LE DROIT D'EXPRESSION DES SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES

PREMIERS CONSTATS (1)

par

Jean-Jacques NANSOT (*)

Analysé à travers le texte du dispositif législatif, le droit d'expression des salariés apparaît comme :

— *Un droit incitatif*; il pose quelques principes et renvoie aux partenaires sociaux le soin de déterminer dans les entreprises, par la négociation (au moins dans celles qui occupent deux cents salariés et plus), le soin de déterminer les conditions concrètes de son exercice, qui ne porte donc pas atteinte au rôle traditionnel du syndicat dans l'entreprise.

— *Un droit expérimental*; les entreprises avaient deux ans pour adapter le droit d'expression à la diversité de leur situation et faire ensuite l'analyse des résultats obtenus, le parlement ayant à voter un dispositif définitif sur le droit d'expression, avant la fin de l'année 1985.

— *Un droit d'expression « directe et collective »*; les salariés peuvent s'exprimer sans passer par un intermédiaire (délégué du personnel, délégué syndical, hiérarchie), mais ce droit bien qu'individuel, appartenant en propre à chaque salarié, ne peut s'exercer qu'en groupe, dans le cadre de l'unité élémentaire de travail.

— *Un droit dynamique*; d'expression individuelle, ce droit s'articule au système préexistant du droit des relations du travail en complétant l'expression qui passe habituellement par le canal des instances représentatives du personnel (délégué syndical, comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) dont les missions respectives de revendication et de négociation, d'information et de consultation, de contrôle et d'étude, ont été renforcées ou étendues par ailleurs (2).

— *Un droit reconnu par la loi*, dont l'application incite à la réalisation d'expériences, et qui diffère donc de l'expérimentation antérieure à la loi, intervenue, en général, sur la seule initiative des directions d'entreprise.

Compte tenu de l'objet particulier de la loi du 4 août 1982 dans ses dispositions relatives au droit d'expression des salariés (l'expression porte sur le contenu et l'organisation du travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise), de son caractère à la fois incitatif et expérimental, il était prévisible que le vécu concret de ce nouveau droit se traduise sur le terrain par des pratiques très diversifiées. Nous nous proposons, ici, d'en rendre compte en présentant quelques constats (voir encadré méthodologique), et ainsi d'apporter des premières réponses à des questions soulevées par la mise en œuvre du droit d'expression, et qui nous paraissent majeures.

(*) Jean-Jacques NANSOT fait partie de la division « Conditions de travail et relations professionnelles » du Service des études et de la statistique.

(1) Les constats présentés ici sont tirés d'études régionales (auxquelles le lecteur se reportera avec profit) réalisées par M. Lalanne : ERET-D.R.T.E. d'Alsace ; M. Lemaire : ERET-D.R.T.E. d'Auvergne ; M. Hancy : ERET-D.R.T.E. de Provence-Alpes-Côte d'Azur ; Mme Chetail : ERET-D.R.T.E. de Rhône-Alpes, et coordonnées par la division conditions de travail et relations professionnelles du S.E.S. du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

(2) Voir les dispositions de la loi du 28 octobre 1982 (J.O. du 29.10.1982), relative au développement des institutions représentatives du personnel, traitant de l'exercice du droit syndical, du nouveau droit des C.E., et la loi du 23 décembre 1982 (J.O. du 26.12.1982) relative aux C.H.S.C.T.

Méthodologie
et champ des études régionales

La méthode d'investigation a reposé sur :

— Une enquête réalisée par entretiens menés avec les différents acteurs (directions, encadrement, organisations syndicales, animateurs, salariés participant ou non à l'expression) dans 36 établissements implantés dans les régions Alsace, Auvergne, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes et sélectionnés par les chargés d'étude, des ERET-D.R.T.E. concernées. Deux à trois visites ont été effectuées dans chaque établissement, selon la nature ou l'importance des expériences observées, au cours des second semestre 1983 et premier semestre 1984.

— La collecte et l'analyse de documents d'entreprise disponibles et rentrant dans le champ des travaux d'étude (comptes rendus de réunion, documents syndicaux, programmes de formation à l'animation, presse d'entreprise, notes de service, P.-V. de réunion de C.E. et de C.H.S.C.T., etc.).

— Une grille d'analyse visant à permettre aux chargés d'étude de répondre au mieux à l'objet des travaux d'étude, à savoir tenter de saisir la dynamique du vécu des pratiques d'expression dans les entreprises.

Le choix des établissements visités (voir tableaux présentés en annexe du présent article) a été opéré dans le but de couvrir un éventail de situations diversifiées et en fonction de quelques repères considérés comme essentiels : la lecture du contenu des accords ou quasi-accords conclus avant la fin du mois de juillet 1983, la taille des établissements, la diversité de la présence syndicale et de l'implantation des institutions représentatives du personnel, les secteurs d'activité bien implantés dans les régions concernées, la situation économique et sociale des établissements, les caractéristiques de la main-d'œuvre et la forme du processus de travail, l'existence antérieure ou simultanée au droit d'expression d'expériences différentes d'expression de type cercle de qualité.

Les établissements sélectionnés appartiennent aux secteurs d'activité les plus divers (métallurgie, B.T.P., agro-alimentaire, banques, textile, chimie, transports, commerce, secteur sanitaire et social, etc.).

— Sur les 36 établissements enquêtés, 8 établissements occupent moins de 200 salariés, 28 établissements sont des établissements de 200 salariés et plus. Parmi les 35 établissements qui ont mis en œuvre le droit d'expression, on trouve 33 établissements qui l'ont fait par voie d'accord ou de quasi-accord (1) et 2 établissements qui ont appliqué la loi du 4 août 1982 par voie de décision unilatérale.

(1) Quasi-accord : accord conclu avec des élus du personnel (C.E., D.P.).

I - PRATIQUES DU DROIT D'EXPRESSION DANS LES ENTREPRISES

Dans la quasi-totalité des établissements où il y a eu accord ou quasi-accord, les négociations visant à mettre en œuvre l'expression des salariés ont été engagées sur l'initiative des directions d'entreprise, sur présentation de projets d'accord aux partenaires syndicaux ou aux élus du personnel. Bien que parfois longues, portant surtout sur la question de l'animation et du temps alloué à l'exercice de l'expression, les négociations ou consultations ont abouti à des accords ou quasi-accords, proches, le plus souvent, dans leur contenu, des propositions initiales présentées par les directions d'entreprise.

Sensibilisation du personnel et formation de l'encadrement

Dans la grande majorité des situations observées, les actions de sensibilisation du personnel ont été limitées ; néanmoins, dans trois établissements de la région Rhône-Alpes, des actions de sensibilisation du personnel, préparatoires à la mise en œuvre de l'expression ont été effectuées : dans l'une, par voie d'affichage de l'accord conclu, dans l'autre à l'occasion des réunions d'information organisées par le comité d'entreprise, dans le troisième enfin lors des réunions mensuelles de la maîtrise.

Sur les 35 établissements entrant dans le champ de l'étude et qui ont mis en œuvre l'expression des salariés, 19, soit plus de la moitié, ont organisé des stages de formation pour les cadres susceptibles d'animer les groupes (voir ci-après le rôle de l'encadrement).

Les stages de formation, répartis sur quatre ou cinq jours, ont été dispensés en général, par des organismes de formation extérieurs aux établissements ; quant au contenu, les formations dispensées ont inclu une présentation de la loi du 4 août 1982 et ont consisté, dans la quasi-totalité des cas, en une initiation aux techniques de conduite et d'animation des réunions.

Dans l'ensemble, on peut dire que les effets de cette formation ont été jugés plutôt positifs par l'encadrement, notamment par les agents de maîtrise, d'abord quelque peu sur la réserve, puis conscients de la revalorisation de leur rôle que pourrait engendrer leur nouvelle fonction d'animateur.

L'organisation des réunions

Dans la plupart des établissements visités, les groupes se réunissent dans leur composition naturelle, l'unité élémentaire de travail ; il y a cependant des exceptions : ainsi la direction d'un supermarché a dessiné ses groupes en fonction d'une typologie des articles vendus en rayon.

La participation effective des salariés dans les groupes est dans l'ensemble satisfaisante, à condition que cette participation n'implique aucune présence supplémentaire dans l'entreprise par rapport à l'horaire habituel de travail. D'ailleurs, les réunions se tiennent la plupart du temps à des heures où les participants potentiels ont des chances d'être présents sur les lieux de travail, l'animateur informant au préalable les salariés de la date de la prochaine réunion, soit par voie d'affichage, soit par distribution d'une note individuelle.

Un exemple intéressant, à cet égard, dans l'établissement 9...
La convocation aux réunions est introduite par la direction de l'établissement dans l'enveloppe

contenant le bulletin de paye (ce qui permet de remédier aux difficultés de circulation de l'information liées à l'éclatement du lieu de travail).

La fréquence des réunions envisagée ou décidée à l'origine n'a pu, semble-t-il, dans beaucoup de cas, être tenue et a été de fait révisée en baisse (deux à trois réunions annuelles au plus, par groupe, dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur). La durée courante des réunions est de une heure trente.

Des difficultés relatives à certaines catégories de salariés ayant du mal à prendre place dans les dispositifs d'expression sont signalées dans tous les secteurs d'activité et dans de nombreux établissements, le problème étant à la fois :

— de maintenir l'activité des services ou ateliers concernés (surtout dans le secteur industriel) ;

— de permettre, au maximum, à tous les salariés de participer aux réunions d'expression.

- ***Le cas des salariés postés***

Dans certains établissements, les salariés devaient revenir sur leur lieu de travail pendant leur période de repos pour assister aux réunions (avec indemnisation du temps passé en réunion et des frais de transport) ; cette solution n'a pas rencontré l'assentiment des intéressés.

Dans l'établissement 3..., les salariés postés, pour assister aux réunions d'expression, se réunissent pendant une journée de récupération (généralement consacrée à la formation ou à des échanges).

Autre exemple : dans l'établissement 12..., la moitié du personnel (450 salariés) est constituée de travailleurs postés. La production est organisée selon un système semi-continu en 3 x 8. L'activité étant suspendue chaque fin de semaine, les réunions ont été organisées le lundi matin, en retardant, d'une heure et demie, le démarrage des installations.

- ***Le cas des personnels soumis à des contraintes liées à la réception de la clientèle.***

Des initiatives ont pu être observées :

— *L'établissement 27... 560 salariés dont 150 caissières.*
Le système retenu (réunions en dehors de l'horaire de travail des caissières — deux heures par mois — avec récupération ultérieure de ces heures par « journées pleines », la participation à 8 heures de réunion — donc en principe à 4 réunions — donnant droit à une journée de récupération) n'a eu qu'un faible succès, une vingtaine de caissières seulement participant régulièrement aux réunions.

Certaines catégories de salariés se trouvent totalement exclues, dans la pratique, du champ d'application des accords signés :

- par exemple, le personnel de gardiennage, les standardistes, les femmes de ménage. Échec aussi pour le personnel navigant d'une entreprise de transports maritimes (alors que le personnel sédentaire a pu participer à quelque 113 réunions) ;

- concernant la main-d'œuvre dispersée, le problème est non-résolu pour les chauffeurs-grands routiers, les chauffeurs-livreurs et des difficultés existent pour le personnel de chantier ; les réunions ont lieu en général le matin avant la reprise des activités.

- Quant aux équipes fixes de nuit ou de week-end, elles sont le plus souvent exclues des dispositifs d'expression mis en place.

L'encadrement : un rôle clé dans les réunions

Dans la quasi-totalité des établissements visités, les groupes d'expression sont animés par un membre de l'encadrement, soit parce que les accords le prévoyaient, soit, situation souvent rencontrée, parce que les groupes ont choisi leur responsable hiérarchique direct comme animateur ; ainsi sur les dix établissements visités dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, et bien que la moitié seulement des accords ait prévu l'animation par l'encadrement, cette solution a été de fait appliquée dans huit établissements sur dix.

Le choix du personnel se porte, en général, vers le niveau hiérarchique le plus proche des groupes (l'agent de maîtrise), celui avec lequel les participants se sentent le plus à l'aise et celui qui est susceptible d'apporter des informations ou des réponses immédiates à certaines questions posées pendant les réunions.

Le rôle de l'animateur est, en général, de préparer les réunions (convoquer les participants, rassembler des informations), de les conduire (introduire les débats, fournir des réponses immédiates), d'en organiser le suivi (participer à la rédaction des comptes rendus, assurer la diffusion et la publicité des comptes rendus et des réponses).

Dans la plupart des établissements visités, l'animateur est assisté d'un rapporteur ou d'un secrétaire-rédacteur de séance, choisi par les membres du groupe et qui rédige les comptes rendus sous le contrôle ou avec l'animateur.

Quel que soit le contenu des accords ou quasi-accords, les groupes d'expression ne fonctionnent que si l'encadrement prend en charge (ou du moins s'investit dans) l'organisation des réunions et leur suivi. Un élément clé du fonctionnement de l'expression semble résider dans la participation des cadres aux réunions, dans la mesure où ceux-ci peuvent ou veulent apporter des réponses immédiates à certaines demandes formulées, et alimenter les débats par des informations en leur possession.

Deux exemples différents d'animation réussie :

- *L'établissement 6... 141 salariés.*

Encouragé par la direction de l'établissement, l'encadrement remplit la fonction d'animation, fixée par l'accord (organisation, animation, transmission des comptes rendus et réponses), avec efficacité, en canalisant les débats, sans exclure les autres questions posées, en donnant des informations générales sur l'entreprise, en

donnant des réponses immédiates à certaines demandes émises ou des éléments d'explication, en associant, le cas échéant, le personnel à certaines prises de décision (ex. : dresser une liste de besoin en gros outillage pour la préparation du budget 85).

- *L'établissement 1... 165 salariés.*

L'accord signé entre les partenaires sociaux attribue aux salariés des responsabilités étendues ; les groupes d'expression déterminent eux-mêmes les modalités pratiques de leur fonctionnement, les différentes responsabilités au sein des groupes, notamment celle d'animer les réunions. L'organisation pratique des réunions et du suivi des réunions est revenue de fait à l'encadrement.

L'animation proprement dite des groupes a été assurée par des non-cadres. L'encadrement intervient dans les réunions, en tant que détenteur d'éléments d'information, avec des réponses en général précises et développées. La fonction d'animateur proprement dite a été assurée sans difficulté particulière (en raison probablement de la politique de formation mise en place dans l'établissement avant la loi du 4 août 1982). Au total, une certaine dynamique des groupes, des résultats concrets, du point de vue de l'amélioration des postes de travail et de l'organisation du travail, et une très large information des salariés sur la marche des services de l'établissement (contraintes et projets).

La situation est très variable selon les établissements, mais deux observations peuvent être dégagées :

1 — Un changement de comportement de certains cadres, notamment des agents de maîtrise, est sensible. Assez réticents au début, les cadres se sont, semble-t-il, affirmés dans leur rôle au fur et à mesure que l'expression des salariés entrait dans les faits, conscients du profit qu'ils pouvaient tirer de leur nouveau rôle d'animateur par une meilleure reconnaissance de leurs compétences par les salariés.

2 — Le mode de fonctionnement habituel des relations sociales, dans les établissements observés où le poids de la hiérarchie était important, semble plutôt, pour l'instant, conforté par l'attribution de l'animation à l'encadrement.

Les obstacles liés au suivi des groupes d'expression

L'expression des salariés constitue un apprentissage qui, pour vivre dans la durée, doit pouvoir « s'alimenter » de la qualité et de la circulation des informations ; or, incontestablement, le problème du suivi des groupes d'expression est celui qui fait l'objet d'un grand nombre de critiques de la part des différents interlocuteurs rencontrés dans les établissements visités et est considéré comme un obstacle important au développement des processus d'expression dans les entreprises par son impact démobilisateur. Les difficultés sont les suivantes :

— les délais de réponse sont considérés comme excessifs par les membres des groupes ; les délais sont proches de trois mois en moyenne, dans la plupart des établissements visités ;

— la qualité des réponses est jugée dans l'ensemble peu satisfaisante ;

— la diffusion des réponses est souvent partielle ; ainsi, sur les dix établissements visités dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, les réponses aux demandes des groupes ne parviennent aux membres des groupes que dans la moitié des établissements, aux institutions représentatives du personnel dans trois établissements de manière systématique (alors que ce dernier cas était prévu par accord dans huit établissements).

Les directions d'entreprise expliquent ces difficultés par les arguments suivants :

— le caractère nouveau des processus d'expression ;

— l'encombrement des services concernés (services du personnel, par exemple) ;

— l'attitude des cadres-animateurs qui font remonter trop de demandes au niveau des directions, sans apporter eux-mêmes des réponses aux questions posées.

Dans certains établissements, néanmoins, le problème ne se pose pas ; ainsi, dans l'établissement 31... où existe une politique de relations sociales-pilote. Dans cet établissement de 447 salariés, dont la majorité possède un haut niveau de qualification, le rapporteur-rédacteur volontaire, choisi par les groupes, établit les comptes rendus de réunion résumant les questions posées et les solutions proposées, avant transmission aux responsables des services, puis au directeur général de l'établissement. Ce dernier répond, point par point, en liaison avec les chefs de service ; les réponses sont à la fois concises et précises, fournissant soit l'engagement de mettre en œuvre dans les meilleurs délais les suggestions du personnel, soit celui de faire des études complémentaires, soit des informations détaillées justifiant la position de la direction de l'établissement quant aux demandes auxquelles il ne peut être donné suite. La diffusion des réponses, comme celle des comptes-rendus de réunion, est très largement assurée par les animateurs au sein des groupes (par voie de photocopies et d'affichage) ; les délégués syndicaux et le C.H.S.-C.T. sont également destinataires.

Le contenu des documents (fiches, cahiers), et leur diffusion sont très variables selon les établissements et selon les groupes à l'intérieur des établissements. Les documents remontent, en général, aux directions, dès lors que les décisions à prendre impliquent des investissements financiers importants.

La cohabitation d'expériences différentes

Sur les 35 établissements visités et ayant appliqué la loi du 4 août 1982, une douzaine avait, avant l'intervention du dispositif législatif, mis en place des formules d'expression (cercles de qualité, groupes de progrès, réunions d'échange, etc.).

Depuis la promulgation de la loi du 4 août 1982, deux établissements ont d'ores et déjà mis en place, parallèlement au droit d'expression, des cercles de qualité ; de nombreuses directions d'entreprise (la plupart des directions d'établissements visités en Alsace, par exemple) envisagent de mettre en place des cercles de qualité, après la période d'expérimentation du droit d'expression, celui-ci constituant à leurs yeux une sorte de préparation à l'installation de formules — type cercles de qualité.

En l'état actuel des choses, plusieurs situations peuvent être distinguées :

— le cas d'établissements ou des formules d'expression, limitées ou ponctuelles, préexistant à la loi du 4 août 1982, ont été totalement abandonnées au profit des accords de mise en œuvre du droit d'expression (c'est notamment le cas de trois établissements où l'on trouvait des cercles d'étude, des groupes d'animation ouvrière, des cercles de qualité) ;

— le cas d'établissements où les accords de mise en œuvre du droit d'expression ont « adapté » ou « formalisé » des expériences en cours (réunions d'atelier, réunions d'information du personnel) ;

— le cas d'établissements dans lesquels certaines expériences antérieures à la loi du 4 août 1982 avaient été mises en place de manière étendue (groupes participatifs dans l'établissement 27..., par exemple) et où les réunions d'expression ont été intégrées au dispositif existant, contribuant à les généraliser, mais sans influencer leur contenu. Il s'agit donc dans ce cadre, d'une simple formalisation de dispositifs antérieurs dans lesquels les questions visant à améliorer les performances économiques de l'entreprise sont prépondérantes par rapport aux questions relevant des conditions de travail ;

— le cas d'établissements où cohabitent, en toute indépendance, des expériences d'expression différentes.

Exemple : l'établissement 17...
Depuis septembre 1982, il y a cohabitation, existence parallèle de groupes de progrès et d'expériences d'expression issues de l'intervention de la loi du 4 août 1982 ; ces deux formules d'expression ont été conçues et fonctionnaient, au moment où a été effectuée l'enquête, comme deux démarches rigoureusement parallèles « différentes et complémentaires » selon l'expression utilisée par le chef de l'établissement.

Deux autres situations observées méritent d'être relevées :

Dans l'établissement 7... cohabitent des expériences d'expression différentes ; le succès des cercles de qualité semble pour l'instant limité au profit du droit d'expression, en raison, notamment, de l'existence et du rôle joué par « une commission de suivi-droit d'expression » activement animée par la C.G.T.

Dans l'établissement 15... ont été mis en place des cercles de qualité, en même temps qu'appliquée la loi du 4 août 1982 ; la première formule semble, à ce jour, avoir une action « asphyxiante » par rapport à l'expression (légale) des salariés, la direction de l'entreprise et l'encadrement privilégiant la première formule (participation active de l'encadrement aux cercles de qualité ; moyens importants, consacrés à la formation, dans le cadre de l'animation des cercles de qualité).

II - LA PORTÉE DU DROIT D'EXPRESSION : DES SITUATIONS VARIABLES SELON LES ENTREPRISES

Le champ de l'intervention des salariés

Le contenu et le volume des questions posées ou des problèmes abordés varient selon le secteur d'activité économique. Il est possible, cependant, malgré la diversité extrême des situations rencontrées dans les établissements visités, de regrouper les différents sujets abordés en trois grandes familles :

• ***Les caractéristiques des postes de travail :*** il s'agit ici de tout ce qui touche directement l'outil de travail, le poste de travail (problèmes matériels, amélioration du confort des postes de travail, hygiène et sécurité). Cette première catégorie de sujets est largement dominante dans les unités de production.

Exemple : l'établissement 6...
Dans cet établissement de 141 salariés, le droit d'expression des salariés, bénéficiant d'une réelle qualité de l'animation des groupes, se situe souvent au niveau de la suggestion. Il porte sur les caractéristiques des postes de travail (utilisation du nouveau matériel ; hygiène, sécurité et conditions de travail = bruit, lumière, protection des câblages des postes de contrôle, réorganisation du service montage, etc.) et l'organisation du travail (instauration du travail en équipe ; relations inter-services, etc.).

Dans le secteur du B.T.P., les problèmes de sécurité sur les chantiers nourrissent une grande partie des discussions.

Exemple : l'établissement 21...
Sur 845 salariés, 764 sont sur les chantiers. La participation aux réunions, pour les salariés travaillant sur les chantiers, a été de 98 % lors des premières réunions ; les trois quarts des interventions des salariés ont porté sur des problèmes liés à l'hygiène et à la sécurité (meilleure information du personnel sur les règlements de sécurité ; qualité des chaussures de sécurité ; meilleur chauffage et nettoyage des vestiaires et réfectoires des chantiers, etc.) ; le reste des demandes concernait des questions touchant aux postes de travail (rythmes et charges de travail, par exemple).
L'expression des salariés, dans ses aspects très concrets, est en adéquation parfaite avec la situation de travail et permet de déceler des lacunes dans l'information du personnel.

• ***L'organisation du travail***

(Réorganisation des services, informatisation de certaines tâches, etc.) : cette deuxième catégorie, plus rare, est surtout observable dans les services.

Exemple : l'établissement 34...
Le contenu de l'expression a rapidement débouché, dans cet établissement, sur des suggestions, celles-ci étant majoritaires par rapport au nombre de problèmes abordés. Les domaines évoqués furent, par ordre d'importance décroissante : l'organisation du travail (problème de l'adéquation entre les définitions de poste et leur contenu réel, organisation des tâches de certaines catégories de salariés), les conditions de travail (possibilités d'aménager différemment le temps de travail, réglage de la climatisation), l'information des salariés (vœux émis de mieux connaître les différents services ; problèmes liés à l'informatisation...).

• ***Les questions touchant aux salaires, à la durée du travail :***

Elles sont très peu évoquées dans les réunions ; l'on constate néanmoins dans certains établissements des régions Alsace et Provence-Alpes-Côte d'Azur une aspiration réelle des salariés à aborder la question des salaires.

Pour conclure ce point sur le contenu des réunions d'expression, il est possible de faire trois remarques :

— les sujets abordés sont dans l'ensemble spontanément très concrets, liés au vécu des situations de travail ;

— le contenu de l'expression révèle, notamment à travers les observations effectuées dans les établissements de la région Rhône-Alpes, le besoin général des salariés d'obtenir des informations sur les activités, l'organisation de leur établissement ;

— un certain tarissement du contenu de l'expression est d'ores et déjà observé dans certains établissements où plusieurs réunions d'expression ont eu lieu.

Des premiers résultats...

Les demandes des salariés sont d'autant plus facilement accueillies que leur coût financier est réduit ; les demandes ayant des incidences financières importantes, soit font l'objet de refus, soit sont différées en raison des dépenses d'investissement importantes qu'elles supposent ou des études de faisabilité qu'elles doivent entraîner.

Les résultats sont très divers d'un établissement à l'autre, mais peuvent être regroupés en plusieurs catégories :

• ***Les établissements où les résultats sont importants.***

Les situations de ce type sont rares ; certaines méritent d'être signalées :

L'établissement 20...
235 salariés... Les trois quarts sont actionnaires de la société. Dans cet établissement, le droit d'expression des salariés est intégré dans la gestion quotidienne des services et des ateliers, et aboutit à de nombreux résultats (amélioration de l'éclairage des ateliers ; amélioration de l'entretien des machines et aménagement de ces dernières ; disposition des ateliers modifiée ; embauche de deux salariés, etc.).

L'établissement 13...
De nombreuses améliorations ont été apportées dans l'un des ateliers, suite aux propositions des salariés, concernant l'aménagement ou la sécurité des postes de travail (réfection du sol ; mise en place de protections ; modification de l'emplacement des commandes d'une machine).

• ***Les établissements où les résultats observables sont peu importants, mais non négligeables pour les salariés.***

Cette situation se rencontre, par exemple, dans cinq établissements de plus de 500 salariés de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur dans lesquels l'expression des salariés a été mise en œuvre de façon intensive (répartition d'un nouveau matériel entre les services ; réfection des locaux ou du mobilier de bureau ; fourniture de dispositifs d'appel aux techniciens se déplaçant dans une usine relevant de l'agro-alimentaire, etc.) ; par ailleurs, dans la plupart des établissements visités de la région Auvergne, la moitié des demandes ont été suivies de réalisations ou d'un accord des directions d'entreprise pour des mises en œuvre prochaines.

Exemple : l'établissement 25...
Dans cet établissement, les demandes d'amélioration des conditions de travail ont représenté environ un tiers des questions posées dans les réunions, les problèmes liés à l'organisation du travail étant souvent évoqués ; les salariés ont ainsi proposé la réorganisation complète du rayon pâtisserie, réorganisation qui suppose le renouvellement des équipements et qui a été acceptée par la direction sous réserve qu'elle soit étalée dans le temps. Par ailleurs, à la lecture des comptes rendus, peu de questions posées reçoivent une réponse négative ; plus de 50 % des demandes qui ont reçu une réponse positive, demandes touchant à des problèmes matériels, ont d'ores et déjà été réglés de manière satisfaisante (ouverture d'une fenêtre de bureau ; pose de coupe-vent en plexiglas aux caisses, etc.). Enfin, certaines questions liées à l'organisation du travail (définition des tâches et horaires) ont été discutées en réunions d'expression et ont débouché sur des décisions immédiates.

Autre exemple : l'établissement 6...
Des résultats concrets à incidence financière limitée (devis pour améliorer certains matériels ; fourniture de petits matériels ; visite d'une entreprise sous-traitante) ont été perceptibles rapidement, les décisions ayant été prises par le groupe ou l'animateur ; de plus et compte tenu du choix des thèmes évoqués en réunion, axés prioritairement sur les projets de l'entreprise, le droit d'expression s'est inscrit dans un processus de

consultation des salariés sur leur outil de travail (installation de nouvelles machines et réorganisation des tâches).

• ***Les établissements où les résultats sont très ponctuels.***

Il s'agit, ici, d'établissements dans lesquels les groupes d'expression ont été réunis, de manière irrégulière, à l'initiative de l'encadrement, les directions souhaitant prendre l'avis du personnel sur des préoccupations ou des problèmes d'actualité (acquisition d'un nouveau matériel ; mise au point du plan de formation ; réorganisation d'un service). Ces réunions proches des formules de type groupes de progrès ont donc été suivies de résultats, mais très localisés et ponctuels.

Dans l'ensemble, les résultats sont donc d'ampleur limitée dans la plupart des établissements visités ; cette situation s'explique peut-être, en partie, par la période de réalisation des travaux d'étude (deuxième semestre 1983 - premier semestre 1984) ; il était encore trop tôt pour enregistrer des résultats plus importants dans des établissements qui, pour la plupart, avaient vu le démarrage des groupes d'expression dans le courant de l'année 1983.

En tout état de cause, l'existence de résultats convaincants ou à tout le moins d'améliorations sensibles découlant des réunions, paraît être une condition nécessaire du développement réussi du droit d'expression des salariés dans les entreprises.

L'impact sur les institutions représentatives du personnel

Dans l'ensemble, il n'y avait pas eu, au moment de la fin des travaux d'étude, d'évolution sensible dans l'activité ou le rôle des instances représentatives du personnel. Quelques tendances étaient néanmoins décelables :

— la mise en œuvre du droit d'expression des salariés semble appauvrir l'activité des délégués du personnel dans certains établissements ;

— les instances représentatives du personnel (délégués syndicaux, C.H.S.-C.T., C.E.) se sont pour l'instant peu associées au suivi de l'application du droit d'expression des salariés. L'on peut néanmoins observer des signes positifs quant à l'activité de quelques C.H.S.-C.T.

Exemple : l'établissement 19...
Conformément à l'accord conclu, le C.H.S.-C.T. comme les délégués syndicaux et le secrétaire du C.E., reçoit copie des comptes rendus de réunion ; le C.H.S.-C.T. procède à la relecture des documents au cours de ses réunions et a été saisi directement, par des animateurs de groupe, pour des questions relevant de ses attributions (produits dangereux).

Exemple : les établissements de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur
L'information du C.H.S.-C.T. sur le contenu des réunions d'expression était prévue par accord dans sept des dix établissements entrant dans le champ de l'étude régionale. Cette information est assurée effectivement dans la majorité des établissements, selon des modalités inégales. Plusieurs situations ont été observées : des cas où le C.H.S.-C.T. fonctionne efficacement et où il étudie toutes les questions relatives à la sécurité et la majorité des problèmes ayant trait aux conditions de travail ; des cas particuliers très minoritaires ou le droit d'expression des salariés fonctionne de manière efficace et prend une certaine suprématie sur le C.H.S.-C.T. traitant, à la place de ce dernier, de la plupart des problèmes relatifs à la sécurité et aux conditions de travail.

Les réactions des partenaires sociaux

• ***Les directions d'entreprise*** (3)

Dans l'ensemble, les directions d'entreprise estiment que les réunions d'expression peuvent apporter des informations intéressantes sur les préoccupations des salariés, fournir un moyen efficace de régler divers problèmes au niveau de l'atelier ou du service, parfois des suggestions permettant de résoudre certains problèmes techniques ; certaines directions parmi « les plus convaincues » de l'intérêt du droit d'expression espèrent que ce processus nouveau contribuera au décloisement des services, à la circulation de l'information entre les services.

• ***Les cadres***

Une mutation est sensible dans l'opinion des cadres, dans certains établissements, du moins (les formations à l'animation ayant joué un rôle essentiel) : au départ, quelque peu inquiets devant l'apparition de ce nouveau droit, les cadres, en particulier les agents de maîtrise jugent l'expérience positive, constatent une modification progressive de leurs rapports avec les salariés ; les cadres ayant joué le jeu de l'expression semblent sensibles au profit qu'ils tirent d'une meilleure reconnaissance de leur rôle par les autres salariés.

• ***Les autres salariés***

Incontestablement, ils manifestent une opinion favorable quant au nouveau droit et un réel intérêt pour les premières réunions, considérant qu'il permet une meilleure circulation de l'information au sein du personnel, d'informer la direction de leurs revendications, de faire apparaître des suggestions centrées sur l'unité de travail (conditions de travail, qualité du travail).

Exemple : dans l'établissement 21... relevant du B.T.P., les salariés interrogés se disent satisfaits de pouvoir rencontrer plus facilement le chef de chantier et de profiter ainsi d'une information descendante.

Cela dit, la quasi-totalité des salariés interrogés ayant participé à des réunions attendent des retom-

(3) Il convient de rappeler que les travaux d'étude ont porté sur des établissements où le droit d'expression a été mis en œuvre, dans la quasi-totalité des cas, par voie d'accord ou de quasi-accord ; il n'est pas certain que ces positions se retrouvent dans d'autres établissements. Par ailleurs, de nombreuses directions d'entreprise envisagent (voir plus haut) la mise en place, à moyen terme, de formules-type cercle de qualité.

bées concrètes de l'expression sur les conditions de travail et les relations de travail.

- ***Les organisations syndicales***

Les positions varient beaucoup d'un établissement à l'autre... Durant la période de réalisation des travaux d'étude, de nombreux délégués syndicaux manifestaient de l'intérêt pour le nouveau dispositif qui ne pouvait qu'aider, selon eux, à faire apparaître les revendications du personnel, à améliorer l'information des syndicats sur les préoccupations du personnel. Ce premier type de réaction est fréquent parmi les délégués C.G.T. et C.F.D.T.

D'autres délégués syndicaux, appartenant aux diverses organisations syndicales, expriment un certain scepticisme, voire une certaine crainte devant d'éventuels effets secondaires, par exemple, celui de limiter l'action des intermédiaires traditionnels au profit d'une liaison directe personnel-direction.

Dans certains établissements visités de la région Auvergne, les organisations syndicales estiment, en général, qu'elles ont signé des accords dont l'application leur échappe en grande partie, les directions ayant, selon elles, de meilleurs atouts en main pour donner à l'expression des salariés l'orientation qui leur convient, par exemple, en créant des cercles de qualité à plus ou moins long terme.

Dans l'ensemble, les organisations syndicales, même celles qui ont signé les accords, sont restées en retrait par rapport au suivi du droit d'expression mis en œuvre dans les établissements.

Le droit d'expression des salariés est porteur de larges potentialités ; cette nouvelle liberté permet en effet aux salariés de s'exprimer dans des domaines importants de la vie des entreprises. La portée des premiers constats présentés ici peut paraître limitée ; ils n'en démontrent pas moins que le droit d'expression n'est pas resté une simple avancée juridique. Nous sommes devant un processus qui s'inscrit dans la durée et demandera du temps pour donner les résultats escomptés. Le développement de l'expression des salariés suppose aussi probablement que *« les entreprises acceptent de développer à partir de cette expression un ensemble de rapports nouveaux, tant avec les syndicats qu'avec les institutions représentatives du personnel »* (4).

---

(4) F. Eyraud et R. Tchobanian, *« Tendances et évolution des relations professionnelles en France : la tentation de l'entreprise »*, Document L.E.S.T., mars 1984.