non-syndiqués) ont pris contact avec un syndicat, qui a mandaté l'une d'entre eux. Mais le courant n'est pas passé. « Ils ne comprenaient pas du tout notre conception de la flexibilité et de l'autonomie des salariés ; ils nous ont mandatés quand même et on a arrêté le contact ». Le fondateur ne peut plus assurer la croissance seul. Le succès de l'entreprise a attisé les convoitises à son égard. Un groupe voisin est en train de l'intégrer en son sein. Le personnel veut discuter sur les salaires et surtout l'intéressement dans le nouveau groupe. Les élus sont conscients des exigences qui pèsent sur eux ; ils se forment à leurs tâches « avec des associations dédiées »(i.e. non syndicales), ils utilisent internet et ils s'entourent d'experts juridiques ou techniques, des gens comme eux qu'ils côtoient sur les chantiers où ils interviennent. Mais ils se demandent s'ils ne devraient pas se syndiquer, « en tout cas certains d'entre nous ». « Ca nous donnerait plus de force à l'intérieur, surtout avec le rapprochement de l'entreprise d'un groupe, le fondateur va prendre ses distances de la gestion sociale aussi ». Mais les salariés ne s'identifient pas à cette démarche. « Les syndicats, ce n'est pas notre monde », constate la secrétaire sceptique, qui se méfie de la possible désignation externe d'un délégué syndical, mais qui ressent l'exigence de disposer de contacts avec des entreprises comparables via le syndicat.

### 3.1.3. Les relations sociales comme apanage «constitutionnel» de l'employeur

S'il existe d'un côté des employeurs que l'on peut qualifier de gestionnaires « fonctionnels », comment peut-on qualifier ceux qui ne sont pas regroupés sous ce terme ? Ce deuxième groupe, sous-produit de l'exclusion du premier, constitue-t-il un ensemble cohérent ou recèle-t-il des distinctions importantes ? Cela revient à mettre côte à côte les situations fort disparates de dix-neuf sites. Cela fait-il sens ou s'agit-il d'un artefact dû au regroupement par exclusion ?

Toutes les tailles sont représentées dans ce groupe « résiduel » à ce stade, ainsi que l'ensemble des activités comprises dans le panel. Ce regroupement incorpore des entreprises autonomes comme des établissements rattachés à des groupes. Tous les cas de figures en matière de relations professionnelles y figurent aussi : de ceux qui connaissent toutes les IRP à ceux qui les ignorent malgré les prescriptions relatives à leur taille, en passant par ceux qui excluent certaines institutions (toujours le DS en fait).

**Tableau 32 : Les sites rattachés au mode « constitutionnel » de gestion sociale**

| | Classe IRP | Identité employeur gestionnaire social | Taille | Type salariés dominants * |
|---|---|---|---|---|
| Beaubandit | A | Non S H | 5000 | T C H |
| Vendetout | A+B1 | Non S F | 800 | E F |
| L'abricaché | A+B1 | Oui S H | 600 | PI HF |
| Formangrand | A | Oui S H | 440 | PI H F |
| Toiletbois | A | Oui S H | 380 | O+E F |
| Bétonnet | A | Non S H | 300 | O T H |
| Pâtelisse | A | Non S H | 300 | O H F |
| Infoboum | B2 | Oui H | 180 | C H |
| Plastoc | E | Oui Co | 150 | E F |
| Comptauto | B2 | Oui H | 80 | O T H |
| Aubergiste | E | Oui Co | 40 | E H F |
| Métalatroce | B2 | Oui F | 40 | O H |
| Infoscout | B2 | Oui H | 40 | T H |
| Bricomère | E | Oui H | 40 | E H |
| Formintim | A | Oui S H | 25 | PI H F |
| Etanchiste | B2 | Oui H | 25 | T H |
| Frèrexperts | E | Oui H | 25 | T H |
| Peintretfils | E | Oui H | 25 | O H |
| Bonmaçon | E | Oui Co | 25 | O H |

* O = ouvriers ; T= techniciens ; PI = professions intermédiaires ; C = cadres ; H = Hommes ; F = Femmes ; Co = couple ; S = salarié.

Une caractéristique forte réunit ces situations et les distingue en même temps de la situation présentée antérieurement, ce qui suggère une certaine cohérence derrière leur regroupement : dans tous ces cas l'établissement exerce au sein de son entité économique un rôle qui le rend non substituable par un autre. Dans certains cas – les sites les plus petits – il s'agit de propriétés personnelles ou familiales qui conditionnent les statuts économique, social et patrimonial de l'employeur et des siens, sans alternative productive ni géographique pour l'activité de l'entreprise. Dans d'autres cas, il s'agit de têtes de groupe qui concentrent des fonctions de gestion et des fonctions de production essentielles pour l'ensemble de la société dépendante du centre. Dans tous les cas, les sites sont anciens ; les statuts des gestionnaires sociaux se confondent avec l'existence du site et ils sont perçus par les délégués comme s'identifiant à leur tâche locale.

Lorsqu'ils parlent des employeurs, les délégués de ces sites, à l'inverse de ceux de l'autre groupe, n'utilisent pas de caractérisation commune. Au contraire, les descriptions de ces figures par les délégués empruntent le chemin de la singularité ; les spécificités individuelles de l'interlocuteur patronal sont mises en exergue : « Avec lui, c'est particulier…Ca tient beaucoup à lui… ». Cette récurrence des caractérisations singularisantes, qui se veulent par essence contingentes et non reliables entre elles, acquiert ainsi un sens typologique. Dans ce cas de figure, les délégués et les employeurs perçoivent leurs relations comme constitutives de leurs statuts réciproques, elles ont été construites et intégrées au fil de longues décennies de pratiques. L'accomplissement des prescriptions légales relève de la mise en forme de ces relations. Là où les IRP n'existent pas, cela ne signifie pas que les relations d'échange sont absentes. Leur absence ne peut pas plus être interprétée comme un signe d'autoritarisme de l'employeur que leur

présence n'est signe de leur efficience. La pérennité des modes d'échanges passe pour un signe d'équilibre entre des parties qui savent que des périodes de conflictualité sont inévitables. Cela n'empêche pas que de fréquentes remarques soient faites sur la viabilité à terme du modèle mis en place, dont les acteurs et les caractéristiques sont marqués par le temps et éprouvés par des changements de long terme.

## Le géant et le petit poucet des relations sociales

Chez Beaubandit (5 000 salariés), le DRH est une personnalité qui a effectué toute sa carrière dans l'établissement ; il y a connu une promotion sociale importante en partant d'un rôle de délégué (son histoire n'est pas sans rappeler celle d'un *Arbeitsdirektor,* ce responsable des relations sociales mis en place avec l'approbation du conseil d'établissement en Allemagne). Il raconte l'évolution du poste qu'il occupe, auquel il a accédé après avoir longtemps été le second. Il est capable de décrire avec précision les responsabilités et les parcours personnels des délégués qu'il côtoie familièrement depuis longtemps : ceux qu'il accepte comme ceux qu'il récuse. Le DRH reconnaît que le style des relations sociales qu'il pratique est « dépassé » et qu'une rupture marquera son prochain départ en retraite. Il a lui même transféré des responsabilités de gestion sociale vers des niveaux décentralisés : les salaires des cadres (majoritaires) sont individualisés, les temps de travail gérés par secteurs, etc. Il sait que les délégués avec lesquels il travaille au niveau central ne bénéficient plus du soutien qu'ils avaient pendant longtemps auprès de leur base. Il laisse à une relève qu'il n'a pas la responsabilité de préparer le soin de prendre en charge cette situation. Mais il se soucie, tant qu'il est là, de ne pas manquer de délégués. « Je les appelle de temps en temps lorsque je trouve que des endroits se dégarnissent ». Les délégués redoutent que les décennies de pratiques communes ne soient passées par perte et profit à l'occasion du remplacement de cette personnalité incontestée de la vie de l'entreprise, même si les formes y sont mises. La situation nouvelle ne profitera pas plus aux syndicats minoritaires qui ne seront pas mieux adaptés à des conditions redoutées mais seulement pressenties.

Chez Formintim (25 salariés), le directeur d'établissement a été pendant des années collègue du DS/DP, sous un autre directeur. Les relations entre eux sont d'un ordre tout autre que formel. « On ne va pas faire des réunions, on se voit tout le temps, ça serait déplacé », constate le directeur. Lors d'une inspection de l'établissement, il s'est vu reprocher de ne pas avoir procédé à la réélection du DP depuis de longues années alors que l'institution continuait à fonctionner. « On s'est exécuté », commente-t-il avec un sourire à la fois gêné et goguenard. Le directeur pense que, le DS/DP parti à la retraite, il n'y aura pas de remplaçant. « Ca n'est plus utile, maintenant, les gens s'adressent directement à moi et puis lui, il avait le syndicalisme dans le sang ». Le DP fait écho à cette appréciation, qui refuse de se poser la question de sa succession : « Ce n'est pas mon affaire ».

## Des principes managériaux et de leur contradiction

Le DRH du groupe propriétaire de Pâtelisse se déplace spécialement pour ne pas manquer notre visite dans cet établissement à plus de trois cents kilomètres du siège de son groupe. Il ne laisse ainsi pas seul le directeur du site qui nous a accordé l'interview et tous deux y participent, un moment même en présence du DS. Ce directeur est proche de la retraite ; il a fait toute sa carrière dans l'établissement, une ancienne coopérative, longtemps très autonome au sein d'un groupe qui ne se consolide que lentement. C'est un professionnel de son produit, qui « connaît bien son monde et sait quels sont les bons chefs d'équipe ». Son établissement est le plus gros à la ronde qui connaisse une syndicalisation, dans ce contexte rural. Le DRH, de vingt ans le cadet du directeur, assène ses propres convictions : « Là où il y a de bons managers, il n'y a pas besoin de DP. Les jeunes managers sont plus directement participatifs (*ce qui signifie qu'ils se passent de l'intermédiaire des IRP*), il faut que les IRP s'orientent vers des tâches de plus long terme ». Le directeur donne des signes aux enquêteurs que les théories en matière de management de son DRH ne le perturbent pas. Il glisse dans la conversation, pour contraindre l'acquiescement du DRH, que son site est le plus productif du groupe « même si les salaires y sont plus élevés ». Cela semble justifier que son archaïsme managérial, au terme prévisible, soit toléré.

Le dirigeant de Comptauto exerce sur le site mère de sa petite holding où il est lui-même présent une relation paternaliste répressive qui ne supporte pas l'installation de délégués syndicaux et tout juste celle d'un CE qui dispose en tout et pour tout des 0,2 % de fonctionnement comme budget. Par contre, il a suscité l'installation d'IRP dans les concessions qu'il a rachetées, plus petites en effectif que son propre garage. Il justifie cette attitude par des besoins de gestion : « Les directeurs sont de bons techniciens, mais souvent des managers médiocres ; dans une concession, les relations peuvent vite virer à l'aigre et on ne peut plus rien en tirer. J'assiste aux réunions de CE (*en fait des DU*) pour m'informer de l'ambiance, autrement les directeurs me racontent des salades. » Cet exemple montre à quel point la distinction entre les deux pôles peut être prégnante pour un même individu qui assume deux attitudes apparemment contradictoires vis-à-vis des IRP suivant le type de statut dans lequel il s'inscrit dans des sites distincts dont il est responsable.

« S'assurer que nous sommes dans le cadre de la loi », c'est ainsi que le directeur de Formangrand avec plus de 400 salariés résume le rôle qu'il assigne à la série d'IRP qui cohabitent chez lui. Ce rôle est double : il s'agit, d'une part, de ne pas manquer de respecter les règles légales qui s'imposent à l'établissement en matière de représentation et, d'autre part, de disposer de lieux d'expression des éventuelles difficultés surgissant dans le courant des activités. Il ne voit pas dans les IRP un lieu de représentation collective, mais essentiellement une opportunité fonctionnelle qui lui permet de communiquer sur la politique de l'établissement en direction des salariés. Le rôle des syndicats lui paraît superfétatoire, puisque de toute façon ils n'ont à peu près pas d'adhérents et que leur expression paraît plus liée à la personnalité de leurs représentants qu'à une politique adaptée pour le personnel et adoptée par lui. Les réunions de chefs de services et les réunions d'IRP se rangent dans la même catégorie des outils disponibles à fin de management, avec un privilège pour les premières en raison de leur efficience dans le processus de décision. Mais les délégués se préoccupent que les conditions légales et conventionnelles soient respectées, alors que les chefs de service peuvent se montrer négligents à ce sujet. Dans ces conditions, le rôle de ces instances est de représenter la loi et les règles plus que les personnels.

### 3.1.4. Deux situations polaires de confrontation sociale ?

La durée et le mode d'investissement personnel sur le site du responsable des relations sociales sont des indicateurs importants de la place qu'occupent les relations sociales au sein de son unité, même si cela ne dit rien sur le « style » de relations sociales conduites. On peut polariser le mode d'exercice des relations sociales par les employeurs dans les établissements de notre panel entre deux positions.

D'un côté, on trouve des dirigeants investis quasi existentiellement dans la gestion de ces relations. Cette catégorie compte des patrons « réels » (au sens où l'entendent certaines confédérations d'employeurs) propriétaires de leur entreprise, dont la pérennité sociale est liée à la pérennité de leur entreprise. Elle inclut aussi des employeurs « salariés » ayant derrière eux une longue histoire au sein de l'établissement et des dirigeants salariés d'associations ou des coopératives. Dans la majorité des cas, la gestion financière et technique n'est pas distincte de la gestion sociale. Lorsque le dirigeant principal assume cette responsabilité, il peut exister un intermédiaire qui exécute ses orientations, un directeur du personnel par exemple ou un comptable dans les unités de plus petite taille. Dans de très grands établissements à forte division du travail de direction, le service des relations humaines peut être héritier d'une tradition de ce type (Beaubandit [24]) et disposer d'une forte autonomie. Globalement, il s'agit de responsables anciens dans leur exercice. Ils ont plutôt tendance à conduire des relations de type paternaliste, cette prévalence paternaliste se traduisant par un mode répressif ou par un mode coopératif à l'égard des salariés et de leurs représentants. Les relations de ces employeurs avec l'environnement social de l'établissement ne se limitent pas à son marché du travail ; elles comportent un élément de statut socio-politique qui dépasse l'entreprise et l'inclut dans un ensemble local. La réussite des relations sociales au sein de l'entreprise (quelle que soit la norme proposée à cette réussite) est gage du statut social de l'employeur à l'intérieur et à l'extérieur de cette dernière. La responsabilité sociale de l'entreprise est vécue fortement à travers les engagements de l'entrepreneur qui semblent cumulatifs [25]. Parmi ces employeurs, on trouve des maires de leur commune, des membres actifs des syndicats patronaux, des dirigeants de clubs sportifs, etc. Ce n'est sans doute pas par hasard que sur les sites où délégués salariés et responsables employeurs connaissent une

[24]Dans cette entreprise, un conflit de trop a conduit à la défaite durable de l'ancien syndicat dominant à la fin des années 1960. La direction décide alors de passer une alliance avec deux organisations pour reprendre l'usine en main. Ces deux syndicats obtiennent depuis lors des scores très favorables lors des différentes élections. La gestion « prévisionnelle » du volume d'emploi fait partie du compromis implicite qui lie la direction et les syndicats majoritaires : les diminutions d'effectifs, les délocalisations s'opèrent en douceur, sans toucher aux statuts des salariés permanents. L'opposition larvée de deux syndicats minoritaires porte sur cette complicité en matière de gestion de l'emploi, sans succès jusqu'à présent. Les salaires, comme l'ensemble des conditions sociales dans cette entreprise, sont sans aucun rapport avec la convention collective. La direction évoque comme une menace la possibilité d'appliquer la CC au sein de l'établissement en matière de salaires et de progressions salariales. Les augmentations de salaires, individualisées pour la majorité des salariés, pratiquées avec l'accord des syndicats majoritaires sont de loin préférables à l'application de la C.C.

[25]Il est tout à fait frappant de constater que l'argument de « l'indisponibilité en temps » évoquée par certains employeurs comme « inhérente » à leur fonction de chef d'entreprise semble totalement ignorée par d'autres, qui s'extériorisent beaucoup voire volontiers en prenant sur le temps consacré à l'entreprise.

longue pratique commune, la description des relations est fortement empreinte de références personnalisées de la part de l'une et l'autre parties [26].

A l'autre pôle, on trouve des dirigeants exerçant leurs tâches de relations sociales dans une perspective fonctionnelle. Dans tous les cas, ce sont des salariés n'ayant avec l'établissement qu'une attache récente, inscrite dans une perspective de mobilité. Ils sont directement responsables de l'ensemble de l'établissement ou spécifiquement chargés des relations sociales. Ils ne disposent que d'une autonomie très restreinte vis-à-vis du groupe qui les a implantés. Ces responsables n'ont que des notions imprécises de l'histoire de la constitution des institutions représentatives des salariés et qu'une connaissance imprécise des conditions d'apparition des personnalités qui assurent des fonctions de représentation, lorsqu'ils surviennent dans des entités anciennes. Ils ne cherchent pas à combler ces lacunes : « C'est l'avenir qui nous intéresse, pas le passé ». Il s'agit de manifester que ces concrétions du passé ont fait leur temps ; la relativisation des conditions d'apparition des délégués s'inscrit dans une stratégie *de facto* de relativisation de leur rôle. Cela se traduit par une banalisation de l'ensemble du système de représentation, mis en concurrence ouverte avec des méthodes de management nouvelles et/ou avec des interlocuteurs différents (maîtrise, experts, consultants…). Le glissement est perceptible à la longue même si dans le court terme il est insensible. Il n'emprunte pas dans notre panel le mode combatif visant à la disparition des représentants et des institutions. Le respect du droit est soigneusement recherché (alors que dans les entreprises dirigées par des employeurs « constitutionnels » l'usage du non respect du droit est un mode d'affirmation du statut de l'employeur lui-même : « Charbonnier est maître chez lui. »). Mais les institutions de représentation, les personnes qui les occupent et les effets qu'elles peuvent produire sont « naturalisés »et n'ont pas de titre à devenir des acteurs centraux. Témoins du passé, ils méritent d'être conservés pour des raisons administratives et peuvent éventuellement être optimisés si on les transforme en canaux ascendants et descendants du système d'information interne.

[26]Les employeurs remarquent alors que « bien sûr, il fait partie du syndicat, mais c'est d'abord un membre de l'entreprise, il sait jusqu'où il ne faut pas aller trop loin » ou encore « oui, chez nous, il y a bien la CXXX, mais la nôtre est assez spéciale.»

**Tableau 32 : Parts relatives des combinaisons de représentation suivant le caractère mono ou pluri-établissement du site.**

| Combinaison institutionnelle | Classe | Monoétablissement | Pluriétablissement |
|---|---|---|---|
| DP +CE +CCE +__ +DS Et +_____ | A | | 19,42% |
| DP +__ +__ +__ +DS Et +_____ | A | aa | 10,36% |
| DP +CE +__ +__ +DS Et +_____ | A | 11,90% | bb |
| DP +__ +CCE +__ +DS Et +_____ | A | | 6,39% |
| __ +__ +__ +DU +DS Et +_____ | A | 8,01% | cc |
| DP +__ +__ +__ +DS Et +_____ | A | 5,39% | aa |
| __ +__ +__ +DU +DS Et +_____ | A | cc | 3,25% |
| __ +CE +__ +__ +DS Et +_____ | A | 1,08% | dd |
| __ +CE +CCE +__ +DS Et +_____ | A | | 0,66% |
| DP +CE +__ +__ +DS Et +_____ | A | bb | 0,45% |
| __ +CE +__ +__ +DS Et +_____ | A | dd | 0,11% |
| **TOTAL A** | | **26.38** | **40.64** |
| DP +__ +__ +__ +_____ +_____ | B1 | 24,36% | ee |
| DP +__ +__ +__ +_____ +DS En | B1 | | 7,05% |
| DP +__ +__ +__ +_____ +_____ | B1 | ee | 6,68% |
| DP +CE +CCE +__ +_____ +DS En | B1 | | 6,45% |
| __ +__ +__ +DU +_____ +_____ | B1 | 7,15% | ff |
| DP +CE +__ +__ +_____ +_____ | B1 | 5,12% | gg |
| DP +CE +CCE +__ +_____ +_____ | B1 | | 3,73% |
| __ +__ +__ +DU +_____ +_____ | B1 | ff | 2,24% |
| DP +__ +CCE +__ +_____ +DS En | B1 | | 2,16% |
| __ +__ +__ +DU +_____ +DS En | B1 | | 1,20% |
| DP +__ +CCE +__ +_____ +_____ | B1 | | 1,06% |
| DP +CE +__ +__ +_____ +DS En | B1 | | 0,06% |
| DP +CE +__ +__ +_____ +_____ | B1 | gg | 0,04% |
| **TOTAL B1** | | **36.63** | **30.67** |
| __ +CE +CCE +__ +_____ +DS En | B2 | | 3,82% |
| __ +CE +__ +__ +_____ +_____ | B2 | 2,93% | |
| __ +CE +CCE +__ +_____ +_____ | B2 | | 1,62% |
| __ +CE +__ +__ +_____ +DS En | B2 | | 0,18% |
| __ +CE +__ +__ +_____ +_____ | B2 | | |
| **TOTAL B2** | | **2.93** | **5.62** |
| __ +__ +__ +__ +DS Et +_____ | C | Hh | 3,47% |
| __ +__ +__ +__ +DS Et +_____ | C | 1,12% | hh |
| __ +__ +CCE +__ +DS Et +_____ | C | | 0,51% |
| TOTAL C | | 1.12 | 3.98 |
| __ +__ +__ +__ +_____ +DS En | D | | 8,06% |
| __ +__ +CCE +__ +_____ +_____ | D | | 1,29% |
| __ +__ +CCE +__ +_____ +DS En | D | | 0,52% |
| **TOTAL D** | | | **9.87** |
| __ +__ +__ +__ +_____ +_____ | E | 32,94% | Ii |
| __ +__ +__ +__ +_____ +_____ | E | ii | 9,23% |
| **TOTAL E** | | **32.94** | **9.23** |
| TOTAL | | 100 % | 100 % |

Ce tableau permet de comparer les caractéristiques institutionnelles en valeur relative pour les établissements de l'un ou l'autre statut. Les différences de comportement institutionnel sont frappantes.

Les appariements de voyelles repèrent les situations institutionnelles de même type.

**Le conflit collectif en son absence**

Peut-on faire l'hypothèse que ces deux modes d'investissement des employeurs dans la gestion des relations sociales sont à la source de modèles divergents des procédures de confrontation sociale, même si des cadres juridiques identiques les enserrent ? Cette hypothèse se vérifierait aussi longtemps en tout cas que le mode de formation des collectifs de salariés n'est pas concerné par des manifestations fortes d'identification autonome, telles que peuvent l'être des conflits collectifs. Beaucoup d'établissements n'ont pas connu de conflit marquant depuis une longue période ; cette absence réduit la visibilité du rôle potentiellement original des représentants dans l'intermédiation entre salariés et direction. Les tensions se déplacent vers des relations perçues comme individuelles ou des secteurs en position stratégique qui ne s'identifient pas aux représentants institués. La négociation sur le temps de travail a masqué parfois, révélé ailleurs cette prise de distance. Mais il n'est pas avéré que dans ce type de situation le conflit collectif puisse exercer le rôle qu'il a exercé antérieurement, sous d'autres circonstances. L'intervention et la pertinence d'un conflit manifestant l'autonomie collective des salariés envers l'employeur perdent de leur probabilité lorsque l'employeur se définit par la distance qu'il prend à l'égard des salariés. Le conflit est ressenti comme plus menaçant pour la pérennité des emplois sur le site que pour la stratégie économique de l'employeur, qui peut se déployer ailleurs.

Les employeurs « constitutionnels », surtout s'ils sont anciens, font plus souvent allusion à cet aspect possible des relations au sein de l'entreprise. Ceux qui cohabitent avec des IRP anciennes constatent que la conflictualité a baissé. Ils attribuent d'ailleurs partiellement ce résultat à l'ancienneté des contacts entre eux et les représentants et à leur savoir-faire commun. Ils prennent garde au retour possible d'une opposition frontale entre direction et personnel autant qu'ils se défient des risques de conflits sectoriels sans intermédiation ; les sites où on les rencontre sont plus sensibles que les autres de ce point de vue.

L'irruption du conflit collectif semble au contraire relever de l'aberration, presque de la faute technique, pour les « fonctionnels ». La technicité de la gestion sociale relève alors d'un savoir-faire qui ne s'inscrit pas dans une perspective d'autonomisation collective des salariés ou d'une part d'entre eux. Chez Poudraneuf, le symbole du bonjour évoqué ci-dessus est justement utilisé par les délégués pour marquer la différence avant et après un premier conflit survenu dans l'établissement : « Depuis, ils nous disent bonjour », racontent-ils à propos des dirigeants, tout à fait du type « fonctionnel », et alors que l'établissement s'apprête à accueillir une nouvelle direction.

### *3.2. Les délégués*

Sous le terme de délégués, nous comprenons les différents interlocuteurs représentants des salariés que nous avons rencontrés. Leur sociologie individuelle n'est pas sans intérêt, même si elle ne fait guère que rappeler des traits connus de la composition du corps de ces représentants (sexe, âge, profession, ancienneté). La situation d'enquête ne permet pas ici de tirer des conclusions significatives de ces caractéristiques. Dans près d'un tiers des sites, nous avons rencontré des groupes de représentants auto-sélectionnés sur la

base d'un contact avec un représentant de l'organisation majoritaire [27]. Dans d'autres, des délégués sont aussi retenus pour leur caractère « majoritaire » mais ils ne sont pas accompagnés de collègues lors de la réalisation des interviews [28].

### 3.2.1. Les institutions et le discours sous-jacent des délégués

Les discours des délégués ne constituent pas des répliques à ceux tenus par les employeurs. A l'inverse de leurs vis à vis, la majorité des délégués utilisent, pour structurer leurs discours, les caractéristiques institutionnelles de la représentation. Cet ordonnancement n'est que relatif ; il n'hésite pas à effectuer des aller-retour entre les institutions. Ces méandres ne doivent pas être interprétés comme des incohérences ou des incapacités techniques. Ils se comprennent comme les signes d'une logique sous-jacente au discours : il s'agit de rendre compte de l'insertion du (de la, des ) délégué(es) dans un ensemble malléable, qui se prête plus ou moins aisément à l'exercice de l'entreprise représentative : « Je (nous) suis DS… élu… et je fais ceci et cela avec A ou B, ici ou là, mais sans C et D et contre E et F ». Ainsi, l'élu d'un comité d'entreprise non syndiqué, pour décrire les activités de cette structure dont il est le trésorier, évoque à la fois les tâches accomplies et celles qui ne le sont pas en cherchant des explications dans les relations interpersonnelles et intercatégorielles au sein de l'entreprise (« les mécaniciens nous soutiennent… les femmes des bureaux ne participent pas… les vendeurs sont d'un autre monde… les salariés, même les mécaniciens, ne sont pas prêts à aller à la grève et l'employeur le sait qui a refusé de négocier sur les trente-cinq heures »).

Il est plus rare que, à l'exemple de ces délégués syndicaux de deux (grandes) entreprises différentes – l'une de travail social (L'abricaché), l'autre de l'agro-alimentaire (Poudrusée), appartenant à deux confédérations différentes – la présentation suive la stricte hiérarchie des institutions dans lesquelles ils siègent : la commission nationale de négociation de la convention collective pour l'un, les négociations nationales dans l'entreprise pour l'autre, puis le comité central d'entreprise, etc. Mais même ces cas ne sont pas déviants par rapport aux autres. La construction rigoureuse du discours suivant l'orthodoxie juridique est mise au service d'une démonstration de maîtrise technique du locuteur afin de mieux souligner *in fine* sa perplexité sur la pertinence de cette construction.

La structuration du discours plus ou moins lisse à partir des rôles institutionnels est ainsi toujours au service d'une énonciation moins descriptive, plus évaluatrice, qui porte sur

[27]Beaubandit, Vendetout, Toiletbois, Bétonnet, Poudraneuf, Jaunissair (RS), Coupevite (RS), Métalatroce (RS). Les quatre premiers sont des établissements grands, anciens et anciennement syndiqués. Les quatre autres sont au contraire moyens ou petits, et récemment syndiqués.

[28]Poudrusée, Formangrand, Financetout, Pâtelisse, Pâtesalée, Infoboum (NoS), Chaînelec(RS), Automule (NoS), Aubergiste (NoS), Formintim. RS= récemment syndiqué ; NoS= non syndiqué. Les quatre premiers sites ressemblent par leur taille, leur statut, leur ancienneté et l'ancienneté de leur syndicalisation aux premiers de ceux où des groupes de représentants nous rencontrent. Les cinq autres sont récemment ou non syndiqués. Le dernier constitue une exception par sa taille, mais il n'est pas un cas de figure incompréhensible. Sans surprise, les sites sur lesquels des petites équipes sont rencontrées sont aussi ceux dans lesquels la capacité d'explication des délégués est la plus convaincante, même lorsqu'elle aboutit à un constat de relative impuissance. Le cas de L'abricaché vient confirmer cette interprétation. Nous rencontrons plusieurs délégués, mais séparément, chacun se réclamant d'une organisation concurrente, implantés sur un site ou l'autre.

les relations entre les salariés et les délégués et sur les relations entre ces derniers et l'employeur.

Sur cette base interprétative, on propose de reconnaître trois types de situations qui distinguent les délégués les uns des autres : les délégués qui rationalisent leurs pratiques par rapport à des objectifs prioritaires, ceux qui doutent de la prégnance de leurs pratiques et ceux qui mettent au centre de leur discours la question de leur existence.

### 3.2.2. Les délégués à objectifs (5 cas)

Le DS de Bétonnet et son équipe (CGT) disent avoir tout misé sur la sécurité. Rassemblés dans le local du CE qui fait aussi office de local syndical, ils analysent ce qui se passe dans leur établissement à partir de ce thème central. Ils sont maintenant habitués depuis près de vingt ans à des restructurations incessantes. Les effectifs fluctuent. Ils ont pris leur partie de cette situation et même de n'avoir plus qu'une capacité d'intervention limitée sur les salaires : « On est bien au-dessus de la convention, et on garde notre écart. » L'employeur applique des normes salariales individualisées pour les techniciens et il discute individuellement avec les ouvriers les meilleurs pour les garder. La sécurité est apparue comme un terrain de reconquête. « C'est plus important que les salaires » [29], affirment-ils. Ils visualisent quotidiennement la concurrence acharnée entre les entreprises sur les chantiers, qui les fait côtoyer sans cesse de nouvelles têtes : celles des intérimaires et CDD divers qui viennent travailler pour des salaires plus bas que les leurs et qu'ils encadrent. Ils ont mené des grèves peu probantes sur les questions d'emploi et ils ont compris que ce combat mal partagé risquait de les faire disparaître. Ils ne sont pourtant pas à la remorque de leurs collègues. Anciens dans l'entreprise, ayant survécu aux restructurations, ils se sentent confortés dans leur rôle par les conflits que leur choix ouvre avec les salariés « qui ne veulent pas entendre parler de sécurité ». En échange, « s'il y en a un qui nous appelle on est là tout de suite ». Les délégués se déplacent sur les chantiers, même si c'est loin : « On profite du CHS-CT, on va voir et on engueule les gars qui ne respectent pas les consignes, il vaut mieux que ce soit nous que le patron...Maintenant, sur les chantiers on a des baraques correctes et on peut manger proprement ». Ils présentent comme leur dernier succès le fait d'avoir pu participer au choix des gants et des bottes qu'ils ont imposés sur les chantiers. « Les jeunes, ils comprennent ça mieux que les anciens, et puis on voit bien la différence sur le chantier avec les salariés des sous-traitants. Le patron il peut le faire voir à tous comment on est équipé. » Ils affirment même que la syndicalisation progresse (La direction dit : « Ca repose sur des gens qui ont envie de faire quelque chose et ça entraîne d'autres gens à venir les aider »). Les activités sociales et culturelles ne sont pas négligées. Elles sont investies d'une mission précise : « On fait des fêtes des retrouvailles, parce que beaucoup sont des étrangers qui partent longtemps dans leur pays et on travaille sur des chantiers loin les uns des autres.» Ils reconnaissent qu'au sein de leur groupe ils sont une exception ; ils entretiennent leurs contacts au sein du CCE et du comité de groupe sans

[29]La direction décrit cela différemment. Elle reconnaît la priorité sur la sécurité qu'elle fait sienne. Mais elle ajoute : « Tous les mois, les délégués interviennent sur les salaires en réunions de DP ». Cette pratique – qui s'écarte de la norme juridique de négociation en la matière – vise à assumer sans la reconnaître officiellement l'individualisation et la multiplicité des modes de versement des « salaires » (salaires, mais aussi primes diverses, ce qui constitue le revenu sensible des salariés) ; les délégués ne négocient pas officiellement sur les salaires, mais les salariés et l'employeur savent qu'ils ne s'en désintéressent pas et qu'il sont prêts à se manifester pour éviter des écarts individuels qu'ils n'avalisent pas. Globalement la direction trouve que les délégués font un bon travail « parce qu'ils n'abusent pas de leur pouvoir de nuisance ». Par contre la direction évoque son appel à l'intérim, l'existence même « d'intérimaires professionnels » et conclut : « Ca n'est pas un thème de discussion avec les délégués ».

leur reconnaître un rôle prioritaire : « On arrive à rien faire avec ». Le directeur confirme ce statut exceptionnel acquis par les représentants. S'il est là – et s'il y reste – c'est en raison des spécificités de la situation syndicale de ce site important et de sa capacité à tenir le terrain commercial et technique tout en négociant avec un pouvoir ouvrier particulièrement présent : « On est plus chers que les autres, les clients le savent et ils savent pourquoi ils font appel à nous, mais on ne peut pas être sur tous les appels d'offre surtout lorsqu'il s'agit de réponses communes avec d'autres entreprises». Le leader de l'équipe de délégués est aussi conseiller prud'hommes. Mais les relations avec la CGT locale sont réduites. « Ils ne nous a pas beaucoup aidés lors de la dernière grève ».

Malgré des différences importantes de conditions de travail, le même type de pratique représentative se repère chez Toiletbois. Cet établissement à majorité féminine, menacé par un dépôt de bilan, a négocié depuis le début des années 80 un temps de travail réduit et modulé. L'objectif était de maintenir les emplois et leur féminisation malgré une politique de délocalisation vers l'Afrique du Nord, puis l'Est de l'Europe et aujourd'hui la Chine. Les salaires sont supérieurs à la convention « depuis toujours » ; aujourd'hui ils suivent péniblement l'inflation. Il n'y a plus eu de licenciement sec depuis 20 ans. Le syndicat majoritaire accepte le transfert d'emploi vers le tertiaire, proteste rituellement contre les CDD et l'intérim et centre son action et son contrôle sur les systèmes de modulation horaires. La crainte principale est l'introduction du travail en équipe de nuit, qui favoriserait un recrutement masculin. Les ouvrières, base essentielle du syndicat, comme les femmes des bureaux sont très sensibles à l'évocation des arrangements sur le temps de travail. Après quelques heures de remous dans l'établissement, l'employeur a dû accepter de réduire à nouveau le temps de travail après la loi Aubry I, pour le ramener à 25/39 heures suivant les semaines. La CFDT a petit à petit grignoté les voix de la CGT. Cette dernière souhaitait privilégier les salaires sur le temps de travail et préserver les emplois productifs permanents en dénonçant le recours au travail précaire. La secrétaire du CE, une ouvrière, partage le leadership de l'équipe de délégués avec un DS, un technicien. Elle s'occupe du CE à plein temps et assure une multiplicité de contacts sur le site. La section CFDT a réduit ses relations avec ses structures externes. Les « nouvelles » déléguées (rares) y sont formées, mais les relations se sont tendues au fil des années avec l'UD et la section n'assure plus l'ossature de l'UL qui a disparu.

Plusieurs autres établissements au sein de notre panel (Beaubandit, Pâtelisse, Vendetout) peuvent se rattacher à ce modèle, même s'il y est moins solidement perceptible. Il s'agit toujours de sites grands, anciens, bénéficiant d'une position stratégique dans l'ensemble où ils sont implantés, où les salariés sont capables de s'instaurer en vis-à-vis essentiels pour le fonctionnement global de l'entreprise.

### 3.2.3. Les délégués dubitatifs (8 cas)

Plusieurs de nos rencontres de délégués syndiqués témoignent de situations moins valorisantes pour les représentants : Poudrusée, Pâtesalée, Financetout, L'abricaché, Formangrand, Formintim. On peut rajouter à cette liste le cas d'Automule dont le CE non-syndiqué, de taille restreinte, dresse aussi un bilan dubitatif de son action. Tous se présentent comme incertains de l'efficacité de leur action, de l'appui dont ils bénéficient parmi les salariés et finalement de la poursuite même de l'entreprise de représentation qu'ils incarnent. Dans chacun de ces cas, l'interview se déroule avec un seul délégué ; dans le cas de L'abricaché, les interviews de plusieurs délégués sont consécutives et concurrentes.

Ces délégués n'expriment pas de doute sur leur technicité. Au contraire, ils listent une série d'activités impressionnante et disparate qu'ils mettent à leur compte personnel et/ou au compte du groupe de représentants : activités sociales et culturelles, mobilisation dans le CHS-CT, suivi économique de l'entreprise, tenue des réunions d'IRP et du syndicat, formation, constitution des listes de candidats, etc. De ce point de vue, ils ne se différencient pas des délégués du premier groupe. Mais leur message est moins structuré par l'inventaire de ces activités que par le scepticisme qu'ils expriment quant au résultat de cette activité. La polyactivité se dévalorise en dispersion plus qu'elle ne se justifie par l'attente de la part des salariés. A la différence du premier groupe, ces délégués ne parviennent pas à articuler leurs activités multiples autour d'une ligne de conduite qui les confirmerait dans leur activisme. Les négociations sur la réduction du temps de travail semblent les avoir sollicités à un moment défavorable et les avoir affaiblis plus que renforcés. La CFDT de Financetout a perdu une majorité historique sur ce site après une négociation nationale mal reçue – y compris par la CFDT locale ; la CGT de Poudrusée, sans concurrence véritable sur le site, a dû accepter des conditions de flexibilité des horaires qu'elle réprouve sous la pression des salariés et les faire valider par un referendum. La CFDT de L'abricaché n'a pu faire accepter l'accord qu'elle a signé sur l'ensemble des sites et, dans ceux où elle est moins présente, les conditions d'application lui sont reprochées. Chez Pâtesalée, Formangrand et Formintim, il n'est pas incongru de se demander si les structures représentatives jouent un rôle autre que témoin de l'institutionnalisation elle-même. Il est possible de multiplier l'évocation des difficultés émanant des délégués regroupés sous cet ensemble. Tous ces sites mettent en œuvre la totalité des moyens disponibles dans le droit, jouissent de représentants expérimentés dont la plupart sont des acteurs impliqués dans la vie syndicale à l'extérieur de leur entreprise. Mais la justification de cette activité manque là où elle est la plus sensible aux représentants : auprès des collègues de travail, et elle se traduit là où l'intervention des représentants est la plus vulnérable : dans les effectifs militants [30]. Ces délégués se plaignent du manque de personnes prêtes à s'investir. La technicité ne compense pas l'isolement. Plusieurs d'entre eux sont aussi des délégués *de facto* à plein temps.

Les employeurs restent retenus sur ce sujet. Mais ils ne démentent pas la vision pessimiste donnée par les délégués. Réciproquement, ces derniers n'évoquent pas une attitude hostile de l'employeur à leur égard comme cause prioritaire de leurs difficultés.

### 3.2.4. Les délégués nouveaux syndiqués (7 cas)

Plusieurs cas de néo-syndicalisation figurent dans ce panel. Métalatroce (CGT), Coupevite (CFDT), Chaînelec (CFDT, CGT, CGT-FO) connaissent des implantations syndicales récentes. Ces trois cas se ramènent à une histoire commune : des entreprises autonomes non syndiquées ont été rachetées par des groupes. Dans ce processus, des IRP se sont constituées ou complétées par l'apparition de DS ; la mise en place des IRP bénéficie d'un soutien syndical. Nous leur rajoutons quatre autres cas : Jaunissair où trois DS se greffent simultanément sur un CE non-syndiqué (CGT, CFDT, FO) ; Poudraneuf (CGT), où le nouveau syndicat concurrent du premier représente un cas de transformation de la relation syndicale ; Infoscout (CFDT) où le DP est prié par

[30]Dans le vaste local du CE de Poudrusée, un délégué vaque avec empressement à des tâches organisationnelles des activités sociales et culturelles pendant l'interview de son collègue. Il approuve parfois les propos de ce dernier, de loin, manifestant l'importance de ses dires et soulignant par sa distance même l'état où est réduit le groupe de représentants.

l'employeur d'être syndiqué malgré ses réticences ; Infoboum où le projet de syndicalisation est en cours de réflexion au sein du comité d'entreprise. Dans ces quatre cas, des IRP préexistantes abritent des délégués qui à un moment se confrontent à la référence syndicale.

Dans quatre sur sept de ces sites (Métalatroce, Coupevite, Chaînelec, Jaunissair), la question de la pérennité du groupe de représentants se conjugue avec l'incertitude plus ou moins aiguë sur le devenir des sites eux-mêmes. L'opposition des employeurs au processus de renforcement du rôle des délégués que signale la syndicalisation est perceptible et revendiquée. Dans les trois autres établissements (Infoscout, Infoboum, Poudraneuf) les institutions électives sont assez solidement installées, reconnues par les directions, confirmées par les salariés. C'est la conjugaison du développement économique et d'une certaine maturité de l'expérience représentative qui les poussent à ne pas rester isolées et à s'interroger sur le lien syndical.

Dans l'ensemble de ces situations, deux discours s'entrecroisent. D'une part, les représentants évoquent leur niveau de compétence à propos ou au sein des instances (les droits disponibles, le temps dépensé, la capacité à instruire des dossiers complexes face à l'employeur, les moyens financiers pour les ASC, les échéances électorales à venir…). D'autre part, ces mêmes délégués sont très sensibles à la qualité de leurs relations avec les salariés. La mise en œuvre du lien syndical s'insère dans l'interaction entre ces deux préoccupations, ce qui manifeste l'ambiguïté du processus de syndicalisation dans chacun de ces cas, malgré leurs originalités. Des syndicats, il est attendu qu'ils offrent une aide technique. De cette liaison avec ces partenaires nouveaux, les délégués craignent une distanciation entre eux et des salariés réticents à cette affiliation de « leurs » délégués [31].

Nous développons ci-après ce dernier aspect qui nous paraît mériter une interprétation transversale impliquant l'ensemble des cas rencontrés.

### 3.2.5. Variétés de la relation syndicale : vers une transformation du lien IRP-syndicats ?

Par définition, les équipes syndiquées se rattachent à une (ou plusieurs) organisations. La CFDT est majoritaire dans 6 cas, la CGT dans 4, la CGT-FO dans 2, une coalition syndicale dans deux cas, et un syndicat « autre » dans un cas. Douze de ces quinze situations connaissent sinon une concurrence du moins une cohabitation syndicale sur le site où le délégué syndical interviewé travaille mais dans la grande majorité des cas la majorité de l'une des organisations est très affirmée.

[31]On retrouve dans ce processus des éléments déjà perçus au cours de l'enquête sur le mandatement dans les petites entreprises lors des négociations de la réduction du temps de travail.

## Quelle orthodoxie des relations syndicales ?

Chez Pâtelisse, l'employeur, au cours d'une interview commune avec le DS, dit du syndicat : « Nos gens (i.e. les délégués) ont plutôt convaincu leur permanent de la qualité de notre accord (sur l'ARTT)», signifiant que la présence syndicale en interne lui sert à légitimer vers l'extérieur des concessions qu'il peut avoir du mal à justifier vers l'intérieur où « les attendus de l'accord ont posé quelques problèmes aux salariés ». Le délégué syndical concerné développe une analyse sans fioriture de la situation représentative dans son établissement. Il note que dans son syndicat « les adhérents sont les élus » et que personne ne brigue la place ni ne manifeste de volonté de s'opposer à la direction. « Ici, il n'y a jamais eu de grève. » Il complète de plusieurs remarques pour décrire sa place dans l'entreprise : « Les jeunes (*embauchés dans le cadre de l'accord ARTT*), on ne sait pas ce qu'ils veulent…la structure de représentants qu'on a montée reste fragile… il y du mal à trouver des candidats…et si la direction faisait pression (la représentation) lâcherait, mais pour le moment personne n'a intérêt à faire pression. » Le DRH confirme de son point de vue la remarque sur les difficultés à l'égard des jeunes. Il explique : « Nos délégués ont tous plus d'une cinquantaine d'années, ce sont des anciens dans l'établissement…les jeunes ont une attitude beaucoup plus opportunistes vis à vis de l'entreprise, ils ne veulent pas s'y engager ». Ce qui l'amène à conclure : « Il faut qu'on reproduise ce genre de représentants du personnel impliqués. » Cette déclaration prend un relief tout particulier quand on la relie à une remarque du DS faite au cours de cette même interview et selon laquelle : « Les délégués perdent du salaire ».

Le DS de Pâtesalée est encore plus brutal à son propre égard et à celui de ses collègues délégués. A 55 ans environ, après plus de trente ans dans l'établissement, il résume la situation d'usure où il se trouve : « On n'a pas de liens avec le syndicat…Il vaut mieux ne pas parler des effectifs d'adhérents…J'essaie de laisser ma place depuis dix ans. Au début on était jeunes, on a suivi des formations (syndicales). Mais on n'en fait plus. Sur les 35 heures, on a eu une formation organisée par la direction. » Plusieurs autres syndicats ont des délégués sur le site, mais « ils n'arrivent même pas à présenter des candidats aux élections, eux on ne les voit même pas dans les réunions de CE et tout le monde sait qu'ils sont là surtout pour se protéger eux-mêmes.»

Chez Jaunissair, trois DS cohabitent (CFDT, CGT, CGT-FO). Ils sont inclus dans une équipe non-syndiquée qui siège au CE et aux DP depuis plusieurs années. L'arrivée d'un employeur répressif les a convaincus de la nécessité de se syndiquer. « Avec l'ancien employeur, ça se passait très bien, alors on n'y pensait même pas ». Mais il n'était pas question d'inscrire la syndicalisation dans une relation exclusive avec une organisation. D'un commun accord, les non-syndiqués ont désigné trois d'entre eux qui sont allés séparément chercher une délégation, chacun dans une organisation différente. La taille de cette unité en milieu rural, sa présence médiatique, ont convaincu ces dernières de la nécessité d'être présente. En cas de besoin, les positions et les conseils des trois syndicats sont mis en commun et triés au sein du collectif. Le maintien de la cohésion du groupe d'élu(e)s et la compréhension des salariés ont guidé ce choix « de bon sens ».

Chez Infoscout, l'employeur (lui-même ancien DS dans un très gros établissement) désespère que les DP qu'il a fait élire acceptent de participer à des formations syndicales. « Il n'y a pas moyen de les faire entretenir des contacts avec le syndicat, ils ne comprennent pas que c'est nécessaire pour eux» assure le dirigeant qui se méfie des « réflexes autoritaires et anti-syndicaux » de ses principaux cadres.

Le panel de situations que nous avons rencontrées suggère la coexistence de relations différenciées sinon contradictoires des représentants locaux aux syndicats. Cette différenciation ne se produit pas en fonction des appartenances syndicales, qui ne jouent pas de rôle décisif en la matière, mais en fonction de la proximité entre représentants locaux et organisations syndicales et des attentes réciproques. Plus que des nuances, ces différents modes de relations entre représentations locales et syndicats comportent des différences de nature.

Ces ruptures suggèrent que la distinction entre syndiqués et non-syndiqués s'inscrit dans un continuum où l'affichage syndical peut recouvrir une forme de garantie contre l'intervention du syndicat. Si par identité syndicale on entend cette relation et non l'affichage d'une affiliation, on obtient une vision plus réaliste de l'influence réelle du syndicalisme dans les lieux où il est implanté, d'autant que la relation au syndicat des groupes de représentants les plus anciens semble aussi se transformer dans un sens de recherche d'autonomie.

**Le rôle utilitaire et distancié du syndicat chez les néo-syndiqués**

Les néo-syndiqués expriment avec une certaine brutalité une demande à l'endroit des syndicats qui ne correspond pas à la relation syndicale entendue traditionnellement. Pour eux, le syndicat constitue un élément de soutien externe à leur activité de représentation au sein de leur site, avec vocation première de conforter le statut des représentants face à l'employeur *via* une aide technique et un appui juridique. Dans un procès de légitimation dont la sanction électorale et l'affichage par les salariés de leur solidarité constituent le socle, le syndicat apparaît comme un moyen de conforter leur autonomie d'action non pas comme la recherche d'une référence pour l'orientation de cette action. Leur reconnaissance externe par le syndicat leur offre une garantie supplémentaire qui leur apparaît utile, mais coûteuse plus qu'homogène à leur légitimation. La syndicalisation des représentants risque d'envoyer à la base un signal de distanciation qui fragilise leur relation. Dans ces conditions, la désignation du DS évoque un risque d'intervention extérieure plus qu'elle ne constitue un parachèvement de l'œuvre de construction du système de représentation. Ces néo-syndiqués ne semblent pas envisager que la syndicalisation puisse constituer une proposition attractive pour un cercle élargi de salariés ni qu'elle puisse entraîner un investissement à l'extérieur de l'entreprise pour les quelques individus qui servent de contact avec le syndicat. Dans plusieurs sites non-syndiqués, les délégués font référence à l'incompréhension des salariés plus qu'à la menace patronale pour expliquer leur éloignement d'une affiliation syndicale.

Cet écart à la norme pourrait être mis au compte de la nouveauté de la relation. Mais de nombreux signes perçus auprès des plus anciens des syndicalistes de notre panel poussent à ne pas conclure aussi rapidement dans ce sens.

**Tableau 32 : Classe d'IRP, catégorie d'employeur et catégorie de délégués**

| | CLASSE A et B1 | | | Classe B 2 | Classes C et E |
|---|---|---|---|---|---|
| | Objectif | Dubitatif | Nouveau syndiqué | | |
| Constitutionnel | Beaubandit<br>Vendetout<br>Toiletbois<br>Béronnet<br>Pâtelisse | Formintim<br>Formangrand<br>L'abricaché | (Métalatroce)<br>Infoscout<br>(Infoboum) | | Plastoc<br>Comptauto<br>Aubergiste<br>Bricomère<br>Peintretfils<br>Etanchiste<br>Frèrexperts<br>Bonmaçon |
| Fonctionnel | | Poudrusée<br>Pâtesalée<br>Financetout<br>(Automule) | Poudraneuf<br>Chainelec<br>Jaunissair<br>Coupevite | Vidaularge | |

**Le rôle identitaire du syndicat mis à mal chez les plus anciennement syndiqués**

Les syndicalisations les plus anciennes ne s'affichent pas comme assurées d'elles-mêmes. Des raisons structurelles se combinent à des raisons plus conjoncturelles.

Une partie de la période d'enquête se déroulant à l'automne 2003, il est possible, comme chez Toiletbois ou Financetout, d'entendre le malaise de représentant(e)s CFDT par rapport aux positions de leur centrale. Ce malaise intervient en fait après une longue phase de distanciation [32]. Chez L'abricaché, l'accord avec ces mêmes positions n'empêche pas la même prise de distance à l'égard des structures externes : dans ce cas, c'est plutôt la perte de substance militante qui limite la capacité d'intervention d'un noyau militant reserré. Chez Bétonnet, les délégués CGT s'opposent en interne à FO et à la CGC ; à propos de leurs propres structures syndicales (externes), ils reconnaissent qu'elles « offrent des services juridiques, mais ils nous ont peu soutenus financièrement lors des grèves, on a gagné parce qu'on avait une stratégie fine pour arrêter les machines ». Chez Bétonnet, la syndicalisation sert à fidéliser les salariés aux délégués, pas à les inclure dans le syndicat externe. Chez Poudraneuf, la situation a été évoquée plus haut : un non-syndiqué s'est fait désigner DS CGT pour contrer le DS CFDT, signer un accord sur les 35 heures qu'il a fait avaliser par référendum, et abandonner ce mandat au profit de celui de secrétaire du CE et ainsi se distancier de toute référence syndicale. Dans l'équipe qu'il prépare à lui succéder après six ans de secrétariat du CE, le DS semble seul garder une adhésion à la CGT, elle doit être impérativement maintenue pour que la liste qui réunit des non-syndiqués puisse s'opposer à la liste CFDT au premier tour lors des élections de comité d'entreprise.

[32]Chez Toiletbois, l'ironie est amère parmi le groupe CFDT au soir des élections de CE tenues au début de l'automne 2003 : la CGT a perdu des voix, comme lors des précédentes élections et la CFDT progresse en pourcentage dans tous les collèges malgré une abstention légèrement accrue. « Ca va faire plaisir à François (Chérèque) » commente la secrétaire qui n'a eu de cesse de se répandre dans les ateliers contre la position de sa confédération sur les retraites depuis plusieurs mois. Sa section a renoncé à proposer l'adhésion. Chez Financetout, la DS/élue CE CFDT est proche des positions de la confédération, mais opposée à celles de sa fédération. Elle ne fait pas mystère des raisons de son maintien dans un syndicat avec lequel elle a peu de contacts et beaucoup de désaccords : « Je souhaite conserver mon mandat de prud'hommes, ça me permet de respirer ». Elle a abandonné depuis plusieurs années ses mandats au niveau fédéral, « lasse des conflits qui s'y déroulaient…pourtant, ils tenaient à moi, il n'y a pas trop de femmes qui acceptent d'y aller ».

Dans plusieurs cas, le lien au syndicat est revendiqué avec beaucoup de vigueur : Chez L'abricaché, Formintim, Formangrand, Poudrusée, Vendetout. Dans les trois premiers cas, le rôle de la convention collective nationale et des délégués syndicaux à son propos justifie cette position. Mais dans plusieurs de ces situations cette revendication va de pair avec l'expression d'une inquiétude forte du DS quant à son audience au sein même de son site. La force de l'identité syndicale du délégué ne s'accompagne pas d'une force corrélative de la syndicalisation des salariés.

### 3.2. 6. Coexistence de formes antagonistes de relations aux syndicats ?

Deux tendances principales peuvent être tirées de cette diversité :

- d'une part, plusieurs modèles hétérogènes sinon antagonistes de relations au syndicat se combinent pour concrétiser la forme juridique unique de la délégation syndicale. La majorité des représentants rencontrés, qu'ils soient anciennement ou récemment syndiqués inscrivent leur syndicalisation dans une stratégie interne au site de préférence à l'affirmation d'une identification externe justificatrice de leur activité. Les relations au syndicat semblent marquées par l'opportunisme institutionnel (la désignation du DS, l'étiquetage de la liste pour le premier tour) et/ou fonctionnel (les services divers, les contacts sporadiques). Cela renvoie à une micro-identité de la représentation locale, micro-identité servant une demande (exigence) de cohésion au sein de l'équipe de représentants ; dans la même logique cela sert un éventuel besoin de distinction entre prétendants à la représentation. Cette micro-identité préexiste et prévaut à une identification à un collectif externe plus vaste dont l'ethos serait partagé et structurant de la démarche représentative (collective). L'affirmation des différences internes entre groupes concurrents pour la représentation prend le pas sur les caractéristiques propres de la référence externe. Cette situation s'oppose à la formation de collectifs de délégués sur la base de caractéristiques distinctives préalables à leur acte représentatif : situation où les communistes, les chrétiens, les laïcs, etc. s'organisaient au sein de l'entreprise pour assurer une part ou la totalité de l'acte représentatif dans l'objectif de renforcer le poids de leurs caractéristiques au sein de la population salariée. La rupture consiste en ce que l'expérience représentative commande la demande de reconnaissance externe et non l'inverse. La syndicalisation est subordonnée à l'exercice représentatif local (*cf.* note 23). A la différence de situations observées au début des années 1990, les équipes les plus marquées par la tradition syndicale ne se décrivent pas comme activement parties prenantes aux débats qui traversent leurs centrales. Elle sont marquées par leurs répercussions, mais cherchent à éviter les inconvénients sur elles plus qu'à influer sur l'orientation de ces discussions, comme pour manifester leur indépendance quant aux conséquences identitaires/stratégiques de ces enjeux. L'apport en retour pour le syndicat consiste en une légitimation électorale. Lorsque l'établissement est d'une certaine importance, même si la distanciation identitaire des délégués est forte, elle peut ainsi difficilement être officialisée. Elle pourra être imputée au manque d'attrait pour les tâches syndicales et au renfermement des élus sur leurs intérêts locaux voire à la recherche d'un certain confort militant [33] ;

[33]« Ils préfèrent les réunions de CCE à Paris aux réunions le soir à l'UD avec les problèmes des petites boîtes », dit un permanent d'UD à propos de la plus grosse unité industrielle de son département, localisée à quelques centaines de mètres du siège des syndicats ; son organisation y est largement majoritaire mais il assure n'avoir pratiquement pas de contacts avec cette équipe. Il ne pense pas que

- d'autre part, *être syndiqué* semble jouer un plus grand rôle que d'*être syndiqué à.* Même dans les cas – nombreux dans notre panel – où la relation au syndicat est décrite comme instrumentale, minime ou dégradée, elle conserve un statut essentiel dans la construction de la représentation. Les délégués syndiqués anciens, même les plus critiques à l'égard de leur rattachement syndical, même s'ils n'entretiennent que des relations épisodiques avec leurs structures, s'offusquent à l'évocation des représentations sans rattachement syndical qu'ils côtoient fréquemment, sur leur propre site, dans leur propre entreprise ou dans le groupe auquel ils appartiennent. Les néo-syndiqués justifient leur appel à l'intervention syndicale par un besoin de renforcement de leur capacité représentative. Dans les deux types de situation, l'affirmation syndicale, même lorsqu'elle est insatisfaisante, sert à manifester une distanciation à l'égard de la direction, en dehors même de toute considération juridique. Les employeurs qui veulent manipuler cette relation doivent prendre soin de maintenir l'apparence de cette autonomie [34]. Rares sont d'ailleurs les employeurs qui valorisent les salariés exerçant un rôle de représentants. « Pour faire carrière, il ne faut pas être syndiqué, même dans un syndicat compréhensif pour la direction » affirme le DS de Poudrusée, qui note la disparition pure et simple de la CFDT de ce site « après qu'elle ait signé l'accord des 35 heures ». Son impression est confirmée pour le DS FO de Pâtelisse, qui rentrerait dans la catégorie évoquée par son collègue de Poudrusée et qui affirme tout simplement devant son DRH : « Les représentants perdent du salaire ». En la matière, les possibilités de contestation sont plus limitées que sur l'existence des IRP. Les salariés ne comprennent pas que les délégués revendiquent pour eux-mêmes.

Mais dans le même temps, et *a contrario* de cette lecture classique de la situation représentative, il semble que la perte de références externes fortes contribue à l'exercice opportuniste, sur des bases de stratégies individuelles des fonctions représentatives, y compris la délégation syndicale. Certains des délégués rencontrés dans notre panel – minoritaires mais présents – s'inscrivent clairement dans une stratégie d'utilisation des mandats électifs et syndicaux pour les garanties juridiques qu'ils offrent. Ces délégués ne se confondent pas avec ceux dont on comprend qu'ils ont sollicité des mandats pour complaire à la direction et qui refusent généralement toute référence syndicale. Cette tendance – difficile à quantifier et de toute façon très minoritaire – mérite d'être notée,

cette section ait une implication dans la vie de la fédération de branche. On constate effectivement dans notre panel que les établissements les plus importants n'exercent plus que rarement des fonctions de coordination de la syndicalisation au niveau local (UL, UD, syndicat).

[34]Dans la période d'enquête, un DRH prend contact avec nous au titre de recherches antérieures sur les comités d'entreprise. Il vient d'être nommé responsable d'un très grand centre productif dans l'automobile. Un syndicat autonome y est majoritaire depuis plusieurs dizaines d'années. Le DRH, la petite trentaine sportive, s'inquiète de la perte d'attractivité des ASC proposées par le CE, surtout vis à vis des centaines de jeunes embauchés suite à l'ARTT. Il souhaite une expertise de ces ASC et une enquête auprès des salariés. Contact est pris pour une rencontre d'une journée sur ce projet avec le DRH, le secrétaire du CE, le trésorier et le DS majoritaire. Rapidement, la discussion dévie des ASC et de leur choix vers l'implantation syndicale. Les délégués sont âgés, moins qualifiés que les plus jeunes, incapables d'assurer leur propre relève etc. Ils expliquent à demi-mots au jeune DRH que l'enjeu n'est pas la fréquentation des ASC mais la crédibilité de l'équipe de délégués qui se confond partiellement avec la crédibilité de la maîtrise dans l'usine. Pour faire remonter les demandes et les besoins, il faudrait être non seulement plus nombreux mais aussi différents : les mises en pré-retraite ont clairsemé les rangs des adhérents. Après un temps de réflexion, le DRH reprend contact avec nous et clôt l'épisode sur les ASC et la demande d'expertise. « Pour nous, l'enjeu c'est de favoriser l'émergence de syndicats réformistes si nous ne voulons pas perdre le contact avec les salariés », conclut-il. Peu de mois plus tard, le PDG du groupe auquel il est rattaché prend des mesures de rectification de l'ostracisme anti-syndical dont il était le symbole.

parce qu'elle prend les formes de la représentation totalement assumée (tous les types de mandat), et parce qu'elle constitue un symptôme de la difficulté de renouvellement des équipes militantes. L'opportunisme individuel s'autorise plus volontiers cette démarche lorsque la voie institutionnelle a été tracée puis est laissée vacante, par exemple lorsque l'existence d'une majorité syndicale en cours d'affaiblissement ouvre la possibilité à l'offre d'autres propositions de représentation, moins exigeantes et valorisées par la protection qu'elles assurent.

Les directions n'ignorent pas cette évolution de la relation des délégués aux références théoriques de la représentation. Les employeurs les moins hostiles aux syndicats ne sont pas les moins critiques à l'égard des titulaires de leurs prérogatives, lorsqu'ils les jugent défaillants dans leur usage de ces dernières. Le directeur de L'abricaché, militant à sa manière, est très sévère à ce sujet lorsqu'il caractérise la situation dans son établissement où il connaît la présence de quatre organisations syndicales et de nombreux élus : « Ce sont devenus de vraies rentes de situation pour certains, pas des fonctions collectives. Il y a trois manières d'être délégué  certains sont là pour se protéger, d'autres y croient, d'autres gèrent ça comme une rente à vie. »

Cette situation est à mettre en relation avec les difficultés de remplacement des actuels délégués : l'absence de référence externe signale l'assèchement de réservoirs militants dont étaient originaires les candidats à la représentation. Leur recrutement se fait plus aléatoire et repose sur des critères plus internes à la représentation locale et à son dynamisme.

Les différences entre les discours des un(e)s et des autres renvoient cependant à une préoccupation commune, modulée sous des conditions locales variées : celle de l'existence. Dans aucune des entreprises visitées il n'est possible de dire que la question de la représentation et de ses conditions n'est pas posée. Qu'ils agissent sous des situations parmi les mieux établies (Beaubandit, Toiletbois, Bétonnet, Formangrand) ou qu'ils s'exercent à des néo-représentations (Coupevite, Jaunissair, Infoscout), les délégués se préoccupent de l'objet, de la continuité, sinon de la survie de la représentation. Les délégués sont essentiellement préoccupés par les conditions d'existence de leur rôle. Symptomatiquement, cette question ne se confond pas avec la constitution des IRP. L'élection de DP et/ou de CE suivant la taille du site, l'implantation de délégués syndicaux dans les plus grands d'entre eux ou d'une section syndicale à l'origine des instances élues ne semble pas constituer la différence essentielle entre eux en équivalant à un brevet de représentation effectivement exercée. Ni la formation ni la pérennité de ces structures ne semblent pouvoir être retenues comme les signes de la vitalité de la représentation (en tout cas par des représentant(e)s) ni comme les signes de l'efficacité de cette représentation. La logique de formation et de fonctionnement des instances semble s'être autonomisée par rapport aux dynamiques sociales qui ont pu pousser à leur constitution dans une phase antérieure de construction du système de relations professionnelles. Si dans le passé les institutions venaient sanctionner ou favoriser l'apparition de porte-paroles des salariés, aujourd'hui, les élu(e)s et représentant(e)s expriment ouvertement leurs doutes sur les relations qu'ils entretiennent avec les salariés dont ils ont sollicité les suffrages. Les néo-syndiqués ou les représentants non-syndiqués veulent exercer leurs mandats dans des conditions aussi bonnes que possible, comme les plus anciens syndiqués. Mais ils semblent moins inquiets que ces derniers de l'éventuelle disparition de la représentation qu'ils exercent : la tâche collective n'est pas référée avec

la même exigence à l'identité d'un groupe (d'une classe) salarié(e) dont il s'agirait de manifester l'existence *hic et nunc*.

## Conclusion : Caractéristiques institutionnelles et relations sociales ; cadre identique et tableaux variés

### *Une solide présence institutionnelle, une diversification des régimes de relations sociales*

L'analyse quantitative établie à partir de l'enquête Réponse signale une concentration des situations où l'ensemble des prescriptions institutionnelles est accompli. Plus de 60 % des salariés des sites de plus de vingt salariés élisent des comités d'entreprise, des délégués du personnel ou des délégations uniques et connaissent sur leur site la présence d'un délégué syndical. Du fait des liens économiques dans lesquels ils sont insérés, moins de 20 % des salariés de ces mêmes établissements ne sont pas couverts par un délégué syndical installé dans leur entreprise. Seule une petite minorité des salariés ne connaissent pas du tout d'institution élective dans leur établissement, souvent un site de petite taille.

Notre panel reproduit ces situations. Il manifeste que derrière la normalité institutionnelle se profilent des différences importantes de relations sociales.

L'enquête qualitative suggère une diversification en cours des régimes de relations sociales au sein des catégories standards des formes institutionnelles de représentation des salariés et tout particulièrement au sein de celle qui passe pour la forme canonique accomplie de la représentation.

Ces évolutions se produisent sous la conjugaison de plusieurs facteurs d'origines inégales.

### *Groupisation et statuts des employeurs*

Même si les caractéristiques locales continuent de jouer un rôle très important, l'évolution vers la « groupisation » des sites de travail transforme les relations d'emploi. Nombre de sites dont les salariés pouvaient jouer de leur caractère stratégique par rapport à leur employeur ont aujourd'hui perdu cette possibilité. Les sites « dépendants et substituables » n'offrent pas la même opportunité à l'intervention effective des collectifs de salariés et/ou de leurs représentants. Plus exactement dit, il semble que les représentants anciennement installés sur ces sites aient du mal à adapter leurs pratiques et leurs stratégies à des relations d'emploi modifiées dans leur logique profonde malgré le maintien à l'identique de la relation juridique et institutionnelle. Les employeurs des sites dépendants ne réagissent pas suivant la même logique à l'installation d'institutions de représentation. Les contraintes légales attachées aux IRP en France rendent leur présence nécessaire pour assumer l'éventualité de modifications rapides des périmètres d'emploi, et les sites dépendants sont plus souvent que les sites autonomes impliqués dans des stratégies de ce type. Comme on l'a vu plus haut dans la description des employeurs

rencontrés, la mise en place d'un système institutionnel conforme aux normes juridiques ne rencontre pas d'opposition systématique de la part d'employeurs qui ont appris à compter avec et à utiliser le système de représentation dans sa complexité ; cela est particulièrement vrai dans les groupes qui ont pris l'habitude de gérer les relations sociales d'une façon distanciée. En outre, l'existence des IRP n'entraîne pas l'implication de collectifs de salariés actifs dans les processus de décisions de ces sites mais le besoin accru de fidélisation de certains des salariés demande de leur porter une plus grande attention. La taille des sites n'est pas aussi influent que par le passé pour décider de la configuration des organes représentatifs. Les deux tiers des établissements relevant de la classe A en matière d'IRP appartiennent à des entreprises disposant de plusieurs établissements, alors que leur taille moyenne est relativement réduite.

### *Accès à la représentation et identité des représentants*

Par ailleurs, les conditions d'accès à la représentation des salariés semblent se modifier progressivement, à la fois sous l'effet des transformations structurelles des entreprises (groupisation) et sous l'effet des changements sociétaux au sein du salariat. Les exigences d'appartenance à une identité explicite au sein du salariat pour prétendre accéder à la candidature et à l'exercice de fonctions représentatives sont en voie de perdre de leur capacité de sélection et de proposition. La permanence de l'exercice des fonctions représentatives provoque des effets de prolongement (hystérésis) de ces exigences et de leurs effets, mais elles ne semblent pas en état de se renouveler. Les processus de recrutement des représentants semblent tendre vers plus d'endogénéité aux sites de travail et aux groupes de salariés. Cette endogénéisation s'accompagne d'une réticence affirmée à l'encontre de leur identification à des regroupements exogènes et d'une recherche de ressources externes à destination de l'exercice des actes de représentation .

Des équipes de représentants salariés qui ont mis à leur compte la mise en place de ce système sur leur site et qui se sont identifiées à ce système sont aujourd'hui en phase de perte d'influence du fait des transformations des relations de travail face à l'employeur et entre salariés. Cette transformation se perçoit particulièrement dans l'évolution que les équipes de délégués décrivent à l'égard de leur rattachement syndical.

### *Confrontation de paradigmes de représentation*

Il semble que deux paradigmes de relations des représentants au sein des entreprises avec les syndicats soient mis en œuvre, de façon parfois concurrente, parfois exclusive et parfois concomitante.

Le paradigme dominant jusqu'à présent repose sur une logique où les syndicats identifient, légitiment et constituent des groupes représentatifs qui font une proposition de représentation aux salariés *via* la prise en charge des fonctions électives et délégatives. Cette offre est potentiellement variée, puisqu'elle repose sur une concurrence syndicale et sur la possibilité d'un refus de cette offre (élus non-syndiqués, non-élections). Dans le paradigme qui semble en cours de développement, la représentation locale se légitime auprès des salariés *via* les institutions légalement disponibles. La caution syndicale n'est pas sollicitée aussi longtemps que l'employeur ne met pas d'obstacle à cette prise en charge. La connexion avec le syndicat ne conduit pas à une relativisation de la

légitimation locale mais bien à une demande limitée de relation n'incluant pas d'exigence identitaire syndicale forte, y compris pour les représentants locaux.

Les groupes représentatifs relevant du paradigme 1 semblent peu à même de se reproduire. Les groupes appartenant au paradigme 2 se développent mais n'ont pas assez d'ancienneté pour qu'on puisse vérifier de quelles potentialités sont porteuses leurs demandes adressées aux syndicats.

Dans ce contexte de transformation des conditions d'accès à la représentation, l'égalisation formelle des conditions institutionnelles semble être plus instrumentalisée que directement efficiente.

# ANNEXE

# Les conventions collectives vues à travers les interviews

Nous ne faisons pas allusion au rôle des conventions collectives dans l'analyse des relations sociales perçues au niveau des sites de l'enquête. Elles ne sont pas absentes des références explicites ou implicites de nos interlocuteurs, mais dans la plupart des cas elles n'interagissent pas directement sur les conditions d'exercice de la représentation. Nous relevons ci-après trois types de situation qui permettent de nuancer ce constat global.

Tous les interlocuteurs identifient – avec ou sans hésitation – leur convention collective (parfois les conventions collectives) de rattachement. Par contre, ils y font des références inégales qui ne supportent pas d'être assimilées les unes aux autres.

On peut distinguer trois situations différentes.

### *Les conventions-décors*

Dans la majorité des cas de notre panel, dont tous ceux de la production hors bâtiment, la convention collective est connue, elle est une référence annoncée à la demande des enquêteurs. Mais cela ne signifie pas que ses stipulations exercent un rôle important dans la gestion concrète de l'entreprise. Ce rôle est plus juridico-normatif qu'économico-normatif. En matière de salaire, la norme économique est le SMIC ou le marché local spécifique à chaque type d'emploi. Ainsi, les salaires ne dépendent pas directement des niveaux des conventions collectives. Les classifications servent de cadres aux pratiques salariales maisons mais pas de guides [35]. Les règlements internes sont établis de façon

[35]La question « utilisez vous les classifications de la convention collective pour votre personnel ?» obtient toujours la réponse oui. Si l'on demande de préciser comment cela se passe, on comprend la logique de l'usage de la CC. On donne au salarié la classification correspondant à son salaire, non l'inverse. Le niveau de salaire est lui-même déterminé par l'état du marché interne et externe à l'entreprise, sur base du SMIC pour les plus petits salaires. Le DRH de Pâtelisse (inséré dans un groupe de plus de 3 000 salariés) décrit ainsi le rôle des CC : « On utilise les classifications, mais en ajustant les salaires et en modifiant les définitions de postes. Il y a des pesées de postes, qui reposent sur une quinzaine de critères…La CC sert surtout aux petites entreprises, mais au bout du compte les

conforme mais autonome, la formation professionnelle outrepasse ou non les règles conventionnelles en fonction des besoins de l'entreprise, etc. Dans ces cas-là, plutôt que de demander aux interlocuteurs si la convention collective joue un rôle, ce qui entraîne une réponse conforme, le test consiste à demander aux interlocuteurs : « quels sont les éléments négociés récemment dans votre convention collective qui ont eu un effet direct sur la situation sociale dans votre établissement ». Le silence suit généralement ou les réaffirmation d'importance de la convention manquent d'exemples concrets. Interrogés plus avant, très peu d'employeurs et de délégués disent prêter attention à l'activité de négociation de leur branche de rattachement. Les délégués sont généralement incapables de dire si leur syndicat a eu une activité en la matière récemment ; ils n'identifient pas personnellement de responsable syndical ayant un rôle en la matière et ne se souviennent pas avoir participé à une réunion au cours de laquelle la politique conventionnelle ait été discutée. Plus l'entreprise est grande et syndiquée, plus cela est vrai.

### *Les conventions de proximité*

On trouve essentiellement le bâtiment dans cette catégorie. Il constitue une situation intermédiaire, en raison de l'importance des liens entre protection sociale, classifications, intempéries, etc. En matière de salaire cependant, la relation avec les conventions collectives n'est pas aussi nette que cela paraît au premier coup d'oeil. La référence conventionnelle est là aussi utilisée pour établir des feuilles de paie juridiquement conformes. L'enjeu consiste à s'assurer la fidélité d'un noyau de salariés techniquement compétents et suffisamment âgés pour ne pas « se comporter comme des chiens fous quand le marché redémarre » [36]. Cela suppose parfois de trouver des arrangements éloignés des conventions officielles. Les salariés – individuellement mais sous contrôle indirect de leur entourage – négocient leur fidélité autant que possible via des éléments non imposables pour eux et sans charges sociales pour les employeurs. Les systèmes de prime de déplacement ou certains avantages en nature (véhicule, prêt de matériel, prêt financier, arrangements pour les vacances) servent plus ou moins ouvertement de système d'équilibrage entre les salaires déclarés et les revenus réels. Les versements en liquide sont évoqués discrètement. Les plus grandes entreprises peuvent s'arracher certains salariés qui sont payés nettement au-dessus des normes conventionnelles si tous les avantages sont affichés mais dont les feuilles de paie restent proches des conventions.

Aussi bien dans les situations où les conventions tiennent un rôle de décor que dans celles où les conventions exercent un rôle de proximité, le SMIC et les pratiques locales liées à la tension du marché du travail jouent un rôle plus direct que les normes conventionnelles. C'est particulièrement vrai des plus petites entreprises. C'est le rôle du comptable de respecter les conventions collectives sur les fiches de paie et dans la

salaires ne sont pas si différents, on ajuste nos salaires au marché». Il trouve néanmoins le rôle des CC important « parce que ça permet éventuellement de desserrer les contraintes ressenties au niveau des entreprises » (*ie* de limiter la pression à la hausse des salaires au sein de l'entreprise). Il participe à une commission de sa CC sur la formation, mais il ignore si la fédération à laquelle il est adhérent est rattachée au MEDEF.

[36]Cette citation est empruntée au dirigeant de Bétonnet, qui veut que ses salariés soient capables d'encadrer les intérimaires et de surveiller les sous-traitants. Chez Bétonnet la moyenne d'âge est de 47 ans, le salaire moyen est de 1 900 € bruts par mois. La direction a subi des échecs répétés dans ses tentatives de fidéliser des CDD, des intérimaires et des ouvriers recrutés avec l'ANPE pour être formés dans l'entreprise.

comptabilité de l'entreprise et celui de l'employeur de gérer le personnel et ses revenus [37]. Les bons comptables le savent.

Cela ne signifie pas que les mêmes employeurs soient contre les minima de salaires. Ils constatent seulement que les pratiques concurrentielles ne leur permettent pas de respecter la loi et la convention dans toute leur rigueur. Dans le bâtiment, les employeurs et les délégués ne tarissent pas d'exemples sur les pratiques anti-concurrentielles qui rendent les salariés méfiants sur des augmentations de salaires qui risqueraient de menacer la survie de leur entreprise [38].

### *Les conventions mères*

Une troisième situation associe dans notre panel les établissements relevant de l'enseignement privé et de la CC 66. Les salaires dans ces établissements dépendent directement des négociations nationales des conventions collectives. Les pratiques salariales de ces branches s'apparentent plus aux règles de la fonction publique qu'aux fonctionnements rencontrés ailleurs dans le secteur privé marchand. Dans ces établissements, le rôle de la CC semble contribuer de façon importante à la présence et au rôle syndical. Les délégués rencontrés sur ces sites sont les seuls à évoquer les conventions collectives comme des éléments structurants de la vie de leurs établissements et de leurs pratiques de représentants.

Cependant, dans l'enseignement privé, les enseignants ne relèvent pas des mêmes règles que les personnels de service (dits « personnels OGEC » : administratifs, surveillants, femmes de ménage, cuisiniers…). Les premiers relèvent d'une convention collective nationale alors que les seconds dépendent de négociations menées régionalement avec les directions diocésaines. Ce sont cependant les syndicalistes généralement issus des rangs des enseignants qui négocient les CC des personnels OGEC [39]. Les règles de gestion du personnel dans ces établissements sont suffisamment centralisées pour que les directeurs – officiellement dépendants d'associations locales – ne puissent recruter sans en référer à l'autorité diocésaine qui gère l'embauche et les carrières des enseignants. Ils ne disposent d'aucune autonomie salariale pour les enseignants. Les mesures salariales pour les personnels OGEC fixent des normes qui laissent une autonomie très étroite aux associations gestionnaires et non aux chefs d'établissement. Les deux chefs d'établissement rencontrés se félicitent l'un et l'autre d'être libérés des tâches de détermination des revenus des salariés.

[37]Un employeur d'une petite entreprise de peinture nous explique qu'en phase de haute conjoncture il laisse ses salariés « partager les marchés », ce qui signifie que l'entreprise prend les parties dangereuses qui demandent des échafaudages et peuvent entraîner des accidents pendant que les salariés prennent en charge les parties non dangereuses au noir. A cette déclaration correspond la plainte d'un DS d'une grande entreprise qui affirme que « sur les chantiers on ne sait pas qui on croise et pourquoi il est là.».

[38]A plusieurs reprises, les « pavillonneurs » et les groupes familiaux intervenant sur des chantiers sont évoqués. Les premiers sont des artisans travaillant à la tâche, les seconds souvent des étrangers, plusieurs personnes d'une même famille effectuant le travail pour un seul d'entre eux déclaré (généralement le père, le frère aîné…).

[39]Le directeur de Formintim, lui-même salarié proche du délégué syndical de son établissement pendant des années, interrogé sur les possibilités d'accès des personnels OGEC à la délégation syndicale répond ironiquement : « Ils ne feraient pas cet affront aux enseignants. »

L'établissement bancaire visité, qui a vécu sous ce troisième type antérieurement, est en transition avancée vers la pratique désignée « conventions-décors ».