Le mandatement en question

Christian Dufour, Adelheid Hege, Catherine Vincent, Mouna Viprey (*)

Dans les petites entreprises sans représentation syndicale, les négociations relatives à la réduction du temps de travail ont souvent donné lieu au mandatement d'un salarié. Cette procédure, qui renouvelle les conditions institutionnelles de la négociation collective, suscite de nombreuses interrogations. Aussi, pour analyser les procédures de mandatement réalisées dans le cadre de la première loi Aubry, quatre chercheurs de l'IRES ont entamé une étude auprès d'une trentaine d'entreprises concernées en février 1999. Réalisées en deux vagues successives à un an de distance, les investigations de terrain doivent s'achever au cours du printemps 2000. Cet article présente les résultats de la première étape de cette recherche.

Une première partie rappelle le contexte dans lequel apparaît le mandatement : les questions qu'il soulève fondent les hypothèses de travail de la première vague d'enquête et la méthodologie de recherche. Une deuxième partie présente les principaux résultats de ces investigations : les pratiques de mandatement observées conduisent à relativiser le formalisme de la procédure et à valoriser le contexte social dans lequel elles surviennent. La troisième partie reformule des hypothèses pour la deuxième phase d'investigations.

Le mandatement, élément partiel d'une expérience controversée de représentation

Le cadre institutionnel et le débat

Lorsque le mandatement apparaît dans le paysage français de la négociation collective avec l'accord national interprofessionnel du 31 octobre 1995, il est conçu comme un mode d'accès à la négociation pour les nombreuses entreprises où le syndicalisme est absent (*cf.* encadré). Adopté à titre expérimental, il est une des deux possibilités nouvelles de négociation ouvertes par l'accord national interprofessionnel. La première passe par les représentants élus, qui se voient ouvrir la possibilité de négocier des textes qui n'acquièrent la qualité juridique d'accords collectifs de travail qu'après validation par une commission paritaire de branche créée à cet effet. La deuxième est le mandatement, qui ouvre à un ou des salariés mandatés par une organisation syndicale la possibilité de négocier sur un sujet déterminé [1]. La nouvelle procédure de mandatement est controversée entre les organisations syndicales de salariés : Force Ouvrière et la CGT, opposées à une remise en cause du monopole syndical, n'ont pas signé l'accord de 1995.

Le caractère expérimental de ces nouvelles voies de négociation est affirmé avec insistance dans le texte de l'accord par les interlocuteurs sociaux et repris dans la loi du 16 novembre 1996 qui limite à trois ans la durée de l'expérimentation. La première loi Aubry sur les 35 heures, promulguée le 13 juin 1998, donne une impulsion au développement du mandatement : elle le pérennise et ouvre les possibilités de recours à cette procédure. Limité dans ce cas à la signature d'accords portant sur la réduction du temps de travail et ouvrant droit à l'aide de l'État, le mandatement devient possible dans toutes les entreprises dépourvues de délégué syndical ou de délégué du personnel désigné comme délégué syndical, quel que soit leur effectif. Un accord de branche n'est plus nécessaire.

La signature d'accord par un mandaté aussi bien que par la représentation élue suscite des craintes et des refus dont les justifications diffèrent sur la forme mais se rejoignent sur le fond. Ces expérimentations soulèvent la question de la source de la représentativité syndicale : la France a très clairement et depuis longtemps pris position pour une solution qui privilégie la voie syndicale pour assurer la négociation, au détriment du canal électoral [2]. Les institutions représentatives élues (délégués du personnel et comités d'entreprise) ne sont pas dotées d'un droit de négociation mais seulement d'information et de consultation, alors même que les syndicats représentatifs disposent d'un droit de présentation privilégié de candidats aux élections professionnelles. L'attribution d'une capacité de négociation aux instances élues porte la menace d'une rupture avec cette logique sur laquelle est bâti l'ensemble des principes de négociation à chaque niveau de la confrontation sociale. La première formule expérimentée, celle qui donne une capacité de négociation aux instances élues, soulève très explicitement la question du partage des sources de la représentativité puisqu'elle soumet à confrontation la désignation syndicale du négociateur et sa désignation élective. La deuxième formule expérimentée, celle du mandatement, soulève la question de la désignation du

1. « Politique contractuelle : l'accord du 31 octobre 1995 », *Action juridique CFDT*, n° 116, janvier 1996.

2. Les comparaisons européennes montrent que les réponses nationales diffèrent très sensiblement en la matière (DUFOUR/HEGE, 1993 ; DUFOUR/HEGE/REHFELDT, 1996). Dans un pays comme la Grande-Bretagne la représentation et la négociation restent l'apanage syndical ; en Allemagne, dans l'établissement, la négociation est ouverte (et même exclusivement réservée sur certains points essentiels) à la représentation élue, le syndicat négociant surtout à l'extérieur de l'établissement suivant un partage des tâches strict.

(*) Chercheurs à l'IRES, Institut de Recherches Économiques et Sociales, 16 boulevard du Mont d'Est, 93160 NOISY LE GRAND.

(ou des) négociateur(s) : quelle est la nature de ses relations avec ses collègues de travail, avec son employeur et avec le syndicat qui le mandate ? Les deux formules posent donc la question de la relation entre les négociateurs et les organisations syndicales, celles-ci étant garantes de l'indépendance des premiers vis-à-vis des employeurs. Le mandatement laisse craindre en particulier que la désignation du mandaté se mène sous l'influence prépondérante de l'employeur.

L'interrogation est d'autant plus vive que le temps de travail et sa régulation constituent les objets privilégiés d'expérimentation de ces deux formules. Il s'agit d'un sujet à partir duquel des inflexions sensibles au droit de la négociation ont été apportées. Il s'agit aussi d'un sujet sur lequel les intérêts en présence, entre salariés et employeur d'une part et entre salariés eux-mêmes d'autre part, peuvent se montrer très contradictoires. L'obtention de consensus et de compromis y est difficile.

Encadré

Mandatement, négociation collective, et réduction du temps de travail
Éléments juridiques

Conçu avec l'Accord national interprofessionnel du 31 octobre 1995 par les interlocuteurs sociaux pour permettre la négociation en l'absence de délégué syndical, le mandatement trouve sa forme juridique dans la loi du 12 novembre 1996 (96-985) relative à la négociation collective. La loi confirme le caractère expérimental de cette mesure et prévoit qu'un bilan sera fait au Parlement avant décembre 1998 pour décider des modifications à venir. Elle confirme aussi la nécessité pour le mandatement d'être introduit par des accords de branche et elle ne s'engage pas sur l'usage du mandatement directement par les entreprises.

Les mandatements effectués au niveau de l'entreprise sous la loi *Robien* sont cependant acceptés par l'Administration du Travail au titre de l'arrêt Dame Charre (Cass. Soc. 25 janvier 1995, Charre c/Comité Français contre la faim, Légis. Soc. Juris Actua. N° 7233 du 23 mars 1995). Aux termes de cette jurisprudence, les entreprises de moins de cinquante salariés peuvent conclure un accord collectif d'entreprise avec un salarié titulaire d'un mandat donné par un syndicat représentatif. Cette interprétation est contestée par la CGT et la CGT-FO. Une décision du conseil d'État du 1er avril 1998 annule la circulaire du ministère du Travail qui faisait référence à l'arrêt Charre, confirme les termes de la loi de novembre 1996 et rappelle l'exigence d'un accord de branche pour que le mandatement soit valide.

La première loi *Aubry* (loi 98-461 du 13 juin 1998) reprend au III de son article 3 que le mandatement est possible dans les entreprises en l'absence d'accords de branche prévus par la loi 96-985 du 12 novembre 1996. La loi autorise l'accès au mandat pour négocier sur le temps de travail dans le cadre d'un accord aidé, en intégrant les implications de cette négociation sur « l'ensemble des thèmes de la négociation sur la réduction du temps de travail dans l'entreprise, notamment les aspects relatifs à l'organisation du travail ».

Le projet de deuxième loi débattu fin 1999 prend acte des expériences antérieures et perpétue le mandatement comme une voie d'accès possible dans un cadre qui n'est plus expérimental mais réservé à un objet particulier et temporaire, le passage aux trente-cinq heures. Le nouveau texte (art. 19 VI de la loi votée le 15.12.1999) reprend les critères de précaution quant à l'indépendance des salariés mandatés à l'égard de l'employeur et quant au déroulement de la procédure de négociation ainsi que les protections légales déjà présentes dans le premier texte.

La nouvelle loi crée une obligation d'information des syndicats lors de l'ouverture de négociation par le biais du mandatement ; elle prévoit que les accords signés par mandatement doivent être approuvés par une majorité des suffrages exprimés lors d'une consultation de l'ensemble du personnel. Elle ouvre la possibilité sous certaines conditions dans les entreprises de moins de cinquante salariés de négocier avec des élus lorsque les tentatives de procéder par mandatement n'ont pas été suivies d'effet après deux mois d'attente (art.19 VII). La contrainte d'approbation par vote est là aussi imposée.

À compter de 2002, dans les entreprises de moins de 11 salariés en l'absence d'accord applicable et de mandatement et sous certaines conditions « le document précisant les modalités selon lesquelles la durée du travail est fixée », approuvé par un vote majoritaire des salariés, pourra ouvrir droit aux aides prévues par la loi (art. 19 VIII).

Pour être nouveau dans ses formes, le débat sur le mandatement qui s'ouvre à partir de 1995 s'inscrit dans une discussion ancienne sur l'étendue, les principes et les modalités concrètes de la représentation. Le thème fait l'objet d'une controverse permanente d'une grande complexité. Elle oppose en des fronts multiples les organisations d'employeurs et de salariés, entre elles et en leur sein. Ce débat trouve son écho parmi les juristes (Liaisons Sociales, 1998). Pour être soulevé à propos de l'objet nouveau qu'est le mandatement, le débat sur l'indépendance, central lorsqu'il s'agit de la représentation, n'est pas propre au mandatement. Des doutes ont pu être émis à l'égard des garanties d'indépendance que présentent toutes les autres formes de représentation, qu'elles soient électorales (élus non-syndiqués, dans les comités d'entreprise en particulier) ou syndicales (syndicats autonomes ou sections syndicales « suscitées » par l'employeur). Il ne s'agit pas d'un sujet réservé aux seuls acteurs de la vie professionnelle. La représentation politique (Parlement et gouvernement, partis

politiques) ne manque pas de prendre part au débat lorsqu'il est ouvert par les interlocuteurs sociaux, sinon de prendre l'initiative de l'ouvrir à des occasions multiples.

La recherche de modes de négociation accessibles au plus grand nombre possible d'entreprises n'est donc qu'un élément de la question de la représentation des salariés en général et des liens que cette représentation entretient avec la négociation. L'objectif d'extension des capacités de représentation fait partie des soucis communs à toutes les organisations de salariés. Des expériences diverses ont été tentées qui relèvent, soit de l'effort de développement propre aux différentes organisations syndicales, soit de la recherche de formules institutionnelles nouvelles (délégués de sites, conseillers des salariés, droit d'expression...). Cependant, parce qu'il concerne la négociation, prérogative syndicale, le mandatement intervient dans un champ spécifique. Il peut menacer l'équilibre du droit de négociation et la place des syndicats dans son schéma. Si le mandatement est une réponse d'exception à une question permanente, cette exception peut-elle conduire à modifier les règles du système de relations professionnelles ? Les questions de principe sont redoublées par le succès numérique que connaît le mandatement. Les deux tiers des accords conventionnés dans le cadre de la première loi Aubry sont conclus par son intermédiaire. L'objectif des petites entreprises est parfaitement atteint puisque 46 % des 15 026 accords sont signés dans des entreprises employant moins de 20 salariés et 70 % dans des entreprises de moins de 50 salariés.

Le dispositif d'enquête

Lorsqu'il s'agit de procéder, à la demande du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, à une investigation sur les mandatements réalisés dans le cadre de la première loi Aubry, ces questions contribuent à former l'hypothèse sur laquelle va être bâti le processus d'investigation. Il s'agit de vérifier si les pratiques de mandatement sont, ou ne sont pas, comparables avec les pratiques connues dans le contexte plus classique d'entreprises dotées des attributs institutionnels ouvrant en France la voie à la représentation et à la négociation [3]. La question qui guide la première vague d'enquêtes est formulée dans les termes suivants :

« Le mandatement est-il une forme de représentation assimilable par le système actuel, avec la vertu particulière d'offrir un mode d'accès à la négociation collective à des catégories de salariés qui ne parviennent pas à utiliser les canaux habituels ou normaux de représentation pour assurer une négociation ? Est-il au contraire un mode de désignation qui, par ses caractéristiques intrinsèques, porte atteinte à l'un des fondements de la représentation des salariés, à savoir l'indépendance des représentants à l'égard des employeurs ? »

La réponse au premier terme de la question s'avérera positive si les mandatés établissent des liens substantiels avec les instances syndicales qui sont chargées de les valider. Le deuxième terme de la question obtient au contraire une réponse positive si l'expérience montre que la relation triangulaire qui s'instaure entre l'employeur, le mandaté et l'organisation syndicale mandataire bénéficie essentiellement au premier.

Pour vérifier ces hypothèses, le temps semblant un ingrédient essentiel, il a été prévu de mener deux vagues d'enquêtes se succédant à une année d'intervalle dans une trentaine d'établissements ayant signé des accords de réduction du temps de travail dans le cadre de la loi Aubry I. L'investigation se mène par interviews non-directifs sur la base de guides d'entretiens, les quatre mêmes chercheurs formant des équipes de deux, tournantes, pour rencontrer le chef d'entreprise, le salarié mandaté et éventuellement un ou des membres du personnel. La première série d'enquêtes réalisée début 1999 a permis d'établir une série de monographies. Une deuxième série d'enquêtes sera conduite en hiver 2000 dans les mêmes entreprises. L'échantillon ne pouvant prétendre à une quelconque représentativité statistique, il a été délibérément choisi de constituer une palette de cas hétéroclites. Ils ont été sélectionnés à partir des fichiers disponibles auprès des services déconcentrés du ministère de l'Emploi.

La méthode de sélection s'est décomposée en deux phases :

– quatre zones ont été retenues dont le tissu économique et l'implantation syndicale sont différents (l'Ille et Vilaine, le grand Marseille, la partie Sud-Ouest du massif central, la région parisienne) ;

– au sein de ces zones, ont été sélectionnés des établissements offrant *a priori* des contextes d'intervention du mandatement aussi distincts que possible les uns des autres ; les critères de sélection se sont affinés au fil du déroulement de l'enquête au vu des caractéristiques déjà constatées (taille, activité, localisation, population des salariés, contexte syndical, etc.). Cela a conduit à ne plus retenir de petits établissements à la fin de l'enquête.

On a veillé spécialement à faire voisiner des cas où le mandatement cohabitait avec des institutions représentatives du personnel classiques (DP/CE) et des cas où le mandatement était au contraire isolé [4].

3. Cette recherche s'inscrit dans un programme d'investigations de long terme à caractère national et international de l'IRES, (*cf.* bibliographie). Étant donnée la nature de l'investigation, les termes de la question doivent être compris dans un sens sociologique, et non dans un sens juridique.

4. Au départ, on a distingué les établissements dépendants (rattachés à des groupes) des établissements indépendants. Cette distinction a été abandonnée par la suite car elle s'est révélée non pertinente pour les entreprises signataires d'accords par mandatement à la date de l'enquête. Les interviews ont été conduits dans les entreprises pendant les heures de travail. Employeur et mandaté ont été rencontrés séparément ou non (ou partiellement). À la prudence formelle des interviews séparés a parfois été préférée la richesse de l'observation des relations entre employeur et mandaté au cours d'entretiens en commun. Le souci de se couler dans les mœurs de l'entreprise a été privilégié sur une position de principe en la matière. La séparation physique lors des interviews n'engendre pas par elle-même l'autonomie de parole des interviewés et l'exigence a priori d'interviews distincts peut s'avérer parfois défavorable à l'information des enquêteurs.

Dans les quatre zones géographiques, les chercheurs ont rencontré des représentants des organisations syndicales, d'employeurs et de salariés, et les services déconcentrés du ministère de l'Emploi. Les établissements enquêtés n'étaient évidemment pas identifiés auprès de ces interlocuteurs.

Le mandatement à l'épreuve du terrain

Les enseignements tirés des interviews demandent à être éclairés par les caractéristiques de l'échantillon d'entreprises. La négociation sur la réduction du temps de travail suppose des processus de formalisation des pratiques des relations sociales qui, dans un contexte de petites ou très petites entreprises, ne sont pas habituels aux acteurs concernés tant patronaux que syndicaux. En ce sens, on ne peut pas parler de négociation collective au sens juridique de ce terme. Cependant, selon des modalités fort diverses et avec des formes et des temporalités à chaque fois différentes, un processus concret de discussion a pu être constaté dans presque tous les cas. La fin de la deuxième partie présente une lecture sociologique de ce processus et de la place qu'y prend le mandatement.

Un échantillon final caractérisé bien que non représentatif

L'échantillon final compte vingt-sept entreprises, produit à partir de vingt-neuf contacts (épistolaires puis téléphoniques), sélectionnés sur des fichiers présentant quelques données de l'entreprise (taille, statut, secteur, localisation, date de l'accord, syndicat mandataire). Un nombre beaucoup plus grand d'échecs était attendu au départ en raison de la petite taille des entreprises visées [5]. Ce résultat mérite d'être mentionné parce qu'il concerne des entreprises sur lesquelles pèsent des présupposés d'opacité et parce que les enquêtes portent sur un sujet lui-même lourd de suspicions. Ceci étant, il ne doit pas être survalorisé du fait de la relation administrative et financière que ces entreprises entretiennent avec le ministère de l'Emploi, commanditaire de l'enquête et annoncé comme tel.

Les domaines d'activité sont très variés : bâtiment, métallurgie, transformation du bois, commerces divers, ateliers de mécanique, associations, bureaux d'études, sociétés de services comptables et juridiques, etc. Leur taille varie de 4 à 300 salariés, 7 ayant moins de 11 salariés, 14 moins de vingt salariés et 10 plus de cinquante. Volontairement, l'échantillon ne reproduit pas la surreprésentation des petites ou très petites entreprises, ni celle de certains secteurs (services aux entreprises...) observée dans les fichiers du ministère [6].

Hétérogènes par leurs activités, ces entreprises ont une caractéristique commune. Elles se portent bien économiquement (à une exception près qui connaît un mandatement dans un cadre défensif) [7]. Cette caractéristique signale une période d'enquête où la croissance économique est relativement forte. Les entretiens se déroulent entre février et avril 1999, mais les négociations évoquées ont été entamées parfois dix mois auparavant, si ce n'est dans le cadre précédent de la loi *Robien*. Pour un effectif de 1 404 salariés au départ, 125 embauches sont réalisées ou prévues dans le cadre des 27 accords, soit un taux de création d'emploi de 8,9 %.

La totalité des entreprises, à l'exception de celle qui se trouve dans un cadre défensif, ont entamé des discussions après qu'il ait été acquis qu'il n'y aurait pas de réduction de salaire en tant que telle [8]. La bonne santé des entreprises, les perspectives de croissance et les gains de productivité attendus rassurent les entrepreneurs. Une moitié des accords prévoit des gels de salaire conditionnels. Le faible niveau d'inflation et les compensations indirectes assurées par la réduction du temps de travail justifient cette acceptation du côté des salariés.

Hormis une, l'ensemble des entreprises de plus de dix salariés rencontrées (20 sur 27) comptent des institutions de représentation du personnel (IRP), deux ayant procédé à des élections à l'occasion du mandatement. Les IRP, lorsqu'elles existent, sont majoritairement impliquées dans le processus de négociation entamé mais à des degrés différents et suivant des modalités variables. Pour la moitié de ces entreprises (celles de moins de vingt salariés), il n'y avait aucune obligation légale pressante de négocier. L'opportunité de la négociation et des aides financières qui l'accompagnent est connue via les grands media. Les directions reconnaissent que la situation particulière de l'entreprise, l'anticipation de la contrainte et l'opportunité des aides se sont conjuguées pour que le projet soit conçu. Les cas de mandatement observés surviennent donc globalement dans des entreprises en bonne santé économique, désireuses et capables d'assumer par anticipation une législation dont elles peuvent tirer profit.

Initiative patronale à la négociation sous condition économique et sociale

Dans la majorité de ces entreprises, la direction est à l'initiative de la négociation sur la réduction du temps de travail. Elle doit être convaincue de la faisabilité

5. Un contact est abandonné après refus de la direction justifié par la surcharge de travail, le deuxième après un incident productif (vérifié) malgré une acceptation de principe. Un seul refus véritable nous a été opposé.

6. Notre échantillon compte 52 % d'entreprises de moins de 20 salariés contre 62 % dans les entreprises recensées en juin 1999 par le MES, 11 % de 20 à 49 salariés (contre 26,5 %) et 37 % de plus de 50 salariés (contre 11 %).

7. Le bilan des accords sur les 35 heures dressé au 1er septembre 1999 par le ministère de l'Emploi fait état d'un taux d'accords offensifs de 94 % dans les entreprises ayant utilisé le mandatement.

8. Derrière l'apparence du maintien des salaires nominaux se posent de nombreuses interrogations quant à l'évolution des rémunérations réelles. La question du temps de travail fait ressortir celle de la définition des règles de rémunération dont elle est indissociable (heures supplémentaires, indemnités de déplacement, primes d'intéressement...).

économique avant que la négociation puisse s'ouvrir. Cette conviction ne se forge cependant pas toujours indépendamment des demandes des salariés. Dans plusieurs cas, on relève des pressions de leur part en faveur de la réduction du temps de travail. Dans tous les cas, les directions font valoir la précaution qu'elles ont prise d'évaluer leur capacité d'aboutir avant d'exprimer leurs intentions ou de répondre aux sollicitations.

Dans notre échantillon, la figure de l'employeur va de la gérante de SARL qui emploie dans son magasin essentiellement ses enfants et beaux-enfants au directeur-général d'une firme insérée dans une multinationale américaine, en passant par des directeurs d'association loi 1901, de coopératives, des gérants de magasins franchisés ou des professions libérales. Le personnage clé de la direction est toujours impliqué dans la décision et dans le déroulement de la négociation parce que l'opération de réduction du temps de travail et d'embauche est perçue comme un moment stratégique central dans la vie (ou la survie) de l'entreprise. En revanche, même lorsqu'il se veut fort et incontesté, le patron est rarement capable d'agir seul en ce domaine. Dans ces entreprises de taille réduite, les services administratifs et comptables (souvent constitués d'une personne, pas toujours à plein temps) internes ou externes (experts-comptables) jouent un rôle important dans la mise en œuvre, sinon dans l'incitation à la négociation. Plus ou moins proches de l'employeur, ils maîtrisent les règles de formation des salaires propres à l'entreprise ainsi que les données individuelles concernant les régimes horaires. Ils sont à la jonction de l'opérationnalité interne et des exigences administratives externes : la documentation juridique quotidienne comme les contacts avec les DDTEFP transitent souvent par le service comptabilité. Le ou les individus qui composent ce service sont aussi à la jonction du statut de salarié et de la fonction managériale. Ils sont souvent appelés à imaginer les formes des plannings qui permettront d'appliquer de nouveaux horaires dont ils auront à assurer le décompte. L'initiative patronale est généralement assumée dans une certaine collégialité de la direction, ne serait-ce que pour des raisons techniques. À peine un tiers des entreprises a fait appel à un cabinet conseil spécialisé, souvent par ignorance de cette possibilité. Les contacts avec les organisations patronales sont très rares, ceux avec les chambres de commerce ou de métiers un peu plus fréquents. Avocats et experts-comptables jouent le rôle de conseiller de l'employeur.

Dans l'échantillon, les relations sociales sont très disparates. Les cas divergent suivant des critères nombreux : effectifs, présence ou non d'IRP, répartition des salariés par sexes, niveaux de qualification etc. Les capacités de dialogue interne entre salariés et direction ainsi que d'échange entre salariés diffèrent également, sans lien manifeste avec la taille de l'entreprise ou son statut. Les styles de direction varient, de la relation familiale aux différentes variétés de paternalisme, en passant par des relations humaines professionnalisées ou des tentatives de conduite participative (coopératives, associations). Lorsqu'elles existent, les IRP jouent un rôle plus ou moins affirmé. Les conflits de toutes natures ne sont manifestement pas absents de la vie courante de ces unités, comme ils ne le sont pas des procédures de discussion qui s'ouvrent autour des trente-cinq heures. Dans cet échantillon, le mandatement ne survient pas dans un contexte social unifié.

La recherche de l'assentiment des salariés

Pour les employeurs, la réduction du temps de travail n'est pas un but mais un moyen orienté vers le développement de l'entreprise et/ou sa réorganisation. Cela est particulièrement vrai des plus petites pour qui la décision d'embauche est à la fois une contrainte et une chance qu'elles veulent saisir. Du côté des salariés, les interviewés évoquent surtout leurs doutes au départ puis énumèrent un faisceau de raisons plaidant en faveur de la décision finale : l'entreprise sera plus solide en grandissant, il faut ouvrir des emplois aux jeunes, il y a des besoins nouveaux à couvrir, l'entreprise sera rajeunie, la productivité sera meilleure etc. La satisfaction exprimée à propos de l'expérimentation effectuée, inégale et nuancée, de la part de ceux qui ont quelques mois de pratique des nouveaux horaires vient en contrepoint de l'évocation des doutes et des débats qui ont marqué les discussions dans la phase préparatoire.

Avant de présenter un projet de réduction du temps de travail, la direction doit s'assurer de son acceptation par les salariés. Les voies par lesquelles cette clause de succès est vérifiée ou construite sont aussi diverses que les cas rencontrés : le repas commun du dimanche (alors non travaillé) dans la SARL familiale côtoie l'appel au délégué syndical présent dans un établissement filiale de la même entreprise. Le processus d'information et de consultation entamé implicitement et officieusement (on lance des messages à des membres choisis du personnel, on s'allie à des convaincus), en prenant de l'ampleur et en gagnant en vraisemblance, passe rapidement au stade d'une présentation officielle du projet à l'ensemble du personnel, présentation qui peut prendre elle aussi des formes très variables. Ainsi, les employeurs rencontrent dans leur initiative même le besoin de dépasser le cadre des échanges restreints, sous la pression d'un sujet qui s'avère complexe, potentiellement conflictuel, et porteur de dysfonctionnements durables, si l'opération est mal conduite.

Dans tous les cas rencontrés, une fois les premiers pas effectués, l'entreprise mobilise des modes de dialogue internes très variés qui ont pour but généralement d'approcher un assentiment largement partagé ou un consensus. Dans des entreprises où la cohabitation des individus supporte mal une conflictualité ouverte et où l'intégration d'individus nouveaux représente un risque pour chacun, les employeurs se défient d'une réforme qui pourrait déséquilibrer les relations que les salariés entretiennent avec l'entreprise. Ils redoutent,

sur le long terme, les effets pervers de nouvelles conditions de travail. Ils attendent des améliorations des performances de l'entreprise, mais se défient des conséquences de solutions imposées sur le maintien des salariés dans l'entreprise : un moindre revenu salarial peut entraîner un départ non souhaité, de même qu'une mauvaise modulation horaire. Les modalités expérimentées pour construire cet assentiment des salariés dépendent des pratiques de relations sociales préalablement existantes. Les machines à café, les pauses, les contacts banals de la vie de travail quotidienne sont souvent évoqués, au même titre que les structures formelles de dialogue lorsqu'elles existent. Autant cela ne signifie pas que les manipulations sont impossibles, autant il est hasardeux de lire dans ces discussions de simples opérations de relations humaines bien menées au détriment de l'opinion profonde et de l'intérêt des salariés. Ces derniers ainsi que les mandatés font état de débats parfois vifs, en tout cas nombreux, où les salariés discutent entre eux, autant et sinon plus qu'avec la direction. Les intérêts et équilibres individuels en jeu rendent les discussions particulièrement vives, et peuvent conduire au bord du conflit ou à l'ouverture du conflit dans quelques cas.

Ainsi, l'initiative patronale est indéniable, même si elle ne permet pas de conclure à une conduite autoritaire et encore moins solitaire de l'opération. À ce stade de l'analyse, on peut au moins constater qu'elle s'accompagne d'une multiplicité de dialogues et de formes de discussion. La nécessité de conclure un accord sur la réduction du temps de travail impose une formalisation peu habituelle pour ces entreprises ainsi que l'intervention d'éléments extérieurs à « la maison » pour mener l'opération de mandatement et de validation de l'accord.

La négociation, le mandatement et la désignation

La description minutieuse des modalités d'échanges sur les projets de réduction du temps de travail et d'embauche renvoie à une multiplicité de procédures qui ne se concentrent pas de prime abord, ni essentiellement, sur des phases formelles et explicitement destinées à l'obtention d'un accord écrit. Le processus d'échange est d'abord oral, même s'il suppose assez rapidement qu'une proposition plus précise soit avancée. Au début, la négociation consiste en un tour de piste. Les IRP, lorsqu'elles existent, sont utilisées pour échanger des informations et donner un embryon de formalisation au processus engagé. Pour autant, elles ne sont pas systématiquement sollicitées pour négocier ni pour fournir un négociateur. Elles ne sont d'ailleurs pas toujours volontaires pour assumer ces charges, y compris lorsqu'il y a une pression patronale dans ce sens. Les élus font montre d'une prudence intuitive à ce sujet : ils savent quelles sont les limites de leurs capacités représentatives et renâclent à tenir des rôles pour lesquels ils ne se sentent pas désignés. La création d'une commission spéciale, où les élus siègent éventuellement, est quelquefois utilisée pour contourner cette difficulté. Le referendum est souvent le moyen de s'assurer, tant du côté employeur que du côté salarié, que la faiblesse de la négociation interne n'a pas conduit à des dérives ou à des silences non souhaités. Il s'agit en tout cas d'une pratique courante, qu'elle prenne l'allure d'un vote formel, d'un « tour de table » où chacun s'engage, ou de la signature individuelle du texte de l'accord. En tout état de cause, l'unanimité ou presque est exigée pour que l'accord soit accepté.

Si les grandes lignes de la loi sont connues à travers les media, les exigences de mise en œuvre qu'elle recèle sont souvent ignorées des directions, surtout quand l'entreprise est petite et l'initiative précoce [9]. Au moment où beaucoup de ces entreprises commencent à faire appel aux services déconcentrés du ministère de l'Emploi, les textes d'application sont indisponibles ou encore mal maîtrisés. L'effet d'apprentissage en cours de processus est évoqué dans de nombreux cas, par les employeurs, les services extérieurs du ministère et les syndicats. L'essentiel est cependant que la recherche de renseignements administratifs précis suit, plus qu'elle ne précède, la vérification de l'opérationnalité interne. Cela explique que, dans certains cas, la nécessité d'un mandatement ne se fasse jour que tardivement. Cette nécessité, lorsqu'elle est connue assez tôt, n'est pas ressentie comme un préalable à la discussion interne. Dans l'un et l'autre cas, la discussion parfois approfondie des conditions d'une modification horaire précède la désignation d'un mandaté.

Le mandatement, enjeu interne assumé et intervention externe imposée

Lorsqu'ils parlent du mandatement, les interlocuteurs des entreprises font référence à l'ensemble du processus de négociation dans lequel s'insère l'opération de mandatement au sens strict, avec le contact syndical qu'elle suppose. La procédure de mandatement en tant que telle, celle qui consiste à désigner un mandataire, n'est pas considérée comme essentielle, le cœur de l'enjeu étant situé dans le débat interne tel qu'il vient d'être décrit et ses résultats concrets.

Le mandatement au sens strict apparaît facilement comme une ingérence dans des « affaires intimes », selon les termes utilisés par un de nos interlocuteurs d'une des plus grandes entreprises. Il est une ingérence parce qu'il introduit l'interlocuteur syndical que l'on (sans que ce « on » discrimine nettement employeurs et salariés) ne souhaite pas voir s'installer durablement dans l'entreprise. La logique de cette intervention, peu perceptible, est vécue comme imposée et peu légitime.

9. Certaines entreprises ont commencé à élaborer un accord de réduction du temps de travail pendant les discussions parlementaires autour de la loi Aubry.

Les réactions sont plus ou moins vives, quoiqu'elles conduisent rarement à des déclarations ouvertement anti-syndicales. Le besoin de confrontation des solutions trouvées en interne à des normes externes est reconnu et sert souvent de justification à l'intrusion inévitable qui conditionne les aides publiques. En cela, l'intervention technique des services du travail est mieux comprise. Cette dernière apparaît moins menaçante que l'intervention syndicale. Tel qu'il est relaté par nos interlocuteurs, le mandatement est d'abord reçu comme une remise en cause potentielle des tractations internes. La crainte porte moins sur le contenu de l'accord que sur les relations internes qui l'ont supporté. On se félicite au contraire des relations compréhensives lorsqu'elles ont pu se nouer, de l'aide qu'elles ont apportée et de l'évaluation utile pour la consolidation interne que cela apporte. Le mandatement au sens strict est mal vécu, moins parce qu'il serait porteur de dangers à l'égard des prémices d'accord formulées en interne, que parce qu'il risque de mal s'insérer dans la dynamique de dialogue interne avec tous ses avatars.

Le manque d'expérience de formalisation des négociations rend peu visible l'aide qu'apporte le mandatement à l'apparition d'un compromis. La question de la représentativité qu'il soulève est plus aisément perçue du fait de la personnalisation exigée autour du mandaté et du fait de la relation au syndicat qui fait profession de représentativité.

La désignation du mandaté, question ultime

Dans les exposés qui sont faits tant du côté salarié que du côté employeur, la désignation du mandaté ne paraît pas centrale. Dans les très petites entreprises (moins de dix salariés), le choix pragmatique prévaut : sera mandaté le seul membre du collectif ne faisant pas partie de la famille, la salariée dont le passage au temps partiel a déclenché la réflexion collective, la personne chargée de l'administration du personnel. Dans de plus grandes entreprises, le choix se porte plus naturellement sur un délégué du personnel ou sur le secrétaire du CE. Ailleurs, ce seront deux chefs de chantier, dont un est DP, reconnus comme des « grandes gueules » par l'employeur qui y voit une garantie que toutes les difficultés seront évoquées. Ailleurs encore, ce sont des salariés qui émergent du groupe, éventuellement sur la base d'une pratique syndicale antérieure, pour assurer l'interface avec la direction et qui, dans plusieurs cas, voient leur aptitude à organiser reconnue ultérieurement par l'employeur [10].

Les exigences syndicales en matière de désignation peuvent entrer en contradiction avec les logiques internes. Ainsi en est-il de cette entreprise où le syndicat fait appel pour exercer le mandat à une salariée syndiquée, au détriment de la secrétaire non-syndiquée du CE, qui avait pourtant conduit les négociations. À l'inverse, dans une autre entreprise, les élues du CE refusent qu'une seule mandatée signe l'accord et insistent pour que chacune appose son paraphe, tout en s'étonnant que cette attitude soit jugée anormale. Cela conduit à relativiser le poids de l'origine catégorielle du mandaté : un cadre peut être représentatif dans un ensemble d'employées ; à l'inverse, un ouvrier peut ne pas l'être dans un groupe où les ouvriers dominent. Le mandaté, dans d'aussi petites structures, n'a guère d'autonomie, ni à l'égard de la direction, ni à l'égard des salariés. La question de la désignation du mandaté n'a de sens que si on la resitue dans le processus de négociation, et non l'inverse.

À en croire les différents récits des interlocuteurs, le mandatement intervient souvent *in fine*, dans une logique de bouclage administratif du dossier. La désignation n'intervient pas comme un moment initiateur mais comme une dérivée de négociations déjà largement entamées. Peut-on, pour autant, conclure à une faiblesse du mandatement et à une déficience de la capacité de négociation dans ces circonstances ? La qualité de la procédure de désignation du mandaté serait alors la garantie de la qualité de la procédure de négociation. Dans l'état actuel, notre investigation montre que l'hypothèse d'une concomitance de la faiblesse de la procédure de désignation et de la faiblesse de la procédure de la négociation n'est pas exclue. Cependant, on observe des cas non marginaux de négociations fortes avec des procédures de désignation faibles (i.e. survenant tardivement pour parachever avec le syndicat une négociation bouclée en interne). Il n'est alors pas exclu dans les faits que la faiblesse formelle de la procédure de désignation d'un individu soit le corollaire de la cohésion du groupe négociateur, groupe qui dans certains cas peut ne pas se distinguer sensiblement de l'ensemble du groupe salarié [11]. Le groupe résiste d'autant plus à la procédure de désignation d'un individu mandaté que cette opération paraît demander à un acteur extérieur qui n'a pas acquis la confiance du groupe de consacrer la légitimité, au sens sociologique, de la négociation.

L'intervention syndicale

Dans le cadre du mandatement, la question syndicale peut être abordée sous deux angles opposés : le regard que portent les acteurs sur l'intervention syndicale dans l'entreprise ; le choix d'un syndicat et la vision qu'a ce dernier de l'ensemble du processus.

Le point de vue interne

Dans l'ensemble, l'identité non syndicale de l'entreprise est assumée, voire revendiquée, sans complexe par des interlocuteurs qui se gardent de remarques

10. Dans quelques cas, le mandaté émergeant dans ces conditions bénéficie d'une promotion à l'issue de la négociation. Dans d'autres cas, il a pu être élu au poste nouvellement mis en place de délégué du personnel.

11. On se retrouve alors dans une situation qui n'est pas éloignée de celle que l'on connaît dans des cas de négociation menée dans le cadre habituel de la représentation syndicale.

anti-syndicales de principe, sans s'interdire les critiques positives ou négatives envers les syndicats à partir de leur expérience récente. Les représentants des directions soulignent sans réticence l'utilité de l'intervention syndicale ainsi que la nécessité de la protection des salariés contre les « abus patronaux ». Les employeurs de ces entreprises ont conscience de leur rôle de pionnier, sanctionné par les honneurs de la presse, et ils n'hésitent pas à manifester leur réprobation à l'égard de certaines pratiques qu'ils connaissent autour d'eux. L'analyse des salariés mandatés et des élus non syndiqués va dans le même sens. En même temps, ceux-ci ne doutent pas de l'inutilité d'une présence syndicale dans le cas particulier de leur entreprise. Dans les entreprises très petites [12], le dialogue social est par définition interpersonnel et l'apparition d'une instance médiatrice apparaîtrait comme un contresens. Interrogée à propos du mandatement sur les difficultés des syndicats à s'implanter dans des entreprises à la tradition non syndicale, une responsable syndicale distingue deux cas de figure : dans le premier, l'hostilité patronale est explicite et étouffe dans l'œuf toute velléité d'organisation collective ; dans le second, le dialogue entre l'employeur et les salariés fonctionne correctement, les institutions de représentation sont respectées, et les salariés ne voient pas l'intérêt des syndicats. Les entreprises concernées par l'enquête sur le mandatement correspondent plus au deuxième cas de figure. La qualité et la densité du dialogue interne sont mises en avant, dialogue qui ne se joue pas seulement entre les salariés et la direction mais aussi au sein du collectif salarié. *« Ici on discute beaucoup, c'est une bonne entente »* ; *« ici, les gens discutent beaucoup entre eux, ils ont l'habitude de régler les choses entre eux »*. Les syndicats mandants attribuent la qualité des accords dans ces entreprises au moins pour partie à la qualité des arbitrages internes, même s'ils déplorent dans le même temps le manque de technique négociatrice et de vigilance des salariés.

Une des limites du travail effectué dans cette première phase réside dans le biais de sélection des entreprises pionnières en matière de mandatement qui favorise l'inclusion dans l'échantillon de bons exemples plutôt que de mauvais. Dans ces entreprises, où les conditions de travail et de relations sont jugées favorablement par les salariés, le syndicalisme trouve difficilement à prendre pied. Vus de l'intérieur de ces entreprises, les syndicats diffèrent par leurs nuances mais pas par leur nature, étrangère à l'entreprise.

Le point de vue externe

Le mandatement est l'occasion pour les entreprises concernées de nouer ou de renouer des contacts avec le syndicalisme. Dans notre échantillon, deux entreprises ont opté pour un double mandatement. La CFDT est le syndicat mandataire 14 fois, la CGT-FO 7 fois, la CFTC 4 fois, la CGT 3 fois et la CFE-CGC 1 fois. Cette fréquence n'a pas non plus de représentativité statistique.

Le syndicat est choisi dans des conditions aussi pragmatiques que le mandaté mais avec une vigilance accrue de l'employeur. Il y a d'abord celui ou ceux qui sont « impossibles ». La CGT cumule en la matière un double handicap. D'une part, elle effraie la plupart des employeurs et d'autre part, elle est perçue comme opposée au mandatement. La CGT-FO jouit d'une image plus ambiguë, brouillée à la fois sur le mandatement et sur les relations entre le niveau national et le niveau local. La CFTC, la CFDT et la CFE-CGC offrent des issues *a priori* plus tentantes. Les relations personnelles des uns et des autres, les retombées d'interventions médiatiques des leaders ou la tournée téléphonique des syndicats permettent de choisir l'un plutôt que l'autre. Le choix n'est évidemment pas neutre, mais il ne faut pas exagérer la portée de la décision en la matière. L'impact pratique sur les conditions de négociation et de mise en place de la réduction du temps de travail dans l'entreprise priment sur toute autre considération. Les décideurs ont conscience que leur choix n'est pas irréversible, comme les syndicats élus ont conscience que leur sélection n'est pas sans condition.

Les représentants des organisations rencontrées sont conscients de la difficulté de l'exercice. Leurs attitudes oscillent du désabusement quant au rôle qu'ils ont à jouer dans des parties presque terminées, lorsqu'ils sont invités à intervenir, à l'autocritique quant à leur capacité à intervenir dans des contextes sociaux dont ils ne sont pas familiers. On les voit plus ou moins à l'aise avec les consignes de leurs organisations concernant l'adhésion des mandatés, et les pratiques en la matière sont rarement homogènes à l'intérieur de chaque centrale, signe d'une gêne certaine.

Lorsqu'ils sont tenus de s'affilier, les mandatés adoptent des attitudes très variables ; on relève quelques cas d'adhésion marquant un engagement individuel ; on voit aussi des employeurs régler la cotisation, pour que cette question ne vienne pas entraver l'apparition d'un mandaté. Les syndicalistes, de leur côté, reconnaissent manœuvrer avec les consignes de leurs organisations en la matière pour tenir compte de l'état du terrain.

Quelles hypothèses pour la deuxième phase ?

Les premières conclusions conduisent à ne pas survaloriser les différences de nature entre le mandatement et les formes habituelles/normales d'accès à la représentation/négociation, si l'on raisonne en termes sociologiques. Dans l'un et l'autre cas, la question est celle de la relation entre les différentes parties prenantes, avec comme point nodal l'autonomie du

12. Sept entreprises de l'échantillon se trouvent en-dessous du seuil d'institution de délégués du personnel.

groupe salarié à l'égard de l'employeur. Les premiers résultats montrent que cette question mérite une investigation approfondie. La taille des entreprises concernées modifie substantiellement les conditions d'exercice de cette autonomie. L'intervention syndicale externe n'en garantit pas à elle seule l'exercice. La concurrence syndicale joue en outre un rôle non négligeable pour complexifier la situation. Mais la question peut souvent être posée de savoir ce qui aurait été modifié si les mandatés avaient été désignés comme délégués syndicaux. L'objet des négociations sur le temps de travail, par sa complexité, son influence durable et multiforme sur la vie de l'entreprise, contraint les parties à mener des négociations approfondies quand elles assument leur propre initiative en la matière. Cette caractéristique semble jouer un rôle essentiel dans les traits repérés dans beaucoup des mandatements observés. Cela explique que, dans notre échantillon, certaines entreprises porteuses de relations sociales rugueuses aient pu – au moins momentanément – se contraindre à des discussions assez ouvertes. La question de la permanence de cette ouverture reste cependant entière.

La deuxième vague d'enquêtes sera menée au début de l'an 2000. Plusieurs tests devront servir à évaluer la phase de négociation et l'application de l'accord. Une deuxième série de questions concernera la pérennité des relations sociales au sein de ces entreprises et l'évolution des conditions de négociation formelle ou informelle.

Le mandatement conduira-t-il à des accords moins favorables ?

Des craintes manifestées à l'égard du mandatement contiennent l'hypothèse que les termes des accords trouvés au niveau national, interprofessionnel ou sectoriel, seraient nécessairement plus favorables que ceux susceptibles d'être trouvés au niveau des entreprises *via* le mandatement. Un premier test consistera à mettre en relation les accords signés dans ces entreprises, les termes de la deuxième loi ainsi que les accords de branche (dans la métallurgie, l'agroalimentaire, le commerce de détail, Syntec, etc.). Il sera intéressant de vérifier si, pour les entreprises de notre échantillon, les conclusions sont très défavorables aux négociations internes menées sous l'égide du mandatement.

Notre hypothèse est plutôt que les enjeux organisationnels des négociations nationales comportent des contraintes qui ne rendent pas nécessairement les compromis nationaux plus favorables. De plus, dans une logique déjà éprouvée en France, les entreprises susceptibles de mener des négociations autonomes ne sont pas nécessairement celles qui peuvent accepter des normes inférieures à celles élaborées dans des négociations plus centralisées. Au contraire, elles ont souvent joué un rôle de pionnières. Les entreprises qui ont pratiqué des mandatements s'inscrivent-elles dans cette tradition ? Ou au contraire, l'évaluation de l'application des accords montre-t-elle que les capacités d'échange et de compromis repérées dans la phase de négociation se sont éteintes une fois que l'accord a été signé, pour céder la place à la domination de l'employeur dans l'application concrète des termes de l'accord.

Le mandatement conduira-t-il à de nouvelles relations sociales ?

Le mandatement en tant qu'il recouvre une négociation a-t-il laissé des traces dans la vie sociale de l'entreprise ? De quelle nature sont-elles ? Des structures plus ou moins formalisées se sont-elles mises en place, une ou des commissions de suivi se sont-elles constituées ? Lorsque des IRP existaient ou se sont crées, comment fonctionnent-elles ? Qu'est devenu le mandaté ? Que sont devenus les liens avec les syndicats mandataires ? Il s'agit alors de vérifier si l'expérience du mandatement, quel que soit le contenu qu'on lui donne, a vocation à être un mode pratique mais passager de négociation. Cette même question suppose d'être posée aux trois types d'intervenants dans ce processus que sont les salariés mandatés, les employeurs et les syndicats mandants. Si l'analyse effectuée ci-dessus est juste, la probabilité que les mandatés constituent des représentants durables du personnel est mince. On peut faire l'hypothèse que la faiblesse de la figure du mandaté conduit à son effacement dès que le besoin de relations entre la négociation interne et la validation externe disparaît. On peut aussi supposer que, les besoins conjoncturels de confrontation générale étant taris, les conditions d'échange social au sein de ces entreprises retournent à des procédures habituelles, à savoir essentiellement informelles pour les plus petites, liant informel et formel pour celles qui dépassent les seuils d'accès aux IRP. Une hypothèse plus optimiste serait que les conditions de flexibilité contenues dans les accords conduisent à la permanence d'une veille sociale de la part des salariés, sans doute alors en liaison avec les employeurs soucieux de ne pas laisser se développer des motifs d'insatisfaction déstabilisants.

La deuxième phase d'enquête s'intéressera tout particulièrement à la perpétuation éventuelle de processus de négociation après la phase de négociation explicite au moment de l'accord sur la réduction du temps de travail. Cette observation peut s'opérer à plusieurs niveaux. Le plus évident est celui des relations nouées entre les différents acteurs susceptibles d'intervenir dans un processus « continu » de négociation : IRP (anciennes et/ou nouvellement constituées) et mandatés bien sûr, mais aussi organisations syndicales « externes » et les services extérieurs du ministère de l'Emploi. Le suivi de l'accord offre un terrain intéressant à cette investigation. Un deuxième niveau concerne l'évolution éventuelle des objets de négociation. Le temps de travail s'est avéré un sujet central, à partir duquel l'ensemble des équilibres sociaux est touché, et il entretient des relations directes avec les conditions économiques de rentabilité de l'entreprise.

On peut se demander si de nouvelles conditions sont ainsi ouvertes, favorisant des négociations permanentes et exigeant des acteurs durables pour cette négociation.

C'est dans ce cadre que peut s'ouvrir un troisième niveau de réflexion, portant sur la pérennité du travail de négociation/représentation au sein d'entreprises de ce type. Dans les entreprises plus grandes, le délégué syndical incarne cette pérennité, au moins juridiquement ; mais la seule existence d'une figure juridique dévouée à la négociation n'est pas suffisante pour garantir la pérennité de la négociation elle-même. À l'inverse, les opérations de mandatement, dans un contexte qui ne favorise pas la formalisation, attirent l'attention sur la malléabilité des procédures susceptibles d'aboutir à la négociation et sur les données contextuelles nécessaires à l'apparition d'un processus formel de négociation. Il paraît peu réaliste que le « moment mandatement » se perpétue dans la vie quotidienne. Les entreprises observées ont-elles trouvé des formes adaptées de « représentation/négociation » qui dépassent ce dilemme ou sont-elles retournées aux pratiques informelles antérieures ?

Pour l'employeur la question peut être de savoir si les conditions d'élaboration du nouveau cadre d'organisation du temps de travail a influé sur son mode de conduite de l'entreprise et particulièrement sur son mode d'adaptation des conditions d'emploi des salariés. Les arrangements subtils qui aboutissent aux accords résistent-ils à l'épreuve des faits ? Les pondérations entre les intérêts individuels et ceux de l'entreprise sont-ils durablement viables ?

Quelles relations entre mandatés et organisations syndicales ?

La question des relations entre mandatés et organisations de salariés mérite d'être posée aussi du point de vue des organisations elles-mêmes, à plusieurs niveaux. Les contacts noués à l'occasion des mandats donnés se sont-ils poursuivis ou éteints ? Quelle évaluation les responsables syndicaux font-ils des expériences de mandatement, en comparaison avec ce qu'ils connaissent des entreprises syndiquées, près de deux ans après la première loi *Aubry* et quatre ans après la loi *Robien* ? Dans le cas du mandatement, le syndicat connaît nécessairement les termes du projet d'accord avant que sa signature soit engagée. La négociation *via* un délégué syndical laisse une plus grande latitude à ce dernier. Mais n'y a-t-il pas des cas non marginaux où l'autonomie des délégués syndicaux est telle que l'effectivité de leur relation avec le syndicat est plus faible que celle d'un mandaté ? La concurrence syndicale est-elle susceptible de jouer dans le sens d'un *« dumping »* de la négociation, plus important dans le cas des mandatements que dans le cas des entreprises qui connaissent une pluralité syndicale ? Ces questions visent à évaluer, au-delà des questions de principe juridiques, où se trouvent les différences essentielles entre le mandatement et le processus de délégation syndicale. Notre hypothèse, fondée sur des travaux antérieurs (DUFOUR, HEGE, 1994 ; IRES/DARES, 1998), est que la qualité de la relation du/des délégué(s) avec le collectif de salariés est davantage à la base de la différenciation des capacités représentatives tant vis-à-vis de l'employeur que vis-à-vis du syndicat externe à l'entreprise, que les conditions formelles d'accès à la délégation. ■

Bibliographie

BARISI G., *La pratique du mandatement dans les PME (Loi de Robien)*, miméo, LATTS, Marne la vallée, novembre, 133 p., 1998.

DUFOUR Ch., HEGE A., *Les instances de représentation des salariés dans l'établissement. Comparaison France-Allemagne*, 2 tomes. Ronéoté IRES/ministère du Travail/DG V, 1993.

DUFOUR Ch., HEGE A. et REHFELDT U., *Systèmes de représentation des salariés dans l'établissement en Grande-Bretagne et en Italie* Ronéoté IRES/ministère du Travail, DARES, 1996.

DUFOUR Ch., HEGE A., VINCENT C. et VIPREY M., *Le mandatement dans le cadre de la loi du 13 juin 1998, rapport intermédiaire*, mai, IRES, mimeo, 1999.

HEGE A., DUFOUR Ch., « Les systèmes représentatifs à l'épreuve de leur capacité d'intervention quotidienne : résultats d'une enquête dans trente établissements français et allemands » *Travail et emploi* n° 61 4/94, 1994.

IRES/DARES, *Les comités d'entreprise, enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Paris, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, L'Atelier, 1998.

Liaisons Sociales, *La représentation des travailleurs : bilans, interrogations, perspectives, Colloque Jean Méloux, Montpellier 20-21 mars 1998*, Documents, n° 58/98, 16/06/1998.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, « Les enseignements des accords sur la réduction du temps de travail » 3 tomes, septembre 1999.