

# Les pratiques relatives à l'expression des salariés

## Principaux résultats

par Sylviane Séchaud (\*)

*La mise en œuvre de la loi du 3 janvier 1986 sur l'expression des salariés s'accompagne de diverses actions de suivi pilotées par le ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle pour préparer le bilan qui sera remis au Parlement en décembre 1989 :*

— *sur le plan quantitatif, une statistique annuelle des accords relatifs à l'expression permet de mesurer les résultats des négociations engagées depuis 1986 ;*

— *sur le plan qualitatif deux séries d'observations : la première en 1987, la seconde en 1988, menées par les inspecteurs du travail dans un ensemble d'établissements, permet d'apprécier les conditions, les modalités et les résultats de l'expression des salariés sur le terrain. Les principaux résultats des observations réalisées en 1987 sont présentés ici.*

La loi du 3 janvier 1986 a fixé les dispositions applicables pour la mise en œuvre de l'expression directe et collective des salariés : dans les entreprises comptant 50 salariés et plus, l'organisation concrète de l'expression est définie par la négociation entre l'employeur et les organisations syndicales ; à défaut, elle fait l'objet d'une consultation du comité d'entreprise ou des délégués du personnel.

Afin d'analyser les conditions concrètes d'exercice de l'expression et de recueillir l'avis des partenaires sociaux, les inspecteurs du travail ont procédé à une première série d'observations en 1987 concernant près de 3 000 établissements. Le choix des établissements observés a été effectué par les inspecteurs du travail, à partir des critères définis au plan national. Ce choix devrait permettre de rendre compte de la diversité des situations tant du point de vue des caractéristiques de l'entreprise (taille, activité, organisation, relations sociales) que des pratiques relatives à l'expression (application ou non application de la loi, existence ou non d'un accord, pratique antérieure ou non à la loi du 3 janvier 1986).

En cela les établissements observés ne peuvent être considérés comme un échantillon représentatif

au sens statistique du terme. En revanche, ils présentent l'éventail des situations existant quant à la mise en œuvre de l'expression et permettent d'analyser sur le plan qualitatif les pratiques développées dans les entreprises et les avis des partenaires sociaux.

### Des causes objectives et subjectives motivent l'absence totale de mise en œuvre de l'expression

Diverses causes objectives sont à l'origine des absences totales de mise en œuvre de la loi du 3 janvier 1986 :

— la carence ou la faiblesse des systèmes de représentation des salariés et, en premier lieu, l'absence de représentants syndicaux, à laquelle s'ajoute la méconnaissance des textes ;

— la petite taille des entreprises qui se cumule le plus souvent avec le point précédent ;

— une mauvaise situation économique débouchant sur des problèmes d'emplois qui motive, parfois, l'absence de mise en œuvre même si des exemples contraires peuvent être mis en avant ;

— enfin, dans une moindre mesure, l'activité des établissements qui n'est pas indifférente à l'absence de

mise en œuvre, cela pour des raisons diverses selon les secteurs concernés : ainsi les établissements du secteur médical ou éducatif, du fait de l'existence de longue date de réunions intégrées à l'activité, ou encore le bâtiment en raison de la dispersion des activités.

D'une façon générale, il semble que la loi du 3 janvier soit plus souvent mise en œuvre dans le secteur industriel que dans le tertiaire.

Cependant, au-delà de ces différents éléments, d'autres motifs plus subjectifs expliquent l'absence de mise en œuvre de l'expression :

— le désintérêt ou l'hostilité des partenaires sociaux pour un tel dispositif considéré comme inutile voire néfaste. L'argument avancé par les directions est le plus souvent l'existence d'une expression naturelle ou spontanée, les organisations syndicales faisant valoir, quant à elles, le caractère redondant de l'expression avec les institutions représentatives ;

— la préférence pour d'autres formes de participation des salariés ;

— le mauvais fonctionnement des institutions représentatives ;

— l'absence de motivation du personnel.

C'est le plus souvent la conjonction de différents motifs à caractère objectif ou subjectif qui détermine l'absence de mise en place de l'expression.

### Des conditions de mise en œuvre différentes d'une entreprise à l'autre

Si les négociations se sont déroulées sans grande difficulté, cela peut traduire soit un accord des partenaires sur les modalités retenues, soit une relative indifférence pour ces dispositions. Il semble que les directions ont fréquemment pris l'initiative d'engager la négociation et que leurs propositions initiales ont été peu modifiées.

Parmi les entreprises disposant d'un accord relatif au droit d'expression, trois situations peuvent être distinguées :

— celles qui ont conclu un premier accord après la loi de 1986 : il s'agit le plus souvent d'entreprises de 50 à 200 salariés mais aussi d'entreprises de taille supérieure dans lesquelles

(\*) Chef du bureau CT 1.2 à la Direction des relations du travail du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

la négociation de 1982/1983 n'avait pu déboucher sur un accord ;

— celles qui ont conclu un deuxième accord suite à la loi du 3 janvier 1986 ;

— celles qui n'ont pas modifié les accords antérieurs à la loi de 1986.

Parmi les cas observés, l'échec des négociations a résulté le plus souvent d'un désaccord sur les modalités d'exercice de l'expression, notamment sur l'animation des réunions, mais l'absence d'accord peut également résulter d'un accord tacite des partenaires sociaux pour ne pas mettre en place un tel dispositif dans l'entreprise.

En ce qui concerne la consultation du comité d'entreprise, elle intervient soit directement en l'absence de section syndicale, soit après un échec de la négociation. Cette consultation peut déboucher sur la signature d'un « quasi-accord », c'est-à-dire d'un texte précisant les modalités concrètes d'exercice de l'expression ratifié par le comité d'entreprise.

En l'absence d'accord ou de quasi-accord, soit l'expression ne fait l'objet d'aucune mise en œuvre, soit cette mise en œuvre s'effectue sur la base d'une décision unilatérale de l'employeur.

### **Le développement des autres formes d'intervention directe des salariés**

Les observations menées par les inspecteurs du travail font apparaître un net développement des autres formes d'intervention directe des salariés parallèlement à la mise en œuvre de l'expression telle qu'elle a été définie par la loi du 3 janvier 1986. Ces dispositifs que l'on rassemble généralement sous le terme de « management participatif » se concrétisent sur le terrain selon des formules variées parmi lesquelles on peut noter une certaine prédominance des cercles de qualité et des groupes de progrès.

Les appellations des groupes participatifs rencontrés par les inspecteurs du travail se comptent par dizaine, mais il est possible de décrire pour quatre grandes familles les dispositifs que ces appellations recouvrent :

#### **• Les cercles de qualité**

On regroupe dans cette catégorie les cercles de qualité proprement dits et les groupes de progrès, car la plupart des entreprises ne font pas

de différence entre ces deux appellations, on peut y ajouter également d'autres formules comparables mises en place sous des dénominations différentes (groupes de compétitivité, groupes Eurêka, groupes de résolution des problèmes ou d'innovation...).

Ces formules se rencontrent plus souvent dans le secteur secondaire et dans les établissements de taille supérieure à 200 salariés.

Leur audience importante résulte notamment des campagnes de promotion de l'AF CERQ et de l'information largement diffusées sur les expériences conduites par quelques entreprises pilotes.

#### **• Les groupes traditionnels**

Ce sont les groupes de travail ou réunions de service de formes diverses, qui sont déjà anciens dans certains secteurs comme l'enseignement (réunions pédagogiques), le secteur socio-éducatif ou les grandes surfaces, mais se développent maintenant dans tous les secteurs dans le cadre de l'expansion des idées sur le management participatif. Ces groupes se rencontrent majoritairement dans le secteur tertiaire.

#### **• Les formules personnalisées**

Ce sont des formes d'expression propres à certaines entreprises et s'inscrivent le plus souvent dans un « projet d'entreprise » plus large, dont le champ d'intervention et le mode de fonctionnement diffèrent des cercles de qualité : groupes de sécurité et des conditions de travail, cercles d'intéressement, méthode de « dynamisation globale », programmes de suggestions, réunions de diagnostic...

#### **• Les formules restrictives**

Ces formules type « boîtes à idées » ou « cahiers de suggestions » renvoient à une expression individuelle des salariés à la différence des formules précédentes. Elles touchent une minorité d'entreprises et semblent en constante régression.

Les observations menées par les inspecteurs du travail mettent en évidence la cohabitation fréquente des autres formes de participation des salariés avec les groupes d'expression, les différents dispositifs s'inscrivant dans une même dynamique de développement des capacités d'intervention directe et collective sur les différents problèmes

liés aux conditions de travail et de production.

Cependant, la tendance actuelle se traduirait par un développement des cercles de qualité (ou d'autres formules comparables) au détriment des groupes d'expression. Dans ce cas, aux groupes d'expression présentés comme purement revendicatifs et improductifs, les directions d'entreprise opposent l'image de cercles de qualité créatifs et efficaces, dotés de moyens de fonctionnement importants et donc plus attractifs pour les salariés.

### **Les effets de l'expression dans les établissements observés**

Une grande diversité des situations observées caractérise les résultats de l'expression. En outre, la nature et l'importance des résultats concrets sont largement déterminées par les conditions concrètes d'exercice de l'expression.

Il est possible de distinguer les résultats des réunions d'expression, selon leur nature et leur importance.

#### **• Les actions sur les conditions matérielles de travail**

De telles réalisations concernent les postes de travail et leur environnement immédiat. Présentes dans la quasi-totalité des établissements où l'expression a débouché sur des résultats concrets, elles sont plus particulièrement constatées pendant la première période de mise en œuvre. Il s'agit le plus souvent de mesures sans grande incidence financière pour l'entreprise.

L'appréciation de ces résultats par les partenaires sociaux est différente selon les établissements. Ceux-ci peuvent les considérer comme très positifs ou au contraire comme mineurs, peu intéressants et limitant l'intérêt de l'expression des salariés.

#### **• La conception des bâtiments et des équipements**

Beaucoup moins fréquentes que les réalisations décrites précédemment, ces mesures débouchent généralement sur des travaux et des investissements importants et peuvent concerner un ensemble de salariés dépassant le niveau de l'unité élémentaire de travail. De telles mesures interviennent plus rarement dans le cadre de l'expression et sont plus tardivement mises en œuvre.