LES LOIS SOCIALES DANS LES PME

L'INFLUENCE DES RÉSEAUX LOCAUX

par

Raymond Pierre BODIN *

Cet article s'appuie sur les résultats d'une recherche financée par le service des Études et de la Statistique du ministère des Affaires sociales et de l'Emploi (1), *et réalisée par l'équipe de recherche sur les interfaces hommes-systèmes de travail (ERIHST) de l'université des Sciences Sociales de Grenoble.*

Les trente-trois monographies d'entreprises ont été analysées en référence aux sept secteurs géographiques d'implantation de ces entreprises, pour tenter de dégager les variables propres à chaque secteur, dans la mise en place des lois Auroux. Après une présentation rapide de la problématique, l'analyse des principaux résultats par secteur précédera une analyse par champ d'application de la réglementation, intégrant l'effet de secteur.

Les PME, que l'on peut définir à travers deux critères : nombre de salariés, unité de la propriété du capital et de la direction de l'entreprise, présentent un certain nombre de caractéristiques qu'il convient de cerner si l'on veut apprécier leurs atouts et leurs limites, dans l'optique des mutations structurelles et culturelles en cours. On ne peut, en effet, isoler la politique sociale (ou son absence) d'une PME de son comportement économique, de sa capacité à investir, de son mode de direction. Par ailleurs, *la prise en compte de l'environnement semble un élément fondamental pour expliquer l'introduction dans les PME des lois sociales de 1982, communément appelées lois Auroux.* En effet, celles-ci ne vivent pas dans une autarcie sociale complète, même si l'individualisme, la crainte de la concurrence, les aléas de la conjoncture, vécus comme une menace structurelle, établissent une forme de rapport avec l'environnement basée sur la méfiance. Le fait n'est d'ailleurs pas typiquement français et le même constat est fait aux États-Unis : « Les patrons de PME sont fort jaloux de leur indépendance ; ils n'aiment guère se lier par le bénéfice d'aides publiques, ou même militer au sein d'organisations professionnelles » (2).

Mais l'*environnement n'est pas homogène, il est multidimensionnel.* Les exigences de l'environnement (les lois, les directives des syndicats professionnels par exemple) ne s'imposent pas à l'entreprise par des mécanismes automatiques. « Elles ne deviennent contraignantes pour une organisation, qu'à travers l'action d'un certain nombre d'individus ou de groupes... qui, consciemment ou inconsciemment, les incorporent et les utilisent dans et pour *leurs stratégies personnelles* (3). » Les PME, par exemple, ne sont pas

---

* Responsable de l'équipe de recherche sur les interfaces hommes-systèmes de travail (ERIHST) de l'université des sciences sociales de Grenoble.

(1) Didier BISSON et Pierre ÉTIENNE ont mené une partie de l'investigation sur le terrain et participé à la préparation de cet article.

(2) R. PAPIN, « Situations de la petite entreprise aux États-Unis », *Revue française de gestion,* mars, avril 1978.

(3) M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système,* Seuil, Paris, 1977, p. 130.

liées à leur environnement uniquement par un réseau formel et organisé d'information, mais aussi par des contacts personnels, définissant des micro-logiques sociales par sous-groupes d'acteurs difficilement repérables. De plus, le seul caractère unilatéral et déterministe de l'impact de l'environnement (comme principe d'extériorité) sur l'entreprise, ne peut être retenu puisque celle-ci peut tout aussi bien influencer et modifier son environnement (4). Ainsi, la logique interne d'une organisation et son évolution ne peuvent s'expliquer entièrement ni par les caractéristiques globales ou particulières de son environnement immédiat, ni par l'agrégation de décisions individuelles ou la stratégie d'un seul acteur, le dirigeant, sauf si ce dernier, en tant que relais, devient un réducteur d'incertitude privilégié.

La recherche de facteurs explicatifs du changement ou de la résistance au changement autres que les facteurs internes propres à chaque PME conduit donc à privilégier une investigation par secteurs géographiques et professionnels prédéterminés. Cette approche présente l'intérêt d'éviter les trop fréquentes analyses stéréotypées des PME qui, au travers de notions comme « paternalisme », « autoritarisme », « personnalisation de la gestion » ou même « entreprise égocentrée », établissent un lien causal univoque entre la personnalité du dirigeant et les caractéristiques de son entreprise. Particulièrement dans le domaine de l'application des lois sociales dans les PME, la seule approche monographique d'entreprise favorise des constats trop négatifs pour ne pas être outrés, comme par exemple : « Nombre de PME n'hésitent pas à voir dans le chiffre de 50 salariés un seuil fatidique et cherchent, de ce fait, à fonctionner sans l'atteindre (5) » et une analyse manichéenne qui positivise l'élément normatif implicite de toute comparaison, c'est-à-dire la grande entreprise.

L'approche par secteur rend possible la comparaison entre des PME soumises en partie aux mêmes contraintes économiques (marché, sous-traitance...), industrielles, géographiques (transport, isolement), sociales ou culturelles (type de main-d'œuvre, syndicats, politique locale...), etc., et permet de relativiser l'influence des acteurs dans la structuration des relations sociales ou de travail propres à chaque PME. Elle nécessite la mise à jour de réseaux d'interactions quasi-naturalisés ou fortement occultés par les acteurs sociaux eux-mêmes. Ce genre d'investigation est long et en grande partie itératif, tout au moins dans la phase de recherche des indicateurs pertinents. Partant de l'éventail le plus large de tous les possibles, le travail de recherche, dans un premier temps, consistera essentiellement à abandonner, après vérification, une grande partie des indicateurs pour n'en retenir que quelques-uns. Si, par exemple, la présence du siège social du syndicat national professionnel sur un secteur « mono-industriel » (vallée de l'Arve, Oyonnax, Tarare) est à priori un indicateur de modélisation

(4) Cf. J. CHILD (ed), *Man and Organisation,* G. Allen and Unwin, London, 1973.

(5) B. HENRIET, « Précarité des emplois et stratégies de l'entreprise », *Gestion du personnel, Nouvelles pratiques pour les années 1980,* FNEGE-CERESSEC, Paris, 1983, p. 128.

Tableau 1

Échantillon théorique et réel et répartition des entreprises par taille et secteurs
(Théorique : impression normale; réel : impression grasse)

Secteurs / Taille	Ensemble 11-49	50-99	100-199	200-499	Total
Arve (A)	12 **3** A1 A2 A3	1 **1** A4	1	1 **1** A5	15 **5**
Bresse (B)	11 **3** B1 B3 B5	2 **2** B2 B4		2	15 **5**
Tarare (T)	7 **2** T1 T2	4 **1** T4	2 **1** T5	2 **1** T3	15 **5**
Voironnais (V)	10 **2** V1 V4	2	2 **2** V2 V5	1 **1** V3	15 **5**
Zirst (Z)	12 **1** Z3	2 **3** Z1 Z4 Z5	1 **1** Z2		15 **5**
Oyonnax (O)	9 **2** O1 O2	3	2 **1** O3	1 **1+1** O5 + O4	15 **5**
Est Lyonnais (L)	12 **2** L2 L3	1 **1** L1	1	1	15 **3**
Total	72 **15**	16 **8**	9 **5**	8 **5**	105 **33**

MÉTHODOLOGIE

Constitution de l'échantillon :

— ***premier critère*** *: niveau des effectifs et définition des tranches de taille en fonction des seuils sociaux (pondération par la prise en compte de l'évolution des effectifs dans le temps);*

— ***deuxième critère*** *: unité de la propriété du capital et de la direction effective de l'entreprise.*

Construction d'un échantillon théorique sur la base du répertoire SIRENE de l'INSEE par la méthode des quotas.

Échantillon réel au tiers avec rééquilibrage de la représentation des entreprises de 50 salariés et plus, en fonction des objectifs de l'étude.

Monographies d'entreprises :

— ***guide d'investigation unique*** *de 45 pages (historique; évolution économique, financière, technologique; organisation de l'entreprise; structure des effectifs; salaires; temps de travail; fonctionnement des institutions représentatives du personnel; activités sociales et politiques des dirigeants et des salariés, etc.);*

— ***analyse documentaire*** *(compte d'exploitation, bilan social, livre des entrées et sorties, compte rendu de réunion des institutions représentatives, règlement intérieur, notes de services, tracts, etc.);*

— ***interviews*** *des dirigeants, des élus et représentants syndicaux, de groupes de salariés (dans et hors l'entreprise) et parfois d'anciens salariés (retraités, licenciés, etc.);*

— ***synthèse par entreprise*** *(15 pages environ) suivant une présentation unique.*

Approche par secteur :

— ***analyse documentaire*** *de l'ensemble des articles de presse (locale, régionale, nationale, professionnelle ou syndicale) parus lors des cinq dernières années. Dépouillement et analyse de toutes les études parues sur le secteur;*

— ***interviews*** *des représentants des chambres de commerce et d'industrie, des syndicats professionnels, des centres techniques, des syndicats de salariés, des élus locaux (maires, conseillers généraux), des inspecteurs du travail, des médecins du travail, des techniciens de la CRAM;*

— *à partir des résultats fournis par cette première investigation,* ***interviews d'acteurs non institutionnels*** *: comptables, directeurs d'agences bancaires, responsables de cabinets conseils ou de formation, notaires, responsables du cadastre, anciens dirigeants, membres du clergé...;*

— ***vérification des informations par confrontation*** *lors de réunions restreintes ou globales avec les personnes interviewées;*

— ***synthèse par secteur*** *(25 pages environ).*

À titre d'exemple, le secteur d'Oyonnax a nécessité 30 interviews (300 pages de notes organisées) et le dépouillement d'une documentation considérable. Dans la vallée de l'Arve (même ordre de grandeur pour l'investigation), l'ensemble des acteurs a participé à une réunion commune d'une journée avec l'équipe de recherche.

Organisation :

Comité de suivi de la recherche (dirigeants d'entreprise, syndicalistes, chercheurs) : 2 réunions d'une journée.

L'étude des entreprises et d'un secteur donné a été menée simultanément par le ou les mêmes chercheurs.

ou de prégnance très forte de la profession sur les relations industrielles au sein de chaque PME, l'investigation sur la structuration formelle et informelle du secteur peut contredire totalement cette présupposition (vallée de l'Arve), la relativiser ou montrer qu'il ne s'agit là que d'une conséquence visible de phénomènes plus complexes et non pas une cause de structuration du secteur (Oyonnax, Tarare).

En combinant la monographie d'entreprise qui intègre les aspects financiers, économiques, organisationnels et de gestion des ressources humaines de chaque entreprise, et une démarche comparative heuristique de ces entreprises entre elles, au sein d'un même secteur et entre secteurs, on peut saisir et analyser l'interaction du particulier (chaque PME est spécifique, plus ou moins identifiable à son dirigeant...) et du général (doctrines ou orientations des syndicats professionnels et de salariés, des conseils, de l'administration du travail, stratégies des grandes entreprises...) dans la construction des politiques sociales des PME dans le cadre d'un changement de la législation sociale. Pour ce faire, ont été choisis des secteurs géographiques repérables, dans leur limite, comme de véritables bassins d'emploi, à travers l'indicateur des migrations journalières internes et externes. Certains présentent une activité industrielle dominante, fortement structurée (présence des sièges des syndicats nationaux de l'activité) même si elle n'est pas exclusive : la vallée de l'Arve (décolletage), le canton d'Oyonnax (transformation des matières plastiques), Tarare (textile); un autre a une activité dominante éclatée : la Bresse (dominante agro-alimentaire mais division en multiples sous-activités : laiterie, fromagerie, viande, plats cuisinés...) et nous avons isolé une activité spécifique, l'industrie de la viande; enfin, deux secteurs présentent à la fois une pluri-activité, une structuration formelle liée à une volonté politique et un réel polycentrisme : il s'agit du Voironnais (textile, papeterie, métallurgie, regroupés dans l'Union des industries de la région voironnaise, UNIRV) et de la ZIRST de Meylan (électronique, informatique, métallurgie, regroupées dans l'association inter-entreprises de la ZIRST, AIZ).

Par souci méthodologique, seules les trente entreprises de ces six secteurs, sont intégrées dans l'analyse (cf. tabl. 1), l'approche sectorielle n'ayant pu être menée à bien dans l'Est lyonnais.

L'ANALYSE DES RÉSEAUX LOCAUX

La vallée de l'Arve : absence de cohésion des PME et influence des cabinets de conseil (6)

Le décolletage haut-savoyard tire sa force d'une remarquable concentration de petites entreprises pouvant réaliser les demandes les plus diverses (7). Cette puissance industrielle n'est pas synonyme d'une réelle cohérence patronale dans le domaine de la gestion de la main-d'œuvre. Même si l'unique syndicat national du décolletage, le SNDEC, a son siège à Cluses même (cœur industriel de la vallée), une entreprise sur huit de la vallée seulement est adhérente, ce qui correspond à peu près au pourcentage des entreprises de plus de 15 salariés.

L'action du SNDEC, dans l'application des lois Auroux, a été plus incitative que dirigiste : un canevas de base à moduler pour le règlement intérieur et l'expression des salariés, en précisant qu'il fallait l'adapter (« c'est intérieur, à eux de le faire »), pas de directive sur le droit disciplinaire, juste une description de la procédure. Les directives sont plus centrées sur les outils de flexibilité : individualisation des salaires, aménagement du temps de travail.

La faiblesse du SNDEC dans le domaine du social et les conflits entre dirigeants de PME laissent le champ libre aux cabinets comptables et juridiques. Le SNPMI se limitant à des conseils sur la gestion du contrat de travail, les comptables jouent un rôle important de conseil social (A 1, A 2, A 3), bien au-delà de leurs compétences supposées, surtout dans les petites entreprises, ce qui n'empêche pas ces dernières d'adhérer aussi au SNDEC. A 3, par exemple, est adhérente aux deux syndicats, mais délègue complètement les aspects réglementaires et sociaux à un cabinet juridique.

Les relations entre décolleteurs, caractérisées par la méfiance, une concurrence acharnée, favorisent cette situation. Toutes les tentatives de mises en commun de moyens se sont soldées par un échec (« ils useraient plus le matériel que moi, ils paieraient moins que moi... »). La proximité, la concentration extrême d'entreprises dans des villages comme SCIONZIER, THYEZ, MARNAZ, ou une petite ville comme CLUSES, amplifient les rumeurs les plus incontrôlables. Les réseaux familiaux ont une grande importance cependant, et la vie sociale est ponctuée d'occasions de rencontre comme les sépultures, très suivies, mais « on ne parle pas de travail ». Le dirigeant d'A 4, qui refuse toute adhésion au SNDEC, s'en explique ainsi : « Vous vous accordez sur des prix de pièces fabriquées sur tel type de machine et, après..., malgré les accords, il s'en trouve toujours quelques-uns pour faire du dumping ».

LA VALLÉE DE L'ARVE

Structure économique :

— vallée mono-industrielle (de Sallanches à Annemasse) : décolletage et reprise de décolletage;
— environ 80 % de la population active travaille dans ce secteur d'activité;
— 72 % des entreprises emploient moins de 15 salariés;
— absence d'homogénéité de la structure du tissu industriel : coupure entre petites et moyennes entreprises liée en partie à l'existence d'une sous-traitance de deuxième niveau.

Emploi :

— carence générale en personnel qualifié;
— décolletage : coexistence de deux types de population salariée : ouvriers professionnels sans formation initiale, stables, âge moyen 40 ans, et jeunes techniciens ou professionnels, non spécialisés dans le décolletage, mobiles;
— reprise de décolletage : population d'OS (femmes immigrées en presque totalité); la modernisation des entreprises touche surtout ce secteur (automatisation de l'alimentation, machines-transfert) avec un effet négatif sur l'emploi (stagnation ou diminution des effectifs de l'ordre de 20 % en trois ans dans certaines PME).

Acteurs :

— au début des années 80, émergence du SNPMI dont Cluses est devenu le centre de l'activité régionale (30 % des adhérents sont des patrons du décolletage); actions d'éclat en diminution; actuellement rôle de conseil sur la gestion du contrat de travail individuel;
— siège social à Cluses du Syndicat national du décolletage (SNDEC); actions dans le domaine technique via le Centre technique du décolletage (CTDEC) et la formation;
— tentative d'organisation des petites entreprises (Syndicat des petites entreprises du décolletage) non concluante;
— faible syndicalisation des salariés : la CGT très active auprès des immigrés maghrébins perd du terrain (baisse des effectifs dans la reprise de décolletage); la CGT-FO est devenue majoritaire aux dernières élections prud'homales.

En conclusion, on peut dire que l'unicité de la représentation professionnelle patronale n'a pas été un facteur déterminant d'une application organisée et stratégique des lois Auroux, dans un secteur marqué par le fort individualisme de ses dirigeants et l'extrême faiblesse de la représentation syndicale salariée. L'effet d'entraînement de A 5, réel sur le plan technologique, est nul dans le domaine social. *En fait, les cabinets comptables et juridiques sont de véritables modélisateurs de la gestion formelle des rapports collectifs de travail.*

(6) Cf. tableau 2. Pour tous les secteurs, sont présentées les caractéristiques générales et, par entreprise, la situation des institutions représentatives du personnel (la taille des entreprises est indiquée tableau 1) au moment de l'enquête (octobre 1985-mai 1986). Les autres aspects réglementaires (règlement intérieur, droit d'expression, négociation collective) sont traités par la suite.

(7) Pour une présentation très complète de ce secteur : R.-P. BODIN, D. BISSON, E. OLLAGNIER, *Faisabilité de l'amélioration des conditions de travail dans les petites entreprises de décolletage de la vallée de l'Arve*, ANACT, Paris, 1985.

Tableau 2

Les instances de représentation dans les PME de la vallée de l'Arve

		DP	CE	CHSCT	Commentaires
Arve	A 1 A 2 A 3	Un DP désigné en 1985 (pas d'élection). Pas de réalité effective. Pas de DP (carence de candidatures). Un volontaire « désigné », élu en 1983.			• Passivité des salariés (scission OS/OP). • Désintérêt et méconnaissance de la réglementation (A 1, A 3) ou opposition (A 2).
	A 4	Carence.	Carence.	Carence.	Difficultés économiques. Fin du paternalisme.
	A 5	Carence depuis 1980 (double emploi avec CE).	Élus 2e tour (4 non syndiqués, 1 CFDT); bon fonctionnement.	Fonctionnement optimal. Très actif sur les conditions de travail.	• Direction favorable aux lois Auroux. • Disparition de la CGT en 1984. • Discussion, consensus sur les fins (élus et salariés).

La Bresse : prééminence des directions d'entreprises dans la mise en place des lois Auroux et rejet de la réglementation

La multiplicité des petites entreprises et la grande diversité des sous-spécialités de l'industrie de la viande entraînent une *absence de coordination du patronat Bressan qui ne l'empêche pas de mener des politiques sociales offensives en s'appuyant sur de multiples réseaux d'information.* Les chefs d'entreprises de ce secteur sont très présents dans les réseaux locaux, participent à l'activité de la CCI de l'Ain, et sont très actifs dans leurs syndicats professionnels. Ils insistent beaucoup sur la gestion de leurs entreprises, ce qui peut paraître contradictoire avec l'absence de prise en compte du coût économique des accidents du travail ou des mauvaises conditions de travail (8). *La faiblesse ou les lacunes de l'action patronale trouvent probablement leurs sources dans la multitude des syndicats professionnels et leur absence de coordination.* Qu'on en juge : B 2 adhère à la Confédération de la triperie française, B 4 au Syndicat national des industries de la conserve, B 5 au Syndicat national de la volaille (SYNAVOL) via la Chambre syndicale des centres d'abattage (CHASYCA) et B 3 a quitté le SYNAVOL pour créer un syndicat dissident : le Syndicat des expéditeurs de volailles de l'Ain ! Chacun de ces syndicats a, par exemple, élaboré un règlement intérieur type, fourni des indications sur l'évolution des salaires... Malgré cet éclatement renforcé par l'individualisme des dirigeants, des lignes de fond sont repérables : non-acceptation de la présence syndicale, refus de la législation sociale et utilisation limitée des conseils juridiques ou des comptables dans la gestion du personnel. Mais les modes de gestion du personnel sont imaginatifs, parfois innovateurs, même si illégaux (temps de travail) et l'opposition active à la réglementation ou son utilisation (B 3) s'appuie sur une information souvent correcte même si elle est occultée.

LA BRESSE

Structure économique :

*— difficultés de l'**industrie de la viande** depuis le début des années 80 (restructuration du marché; évolution des pratiques de consommation);*

— double clientèle de grossistes, détaillants spécialisés, restaurants et grandes surfaces (problèmes de facturation, délais...);

— variations saisonnières très fortes et quasi-impossibilité de stockage; en conséquence grande flexibilité du temps de travail;

— bonne résistance des petites entreprises artisanales (volailles, boyauderie) face aux grands groupes de l'agro-alimentaire; difficultés des moyennes entreprises (diversification tardive vers les produits fabriqués et absence d'automatisation).

Emploi :

— baisse récente et rapide des effectifs immigrés (25 % actuellement); taux de féminisation : 35 % (+ 7 % entre 1975 et 1982);

— division sexuelle du travail : abattage pour les hommes; plumage, nouage de boyaux pour les femmes;

— main-d'œuvre peu qualifiée, rurale (double activité), attachée à l'entreprise (systèmes d'échanges, embauches familiales), acceptant des conditions de travail médiocres (cadences élevées : 12 000 nœuds de boyaux par jour, humidité, chaleur, alternance chaud-froid, plumes, talcs...).

Acteurs :

— multiples syndicats professionnels : absence de coordination, mais fort activisme des dirigeants;

— absence des syndicats dans les entreprises de moins de 200 salariés (disparition des sections syndicales dans toutes les entreprises où il y a eu conflit).

(8) Le taux de fréquence des accidents du travail dans les industries de la viande est le double de l'indice national toutes catégories confondues; dans l'abattage il se situe à plus du quadruple.

L'atonie totale des relations collectives de travail dans les PME est admise par les syndicats de salariés comme une constante dans ce secteur. La CGT et la CFDT constatent conjointement un taux de syndicalisation et un taux d'implantation dans l'agro-alimentaire de la Bresse, beaucoup plus faible que leurs taux nationaux dans ce même secteur.

La CFDT, très active dans la négociation au niveau national dans les IAA, a lancé un programme de formation spécifique pour ses militants sur la Bresse mais fait le même constat que la CGT : *les militants n'ont pas compris l'orientation des lois Auroux, les dirigeants imposent à leur manière cette législation qui apparaît alors comme un recul par rapport à la situation antérieure.* En conclusion, ou peut dire qu'une main-d'œuvre sans culture industrielle, peu organisée, et des chefs d'entreprises actifs, informés, ouverts sur l'environnement régional, concourent à la mise en place minimale des lois Auroux.

La prééminence des directions d'entreprises dans cette mise en place, l'absence d'interlocuteurs informés et motivés, favorisent l'émergence d'un formalisme procédurier dans les relations de travail, contradictoire avec le système préexistant. *Réel ou latent, ce formalisme dénature en partie les intentions du législateur et crée, dans la communauté de travail, une réaction commune de rejet* face à l'ingérence de la réglementation dans un système de pratiques formelles ou informelles construites progressivement et totalement autarciques.

Tableau 3

Les instances de représentation dans les PME de la Bresse

		DP	CE	CHSCT	Commentaires
Bresse	B 1	Pas de DP (carence).			• Passivité des salariés, (majorité d'OS). • Rejet (B 5) ou désintérêt (B 1) de la représentation collective. • Application stratégique (B 3).
	B 3	Un DP élu en 1983 (initiative de la direction) pas de réalité effective.			
	B 5	Pas de DP (carence).			
	B 2	• Élus au second tour en 1981 ; pas d'élections depuis. • Pas de prise d'heures de délégation ; réunions conjointes 2 fois par an.		Carence. Pas de CHS auparavant.	• Bonne information des dirigeants sur les lois Auroux (B 2, B 4). • Individualisation des salaires (B 2) et difficultés économiques (B 4).
	B 4	Carence depuis 1984.	Élus 1er tour, mais non syndiqués. Pas d'heures de délégation ; réunion 3 fois par an ; gestion œuvres sociales.	3 membres. Fonctionnement fictif. Absence de bilan annuel.	

Tarare : dynamisme industriel, concertation entre entreprises et application unilatérale de la réglementation

Dans ce secteur la définition de lignes de fond communes dans les politiques sociales (qualifications, salaires) de toutes les entreprises s'expliquent par la *solidarité très forte existant entre les chefs d'entreprises* et non par une politique concertée de leurs syndicats professionnels.

Cette solidarité s'enracine dans une longue tradition industrielle commune, dans la confrontation périodique aux mêmes difficultés économiques et dans la conviction profonde, vérifiée par les faits, que le textile de Tarare peut sortir de toutes les ornières. De plus, tous les chefs d'entreprise (tous issus de Tarare ou de sa région) se connaissent comme se connaissaient déjà leurs pères et leurs grands-pères : ils sont voisins, sont allés à l'école ensemble..., etc. Ces liens entraînent de nombreuses occasions de rencontres informelles, hors du contexte du travail. Dans cette petite ville, tout le monde se connaît et connaît précisément ce que fait le voisin. Mais, l'uniformisation des pratiques sociales, malgré les variations dues aux spécificités de chaque entreprise (T 1, T 4, T 5, sont opposées aux lois Auroux par principe, mais appliquent la réglementation ; T 2 et T 3 adhèrent aux principes, sans appliquer la réglementation — T 2 — ou en l'utilisant — T 3 —) est aussi liée à la présence soigneusement occultée d'un acteur essentiel : le conseiller juridique. *Les cinq entreprises étudiées font appel au même cabinet juridique dans le domaine fiscal et social.* On peut dire qu'aucune décision stratégique touchant la gestion du personnel (licenciements, résolution de conflits, qualification, formation...) n'est prise sans l'avis de cet organisme.

Le contre-pouvoir syndical est inexistant, particulièrement dans les petites entreprises où la personnalité du délégué syndical et la capacité de résistance du dirigeant à « l'intrusion » des syndicats (T 1), définissent une situation mouvante sans réel enjeu.

En conclusion, l'excellente organisation formelle et surtout informelle du patronat local, associée à l'attachement à l'entreprise d'une main-d'œuvre rurale, peu consciente de son pouvoir, favorise une application unilatérale et très homogène de la réglementation. *L'émergence de politiques dynamiques de gestion industrielle et sociale dans une situation économique difficile, semble contradictoire avec des déclarations d'intention opposées aux lois Auroux.*

L'impératif économique et le refus du syndicalisme sont les deux bornes entre lesquelles les différents acteurs se meuvent et qui limitent, pour l'instant, l'émergence des potentialités existantes.

TARARE

Structure économique :

— 80 % des emplois industriels sont assurés par le textile ;
— 54 % des entreprises emploient moins de 50 salariés, 82 % moins de 100 ;
— en huit ans, disparition d'une dizaine d'entreprises de voilage ;
— réel dynamisme reposant sur des regroupements commerciaux sous une même marque (ex. : « Plein Jour » et « France Voile »).

Emploi :

— baisse des effectifs de 4 à 5 % en moyenne annuelle de 1980 à 1984 ;
— main-d'œuvre très féminisée, rurale, stable, au savoir-faire industriel reconnu et développé par une utilisation exhaustive et optimale du 1,1 % à la formation ;
— participation des employeurs à la formation initiale (accueil de stagiaires, contrats emploi-formation) ;

Acteurs :

— la Chambre syndicale nationale des fabricants de voilage et rideaux a son siège national à Tarare, ainsi que la Chambre syndicale de la fabrique de Tarare (mêmes locaux, même secrétaire général, même personnel) ;
— liens institutionnels de ces deux chambres syndicales avec la CCI de Lyon et prestations de service aux PME (recommandations sur les salaires, circulaires sur le droit du travail mais pas de coordination des politiques de gestion de main-d'œuvre) ;
— sections syndicales (CGT, CFDT, CGT-FO, CGC) seulement dans les entreprises de plus de 300 salariés ; formation et information des élus médiocres.

Tableau 4

Les instances de représentation dans les PME de Tarare

		DP	CE	CHSCT	Commentaires
Tarare	T 1 T 2	Un DP « fantôme » (1 DP CGT en 1983). Pas de réalité effective. Pas de DP (non-organisation des élections).			• Ignorance de la législation (T 2). • Opposition à la réglementation (T 1). • Salariés qualifiés, actifs.
	T 4	Carence.	Élus 2e tour; pas d'heures de délégation; œuvres sociales; information économique.	Identique ancien CHS (pas d'élus du CE); actif sur la sécurité, pas sur les conditions de travail.	• Difficultés économiques. • Passivité des salariés, mais revendication sur les salaires.
	T 5	Carence.	Élus 2e tour; pas d'heures de délégation; gestion des œuvres sociales; informations fournies.	Inexistence.	• Utilisation stratégique de l'information économique par les dirigeants. • Passivité des salariés.
	T 3	Élus 1er tour (CFDT).	Élus 1er tour (CFDT).	Même constitution que CHS; fonctionnement formel (réunions trimestrielles).	• Pragmatisme de la direction (doublage des IRP). • Passivité des salariés et des élus.
		Réunions conjointes; heures de délégations utilisées. Pas d'informations économiques ou sur l'emploi.			

Le Voironnais : absence de concertation et d'effet d'exemplarité des entreprises associant dynamisme industriel et politique sociale

Les causes du dynamisme industriel de ce secteur se situent dans le renouvellement assez rapide des petites entreprises (disparitions et créations) et dans la capacité de quelques-unes à maintenir ou développer leur potentiel d'innovation. Cette innovation est surtout le fait des entreprises moyennes, représentées ici par V 2 et V 5. Dans un tissu socio-économique très dense, l'effet d'exemplarité d'entreprises performantes, dont les dirigeants sont très présents dans la vie politique et sociale, est tout à fait réel. Curieusement ou logiquement, *on ne retrouve pas ou peu cette empreinte de la « communauté patronale » sur la gestion ou l'application de la législation sociale.* On peut penser que la présence de plusieurs secteurs d'activité (donc de plusieurs syndicats professionnels) est une des sources de pratiques sociales éclatées et diffuses. De plus, les entreprises exemplaires en la matière (intégration d'une politique sociale dans leur gestion à moyen terme) comme V 2, V 3, V 5, ne semblent pas assurer un leadership quelconque sur ce plan. En fait, cette situation est également due à une absence de politique coordonnée des syndicats de salariés et à leur « conservatisme ». En effet, la pratique très ancienne du compromis entre syndicats et patronat dans le Voironnais, a plus profité aux chefs d'entreprises qu'aux salariés. Le dynamisme industriel du Voironnais, l'action organisée et incisive des entreprises pour le développement de leur région, une longue histoire industrielle, sont autant de faits qui permettent de comprendre la spécificité de ce secteur. *Mais l'application des lois Auroux et les politiques ou stratégies sociales des entreprises sont plus explicables par les caractéristiques propres de chaque entreprise, que par une action organisée de l'un ou l'autre des partenaires institutionnels.*

LE VOIRONNAIS

Structure économique :

— dans le pays voironnais (28 communes au nord-ouest de Grenoble) 82 % des entreprises emploient moins de 100 salariés;

— forte baisse des secteurs traditionnels : diminution de moitié des effectifs du textile; fermeture des trois plus grosses entreprises du secteur papier-carton; actuellement ces deux secteurs représentent un quart des emplois;

— axe d'industrialisation en développement : la métallurgie et les équipements sportifs individuels (skis);

— peu de synergie entre entreprises (diversités des produits fabriqués).

Emploi :

— bilan relativement positif (taux de chômage : 6 %);

— main-d'œuvre masculine très qualifiée; main-d'œuvre féminine peu qualifiée mais à forte culture industrielle. Stable, attachée à l'entreprise;

— investissement dans la formation continue.

Acteurs :

— Union des industries de la région voironnaise (UNIRV) qui regroupe le potentiel de la CCI et des syndicats professionnels; promotion des entreprises du secteur, assistance de gestion aux PME, actions de formation pour les salariés;

— syndicalisation faible (à dominante CGT); pas de création de sections syndicales depuis 1982.

TABLEAU 5

Les instances de représentation dans les PME du Voironnais

		DP	CE	CHSCT	Commentaires
Voironnais	V 1 V 4	2 DP depuis 1983, 3 en 1985 (2 ouvriers, 1 ÉTAM) non syndiqués; réunions irrégulières. 2 DP CGT depuis 1984; fonctionnement intermittent; pas de section syndicale.			• Pragmatisme des dirigeants mais méfiance vis-à-vis de l'institutionnalisation (V 1 et V 4). • Peu d'intérêt des salariés.
	V 2	Élus 1er tour (CFDT); bon fonctionnement.	Élus 1er tour (CFDT et CGC); bon fonctionnement (œuvres sociales, informations).	Bon fonctionnement. Formation des membres; prise en compte des conditions de travail.	• Légalisme pro-actif des dirigeants. • Bonne assise des élus (mobilisation des salariés). • Respect réciproque des deux parties.
	V 5	Élus 1er tour (CGT, CFDT). Élus 1er tour (CGT, CFDT). Bon fonctionnement; réunions conjointes (y compris délégués syndicaux); gestion des œuvres sociales; informations fournies; utilisation de l'expertise.		Bon fonctionnement. Formation des membres; action sur les accidents du travail.	
	V 3	Élus 1er tour (CGT) et 2e tour (sans étiquette 2e collège); bon fonctionnement; utilisation de l'expertise.		Fonctionnement optimal.	• Pragmatisme et méfiance de la direction. • Présence lourde de la CGT.

La zone d'innovation et de réalisations scientifiques et techniques de Meylan (ZIRST) : une application scrupuleuse mais sans enjeu de la législation

L'histoire de la ZIRST lui confère une particularité à laquelle il est systématiquement fait référence, qui est son dynamisme technologique (9). Il est indéniable que, du fait des multiples synergies qui se sont mises en place entre l'université de Grenoble et les entreprises, entre les entreprises elles-mêmes, entre la recherche et la production, etc., on trouve sur la zone des sociétés qui tendent constamment à innover, à inventer. Mais l'innovation technologique n'est pas une garantie d'innovation sociale. Dans certaines entreprises *l'essentiel de la gestion du personnel consiste à se protéger des aléas d'un marché du travail fortement concurrentiel* (population d'informaticiens).

Par ailleurs, *les relations informelles entre dirigeants réduisent l'action des syndicats professionnels.* Il ne faut pas oublier que les créateurs d'entreprises de la ZIRST ont, pour la plupart, été formés dans les mêmes écoles (les PDG de Z 1, Z 3, Z 5 sortent de l'Institut national polytechnique de Grenoble), ce qui explique l'intensité des échanges scientifiques et techniques. Ces échanges sont, le plus souvent, informels : soutenances de thèses, rencontres amicales, etc. Les relations

(9) La ZIRST a déjà donné lieu à de nombreux articles et quelques recherches. On peut lire J.-J. CHANARON, J. PERRIN, B. RUFFIEUX, *Technopole et Productique,* SGAR Rhône - Alpes 1986, F. GILLET « La ZIRST de Meylan, point de vue sur le rôle de l'aménagement », *Espaces Prospectifs,* n° 2 juin 1986, DATAR; Y. de KERORGUEN, P. MERLANT, « Technopolis », *Autrement,* novembre 1985, articles de P. BOISGONTIER et M. de BERNARDY sur la ZIRST.

LA ZIRST

Structure économique :

— 120 entreprises employant 3 300 salariés (en 82, 70 entreprises pour 2 700 emplois) dans la robotique, l'informatique (systèmes d'exploitation et logiciels) et la métallurgie;

— 25 créations d'entreprises entre 1975 et 1982;

— 80 % des entreprises emploient moins de 50 salariés;

— après quinze ans d'existence, structuration d'un réseau économique solide (relations industrielles entre entreprises, sous-traitance, implantation d'entreprises nationales, apparition d'une seconde génération d'établissements).

Emploi :

— solde d'emploi positif : 100 à 150 emplois créés par an;

— forte proportion, dans certaines entreprises, d'ingénieurs cadres et techniciens (jusqu'à 70 % de l'effectif);

— salaires élevés et fortement individualisés; turnover (entre 15 et 25 %).

Acteurs :

— association Interentreprises de la ZIRST (AIZ), émanation de la CCI de Grenoble : gestion quotidienne de la zone et des relations avec l'extérieur;

— implantation des bureaux de l'UDIMEC (Union des industries métallurgiques, électriques et connexes) sur la ZIRST depuis 1972; actions ponctuelles sur la négociation salariale, le règlement intérieur, les licenciements;

— très faible implantation syndicale (absence de synergie avec les grandes entreprises grenobloises).

d'échange sont très personnalisées et portent donc sur le domaine d'excellence de ces dirigeants, c'est-à-dire la technologie. En conséquence, *même s'il existe des pratiques homogènes dans la gestion des rapports individuels* (le turn-over) *ou collectifs* (freins à l'implantation syndicale) *de travail, celles-ci ne découlent pas d'accords inter-entreprises formels ou informels, mais bien, plutôt, d'une uniformité originale de la provenance des dirigeants.*

L'implantation des syndicats de salariés se heurte au même phénomène. *En effet, issus des mêmes écoles où ils se sont parfois connus en situation « enseignants-enseignés », partageant la même culture technologique et la même idéologie entrepreneuriale, patrons et salariés communiquent et dialoguent dans une ambiance a-conflictuelle et a-critique.* De plus se pose, dans ces entreprises, un problème d'adaptation pour un syndicalisme traditionnel qui méconnaît, en partie, la réalité de ces nouvelles sociétés de production de biens immatériels (Z 2 ne fait pas partie de cette catégorie).

En conclusion, les vertus de la technopole (10) zirstoise sont nombreuses : création d'emplois, innovations technologiques, pépinières d'entreprises. *Mais, l'application précise, immédiate (sitôt les seuils franchis ou presque), complète de la législation sociale semble avoir pour moteur premier d'éviter que l'image de marque de chaque entreprise et donc de la ZIRST elle-même ne soit entachée aux yeux des pouvoirs publics* même si finalement la différence avec d'autres secteurs et d'autres PME n'est guère visible quant à l'application des lois Auroux.

(10) *Une technopole est un groupe d'entreprises dont la particularité est d'entretenir un réseau de relations sociales spécifiques durables entre elles et avec la recherche dans le but de générer des innovations technologiques,* CHANARON et alii, *op. cit.*, p. 51.

TABLEAU 6

Les instances de représentation dans les PME de la ZIRST

		DP	CE	CHSCT	Commentaires
ZIRST	Z 3	DP depuis 1980, mais carence en 1986, auparavant fonctionnement au ralenti.			• Conflit entre communications directes (PDG-salariés) et indirectes (PDG-DP-salariés).
	Z 1	Élus 2e tour en 1984 (franchissement du seuil en 1983); pas d'heures de délégation; pas de réunions.	Élection prévue (franchissement du seuil en janvier 1986).	Idem CE.	• Court-circuitage permanent des instances par un système de réunions thématiques et d'assemblées générales (Z 1, Z 4, Z 5).
	Z 4	Élus 2e tour depuis 1981 (franchissement du seuil); utilisation heures de délégation et réunions.	Élection 2e tour en 1986 (seuil franchi en 1984) mais annulation.	Pas de constitution prévue.	
	Z 5	Élus 2e tour depuis 15 ans. Bon fonctionnement.	Élus 2e tour en 1985 (seuil franchi en 1983); gestion œuvres sociales; difficultés sur l'information économique.	En voie de constitution (formation des élus; pragmatisme dans la représentation).	• Salariés qualifiés et actifs, initiateurs de la mise en place du CE (Z 4 et Z 5).
	Z 2	Élus 1er tour (CGT, CGC). Bon fonctionnement.	Élus 1er tour (CGT, CGC). Bon fonctionnement; utilisation de l'expertise et du droit d'alerte.	Fonctionnement optimal.	• Salariés très actifs (25 % ont été représentants du personnel). • Intérêt de la direction pour les nouvelles fois.

Oyonnax : Un système industriel et social modelé par l'action concertée des employeurs (11)

De tout temps les entreprises oyonnaxiennes ont su maintenir une *tradition d'entraide collective.* Elles se définissent rarement comme directement concurrentes. Chacune se présente comme ayant un créneau particulier ou un produit spécifique. De ce fait, la sous-traitance de second degré entre les entreprises de tailles diverses est une pratique traditionnelle et courante. Cette pratique, constatée dans quatre des cinq entreprises enquêtées, favorise l'émergence de réseaux informels ou formels d'information ou de communication. Par ailleurs, l'*imbrication étroite de l'industriel et du politique contribue à structurer l'environnement.* Les instances politiques locales sont, en majorité, constituées de personnalités du monde industriel. Cette osmose se retrouve au niveau des entreprises étudiées, puisque, dans deux d'entre elles, les dirigeants sont engagés dans des mouvements politiques.

L'action des dirigeants est également visible à travers leurs engagements dans les syndicats professionnels : le PDG d'O 2 a été président du comité directeur de la Fédération nationale du jouet et celui d'O 3 préside le Syndicat national du plastique. *D'ailleurs, il semble que les directives du syndicat soient très suivies par les entreprises qui n'acceptent de réglementation que celle émanant de la profession.* De plus la mise en place, à l'instigation du syndicat, d'une commission « salaires » qui réunit une vingtaine d'entreprises parmi les plus importantes, contribue à définir *une véritable politique salariale locale.* Le bouclage de ce genre de structure par le groupement local des chefs du personnel limite des risques de déviance ! Ce groupement (sept entreprises) et les conseils juridiques, dans le cas des petites entreprises, ont certainement joué un rôle plus important que la chambre syndicale dans la définition des modalités d'application des lois Auroux, particulièrement la loi du 4 août 1982, puisque, pour le reste, la position commune de la profession vide de contenu la négociation collective et une partie des prérogatives des CE. Il est très significatif, par exemple, que le droit d'expression soit absent de toutes les entreprises d'Oyonnax, et pas seulement des entreprises étudiées (nous parlons, bien sûr, du fonctionnement réel des groupes d'expression et non des accords signés). De plus, même si la chambre syndicale a émis un règlement intérieur type, ce dernier a été retravaillé par le groupement des chefs du personnel et les conseils juridiques (O 2 où le PDG s'est complètement déchargé de ce travail sur ses conseillers). *L'omniprésence d'un groupe comme la Fiduciaire de France,* dans ce secteur déjà hyperstructuré, n'est pas neutre et *concourt à la construction de pratiques sociales cohérentes dans les entreprises plus petites,* moins directement au fait, faute de temps, de la politique sociale de leur profession.

La recomposition du collectif de travail affecte les syndicats de salariés. Le paysage social s'est quelque peu modifié ces dernières années. À la fin des années soixante-dix, de violents conflits ont secoué de façon retentissante le secteur d'Oyonnax. Face à un patronat réagissant vigoureusement, ces conflits se sont, le plus souvent, soldés par un très net recul des syndicats (disparition des sections syndicales, licenciements des représentants du personnel, O 3 constitue un bon exemple). À la démobilisation provoquée par ces échecs, viennent s'ajouter d'autres facteurs, tels que la baisse du nombre des travailleurs immigrés (cette population constituait la majorité des salariés syndiqués), et la scission français-immigrés, apparue depuis la fin du plein emploi (l'ensemble des acteurs sociaux s'accordent à dire qu'il s'agit d'un phénomène ayant un impact réel sur la cohésion des travailleurs).

En conclusion, *l'intégration presque parfaite de tous les éléments concourant à la vie industrielle, politique et sociale de ce secteur, explique le dynamisme économique d'Oyonnax, la stabilité de l'emploi et le relatif conservatisme de la gestion des ressources humaines.* Toutefois, la croissance rapide de certaines grandes entreprises et les modifications de la structure de leurs effectifs, commencent à dessiner des lignes de fracture dans une communauté encore soudée et homogène qui laisse peu de place aux autres acteurs sociaux.

OYONNAX

Structure économique :

— agglomération entièrement centrée sur la transformation des matières plastiques (TMP);

— 60 % des entreprises emploient moins de 50 salariés;

— systèmes de sous-traitance en cascade sur le même secteur (des grandes entreprises vers les moyennes, des moyennes vers les petites, avec utilisation du travail à domicile);

— bonne santé générale de l'industrie du plastique avec des disparités selon les secteurs : pièces industrielles pour l'automobile en hausse, lunetterie en stagnation malgré des exceptions, jouet en difficulté;

— forte mutation depuis dix ans : automatisation et fabrication de pièces sophistiquées impliquant l'intégration de nouveaux métiers (peinture, traitement de surfaces, matériaux composites).

Emploi :

— pénurie en personnel qualifié et très qualifié et créations d'emplois (taux de chômage en 1985 : 5,5 %);

— forte baisse des emplois peu qualifiés (1977 : 68,75 % d'OS; 1983 : 46,60 %) qui touche surtout les immigrés arrivés dans les années soixante;

— l'enclavement géographique favorise la dépendance des salariés vis-à-vis des entreprises et leur attachement à ce secteur.

Acteurs :

— siège du Syndicat national du plastique, du centre de productique du plastique; l'école professionnelle du plastique devenue le lycée Arbez-Came date de la fin du 19e siècle; centre de formation professionnelle dépendant du syndicat professionnel; organisation du premier forum international de plasturgie en 1987;

— groupement local des chefs du personnel des sept entreprises leaders du secteur;

— cabinets de conseil;

— syndicats de salariés (à base immigrée) affaiblis ou implantés dans des entreprises marginales par rapport à l'activité dominante du secteur.

(11) Pour les données historiques, voir M.-F. RAVEYRE et J. SAGLIO *« Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles industriels »,* Sociologie du Travail nº 2, 1984, p. 157 à 176.

Tableau 7

Les instances de représentation dans les PME d'Oyonnax

		DP	CE	CHSCT	Commentaires
Oyonnax	O 1 O 2	Pas de DP (carence). Pas de DP (carence).			• Passivité des salariés (majorité d'OS femmes ou immigrés). • Désintérêt (O 1) ou rejet (O 2) de la réglementation.
	O 3	Carence depuis 1984 (auparavant 1 seul DP par manque de candidats).	Élus 2e tour; heures de délégation prises partiellement; réunions mensuelles; information économique et financière.	Fonctionnement formel (réunions), pas d'actions.	• Opposition stratégique de la direction. • Salariés démobilisés depuis l'échec de la grève de 1980.
	O 4	Élus 1er tour (CFDT majoritaire, CGT, CGT-FO, CGC) et 2e tour (sans étiquette 2e et 3e collège). Fonctionnement normal sans apport nouveau depuis la législation nouvelle.		Fonctionnement formel; non-prise en compte des conditions de travail.	• Directions peu intéressées par nouvelles lois (O 4, O 5). • Salariés passifs (O 4, O 5) et représentation syndiquée peu mobilisatrice (O 4). • Très fort développement (O 4 et O 5).
	O 5	Élus 2e tour. Réunions conjointes; pas de prises d'heures de délégation; pas d'information sur l'emploi et les nouvelles technologies.		Même constitution que CHS; fonctionnement formel (réunions trimestrielles).	

L'EFFET DE SECTEUR DANS LA MISE EN PLACE DES LOIS AUROUX

La pertinence de la variable « secteur » apparaît nettement dans la mise en place des délégués du personnel dans les entreprises de moins de 50 salariés.

Sur les treize entreprises de l'échantillon, douze petites PME ne disposaient pas d'une représentation organisée des salariés avant 1982, alors que toutes remplissaient déjà la condition du seuil d'effectifs pour organiser des élections de DP. Les lois Auroux ont entraîné une application de la réglementation antérieure, aboutissant à l'instauration de l'institution des délégués du personnel dans six petites PMI sur treize. À l'analyse, cet effet de régularisation lié au dispositif de 1982 produit une modification de la situation antérieure beaucoup plus formelle que réelle. En fait, cette instance de représentation ne fonctionne vraiment que dans le Voironnais (V 2 et V 4). Une seule entreprise (T 1) a vu l'émergence simultanée d'une section syndicale et l'élection d'un DP CGT. Cette situation a été de courte durée, les menaces du PDG à ses salariés très claires : « Les revendications du délégué ne sont bonnes pour personne, il n'apporte rien à l'entreprise et aux ouvriers, sa présence est dangereuse... », et le résultat prévisible : disparition de la section syndicale, élection d'un nouveau DP avalisé par la direction et licenciement du militant syndical (12).

Le croisement entre les positions des dirigeants et l'existence formelle des DP montre cependant que, dans les entreprises où ceux-ci existent, le dirigeant est favorable ou plutôt favorable (B 3, V 1, V 4), ou bien indifférent, mais respectueux de la norme légale (A 1, A 3) et, dans ce dernier cas, on peut y voir l'influence des cabinets juridiques. Par contre, *les véritables opposants déclarés* (A 2, B 5, T 1, O 2) *ont tous une activité soutenue et des fonctions électives au sein d'associations locales ou de leurs syndicats professionnels.* Ils sont le reflet de leur milieu et, en même temps, des leaders d'opinion parmi leurs collègues. Plus que les caractéristiques propres de chaque entreprise, ce sont donc bien les facteurs locaux qui rendent le mieux compte de la situation dans les quatre secteurs les mieux structurés (Arve, Bresse, Tarare, Oyonnax).

Dans les PME de 50 salariés et plus, l'influence des réseaux locaux, formels et informels, se vérifie, mais le fonctionnement des instances de représentation permet la mise à jour d'autres facteurs explicatifs.

Par exemple, dans les « petites moyennes » PME (50 à 99 salariés), les dirigeants sont beaucoup plus mesurés dans leurs propos vis-à-vis des lois Auroux que certains de leurs collègues des petites PME; ce qui ressort de l'analyse est un *pragmatisme des attitudes patronales, non exempt de pratiques de contournement des instances de représentation.* Ceci est surtout vrai pour les délégués du personnel. Dans toutes ces entreprises, l'individualisation des rapports directions-salariés, associée parfois à des pratiques de réunions régulières de l'ensemble du personnel (les trois entreprises de la ZIRST et particulièrement Z 4)

(12) L'histoire de T 1 est commune : cf. celle rapportée par F. de CLOSETS. *Tous Ensemble*, Le Seuil, 1985, p. 212, et non exclusivement réservée aux seules PME, mais nous sommes bien d'accord pour dire : *« Dans les milliers de PMI vouées à la fosse commune de la statistique, le syndicaliste se retrouve seul face aux patrons comme dans l'ancien temps »*, F. de CLOSETS, *op. cit.*, p. 45.

rend difficile l'exercice des fonctions de DP. En fait, l'essentiel se joue au sein des comités d'entreprise qui deviennent des lieux de négociation et surtout de transmission du message économique du dirigeant (B 2, B 4, T 4, Z 5). Il est évident que les *procédures d'information et de consultation du CE sont tactiquement utilisées par certains dirigeants pour faire assimiler, intérioriser, aux salariés et à leurs représentants les contraintes économiques pesant sur l'entreprise.* Ces choix tactiques sont parfois imposés par les difficultés économiques et la nécessité d'obtenir un avis favorable du CE (signature d'une convention FNE chez T 4); souvent ils ont pour objectif de convaincre les salariés et les élus que les choix effectués par la direction sont les seuls possibles (B 2, B 4) ou de leur faire comprendre, pour mieux les admettre, les paramètres à prendre en compte dans la gestion d'une entreprise (Z 5 où les réunions de CE se transforment en formation à la gestion, mais aussi Z 1 et Z 4 chez qui le système de réunions remplit aussi cette fonction et préfigure le fonctionnement des CE en voie de constitution).

S'il y a tactique choisie, cela ne signifie pas que ces dirigeants font volontairement obstacle à l'application de la loi. En toute bonne foi, ils considèrent qu'ils savent ce qui est bon pour leur entreprise et leurs salariés. Ils sont fort surpris d'apprendre que l'intention du législateur (loi du 28 octobre 1982) n'était certainement pas la même que la leur, et ce ne sont certes pas les rapports avec les élus non formés et ignorants dans ce domaine qui peuvent les inciter à douter de la justesse de leurs pratiques. Quoi qu'il en soit, on continue à constater dans cette catégorie d'entreprises des modes d'élection ou d'appel de candidatures très particuliers et initiés par les dirigeants, l'absence de candidats dans certains cas, des contournements des institutions représentatives, des difficultés des élus dans l'exercice de leurs prérogatives, l'apathie des salariés (sauf dans deux cas), et enfin l'absence de formation des élus. Ce genre de problèmes n'est pas spécifique à une représentation non syndicale et la comparaison avec certaines entreprises « syndiquées » (A 5, O 4) ne permet pas d'affirmer que dans ces « petites, moyennes » PME, la connivence direction-élus y est plus forte ou que le débat social y est plus faible.

Dans les entreprises plus importantes (plus de 100 salariés) le fonctionnement régulier des instances s'accompagne d'un réel dynamisme de la représentation collective. Par exemple, chez V 5 et Z 2, les élus ont recours systématiquement à l'expertise (expert-comptable) dont la direction utilise parfois les conclusions pour justifier des mesures comme la réduction d'effectifs (V 5) et au droit d'alerte (art. L. 432.5) pour « prouver que la boîte ne se porte pas si mal » (délégué syndical CGT de Z 2). Dans ces entreprises, il est très clair que la *réalité effective des instances de représentation s'appuie d'abord sur l'existence d'une représentation syndiquée ancienne et reconnue.* On peut constater, par exemple, ce que représente cette ancienneté chez Z 2, en terme d'accumulation d'expérience, lorsqu'on constate que 25 % des salariés ont été, par l'effet du renouvellement des élus, au moins une fois représentants du personnel (13).

Le respect réciproque des deux parties est un autre élément explicatif de cet état de fait. En effet, le légalisme proactif des dirigeants (surtout V 5 et Z 2) signifie qu'à la fois ils reconnaissent et appliquent la loi, mais aussi qu'ils l'insèrent sans problème dans la gestion de leurs entreprises et donc de leurs salariés. D'un autre côté *les élus syndiqués sont informés, formés et utilisent toutes les possibilités qui leur sont offertes par la législation.*

Tout cet ensemble ne signifie pas que les oppositions d'intérêts ne continuent pas à exister. Mais, *au sein d'un espace d'affrontement codifié par les deux parties, les acteurs acceptent que la confrontation ne soit plus seulement un jeu à somme nulle. La recherche du compromis devient donc l'outil premier de rapports sociaux dynamiques.*

Mais, l'institutionnalisation de rapports sociaux dynamiques, voire conflictuels, n'est réelle que chez A 5, V 2, V 3, V 5 et Z 2. *Dans les autres entreprises à représentation syndicale, la présence d'élus syndiqués n'est pas synonyme de dynamisme et, de plus, les pratiques des dirigeants sont identiques à celles de leurs collègues des petites PME.* Par exemple : contournement des instances chez T 3 (à la fin des réunions de DP et de CE, le PDG tient une permanence pour recevoir les salariés), utilisation du CE comme chambre d'enregistrement chez O 5 : « les réunions de CE sont plutôt un moyen pour le PDG de s'informer tout en présentant ses décisions », ce qui n'exclut pas le contact personnel avec les salariés, style « tournée des popotes » : « notre PDG se rend très souvent dans les usines et les ateliers. Il serre la main des vieux ouvriers qu'il tutoie » (O 5). Il n'y a même pas d'utilisation stratégique de l'information économique et financière. Soit les dirigeants ne fournissent pas cette information (T 3) « parce que les élus syndiqués ne le demandent pas », soit ils la fournissent partiellement (O 5) sans l'utiliser (O 4 et O 5). Il est indéniable que le poids de la variable « secteur » (Tarare et Oyonnax) contribue fortement à figer les rapports sociaux dans ces entreprises. Par ailleurs, *la pugnacité de certains dirigeants dans les rapports sociaux, est également explicable par leur position dans les réseaux locaux.* Chez O 3, par exemple, la disparition de la section CGT en 1982 est due à l'échec d'un mouvement de grève de trois mois (revendications sur les salaires et les conditions de travail, occupation de l'usine, intervention des forces de police) suivie à 100 % par les immigrés (le DS CGT était lui-même un immigré). À la suite de cette grève, le délégué syndical, licencié puis réintégré sur intervention de la DDTE, démissionne. L'apparition d'une section syndicale CGT-FO, liée à un seul homme, sera de courte durée puisqu'elle a disparu avec le départ en retraite du délégué syndical en 1984. Depuis cette grève, les rapports sont très tendus entre salariés français et immigrés : les salariés français ont, par exemple, demandé que leur vestiaire soit distinct de celui des travailleurs immigrés. Cet exemple est intéressant parce que le PDG d'O 3 occupe des fonctions importantes au sein du syndicat national du plastique

(13) Z 2 est dans cette étude, le seul exemple de PMI où un droit acquis antérieurement (la commission « formation » du CE) n'a pu être remis en cause par la direction (alors que la loi du 24 février 1984 supprimait cet avantage chez Z 2 par la fixation d'un seuil de 200 salariés) à cause de l'opposition syndicale.

et que son action peut être analysée comme un exemple pour ses collègues et surtout comme un avertissement à l'ensemble des militants syndicaux d'Oyonnax.

L'analyse du fonctionnement des CHSCT confirme cette différenciation par secteur. Il était logique de penser que l'effet de régularisation lié aux lois Auroux dont nous avons pu constater la réalité dans l'apparition de DP dans les entreprises de 11 à 49 salariés pouvait également exister pour le CHSCT dans les PME de 50 à 99 salariés. En fait, il n'en est rien : là où le CHS n'existait pas, il n'a pas été créé (A 4, B 2), des deux entreprises ayant passé le seuil légal récemment, l'une l'envisage (Z 1), l'autre n'a pas prévu sa constitution (Z 4), enfin là où le CHS existait sa composition n'a pas changé (B 4, T 4), son fonctionnement est fictif (B 4), ou formel et relativement actif sur la sécurité (T 4). De plus, les conditions de travail sont toujours ignorées, même chez Z 5 où la constitution en cours du CHSCT associe la formation des membres à une volonté de couvrir par la représentation tous les secteurs de l'usine.

Dans les PME de plus de 100 salariés, la situation est un peu meilleure. Hormis T 5, toutes les autres entreprises ont un CHSCT constitué. Dans deux entreprises (T 3 et O 5), le CHSCT a la même composition que l'ancien CHS et son activité se réduit strictement aux réunions trimestrielles; dans deux autres entreprises le fonctionnement est formel (O 3, O 4) c'est-à-dire limité aux réunions trimestrielles et au bilan annuel. Il n'est finalement pas étonnant de constater que seules, *des stratégies sociales organisées et confrontées à une représentation collective des salariés efficace intègrent et développent presque obligatoirement la prise en charge de la sécurité et des conditions de travail* (V 2, V 3, V 5, Z 2 et même A 5).

Le Voironnais est donc particulièrement favorisé. Or l'effet de réseau dans ce secteur est faible et les trois entreprises que nous retrouvons ici n'exercent pas de leadership auprès de leurs collègues dans le domaine de la gestion des relations sociales. Si, par ailleurs, on considère qu'A 5 est une exception dans son secteur, sur tous les plans, *on découvre une situation homogène et préoccupante dans des secteurs comme l'Arve, la Bresse, Tarare et Oyonnax où les conditions de travail sont, pour le moins, insatisfaisantes.*

L'ensemble de ces constatations est peu différenciable en fonction de variables telles que la politique économique de l'entreprise, la structure des effectifs (qualification, sexe, âge, ancienneté), **les caractéristiques des dirigeants** (formation, adhésion à des syndicats professionnels ou d'idées), à partir du moment où existe une structuration forte des réseaux locaux, qu'elle soit le fait de la profession ou d'acteurs à priori périphériques, comme les cabinets juridiques.

Par exemple, les mandats électifs du dirigeant (partis politiques, municipalités, CCI, syndicats professionnels) ou l'adhésion au SNPMI ou au CJD, n'entraînent pas ou peu de différences dans la gestion de l'entreprise et l'application des lois Auroux, tant la prégnance de normes implicites, dans un secteur, gomme les différences.

Une des lignes de fond de cette structuration, à la fois facteur de cohésion et d'immobilisme, demeure l'opposition au fait syndical. Le fonctionnement des institutions représentatives dans les PME montre bien que le fait syndical n'est jamais réellement reconnu soit qu'on s'y oppose farouchement lors de son apparition (T 1), soit qu'on utilise ses erreurs tactiques pour provoquer sa disparition (O 3), soit que les stratégies sociales mises en place par la direction le rendent illégitime aux yeux des salariés (A 5).

En fait, l'opposition formelle ou latente à la législation du travail tient, d'abord, à une irritation devant l'usurpation potentielle des prérogatives patronales par les instances de représentation : « notre social, c'est nous qui le faisons » (A 2). Le pouvoir, l'autorité, ne peuvent être partagés et, surtout, *les gratifications matérielles ou symboliques, accordées aux salariés, doivent toujours paraître comme des décisions autonomes de directions, soucieuses, en toute équité, du bien-être de leurs salariés.* Si la volonté d'être maître chez soi, de n'être entravé ni par l'Administration, ni par la réglementation, ni par les organisations collectives, reste particulièrement vivace à l'heure actuelle dans toutes les PME, c'est parce qu'elles sont, avant tout, des *propriétés* familiales et que les dirigeants actuels tiennent à léguer à leurs enfants des entreprises qui leur *appartiennent* toujours, prolongeant en cela l'héritage qu'ils ont reçu de leurs pères. *La propriété signifie que le pouvoir ne peut être partagé et que, dans l'ordre du symbolique, une reconnaissance des salariés, organisés ou non collectivement, comme des interlocuteurs, n'est possible qu'à partir du moment où ce fait était un des éléments constitutifs, quasi naturalisé, du legs qu'ils ont reçu.* Outre l'effet de secteur inexistant, c'est probablement là un des éléments explicatifs de « l'anormalité » des entreprises du Voironnais où le fait syndical est tellement ancien qu'il n'est même plus questionné. Par contre, l'approche sectorielle permet de mieux saisir l'opportunisation de la législation nouvelle par les PME de la ZIRST et l'homogénéité des PME de l'Arve, de la Bresse, de Tarare et d'Oyonnax, quelle que soit leur taille, dans la gestion des rapports individuels ou collectifs de travail (dans ces secteurs, A 5 et même B 3, sont bien des exceptions).

Il convient toutefois de relativiser les effets de secteur. En effet, les PME sont méfiantes vis-à-vis de toute organisation collective, et pas seulement celles des salariés. « Loin du bruit de la ville », les préoccupations des PME sont non doctrinaires. On peut affirmer que le recours fréquent de ces entreprises à des cabinets juridiques ou à leurs syndicats professionnels est souvent déterminé par le souci « d'être en règle », ou de « prendre l'ambiance ». Si les facteurs locaux peuvent éclairer l'état des rapports sociaux dans les PME, la gestion des *rapports individuels* de travail est propre à chaque entreprise et très liée à son dirigeant. *La modification des règlements intérieurs et du droit disciplinaire fournit une excellente illustration.*

Parmi les 27 PME ayant élaboré un nouveau règlement intérieur, 24 ont adopté des règlements types, fournis par leurs chambres syndicales. L'effet de structuration est donc évident. *Mais l'application du droit disciplinaire échappe complètement aux variables : secteur, taille, présence des syndicats et des IRP.* Dans la majorité des PME, la lettre du règlement, dans

son ignorance aveugle des différences individuelles, est médiatisée par l'appréciation, débonnaire et bienveillante, du dirigeant qui, détenteur des moyens de sanction, sait les utiliser à bon escient. La non-utilisation de la sanction devient aussi importante que son application procédurière. L'autorité patronale se défait de sa brutalité qu'endosse la réglementation imposée de l'extérieur, pour s'envelopper d'une bienveillance et d'une douceur qui n'excluent nullement la fermeté, ce qui peut amener les salariés à reconnaître l'autorité comme nécessaire et bonne.

Dans la plupart de ces entreprises, ces stratégies patronales, visant à éviter une perturbation importante de la régulation informelle, ne sont rendues possibles que grâce à une participation des élus et des syndicats. Ceux-ci considèrent que la formalisation de la procédure les gênerait en supprimant les zones d'incertitude dans lesquelles la négociation est toujours possible.

Dans les autres PME, le droit disciplinaire (sanctions et procédure) est intégralement respecté et appliqué, y compris pour les sanctions intermédiaires. La distinction de ces pratiques différentes n'est pas évidente. En effet, tout en protégeant les uns et les autres, le nouveau droit disciplinaire fonctionne comme une menace réelle et permanente sur le collectif de travail et est, d'ailleurs, ressenti comme tel : augmentation des avertissements, disparition des zones d'incertitude. Mais cette menace est extérieure (la réglementation, la loi), le chef d'entreprise n'y est pour rien, donc le groupe, l'entreprise, est appelé à se mobiliser contre cet ennemi qui lui est désigné. Peu importe d'ailleurs que la menace existe réellement, pourvu que le groupe, le collectif de travail, la redoute.

Les conséquences sont doubles : d'une part l'autorité du dirigeant s'affirme à travers des mesures disciplinaires dont il montre qu'il ne les a pas voulues, qu'elles lui sont imposées, mais elles existent et sont utiles; d'autre part, la menace extérieure (l'ingérence du législateur) *permet de maintenir, éventuellement de renforcer, la structure du collectif de travail. L'essentiel se joue donc dans la capacité du dirigeant à réduire l'incertitude générée par une modification de l'environnement.*

La négociation collective est, bien sûr, très fortement encadrée par les consignes des syndicats professionnels et de salariés. La situation est très claire dans les PME et le clivage très fort. Là où existent des sections syndicales, la négociation collective porte sur les salaires (la conclusion d'accords dépendant du degré d'autonomie des directions et des salariés vis-à-vis de leurs syndicats et des résultats économiques), et sur des aspects limités de la flexibilisation du temps de travail, que ces négociations aient lieu dans le cadre de la loi ou avec les institutions représentatives. Là où n'existe pas de section syndicale, sauf exception, les directions font entériner par les institutions représentatives les choix économiques et d'organisation qu'elles ont pris seules, l'essentiel étant que ces choix soient admis, naturalisés et non pas compris.

Néanmoins, la variable sectorielle réapparaît dans des pratiques de négociation élargie, avec le comité d'entreprise (tous secteurs sauf le Voironnais) ou directe avec l'ensemble des salariés (ZIRST). Dans ces secteurs, la négociation est diffuse, quasiment immergée dans la quotidienneté des rapports de travail, parce que les directions de ces entreprises refusent, en fait, la négociation collective sur ce qu'elles considèrent être des cas individuels ou une agrégation limitée de cas individuels. *Il y a dans les PME, et surtout dans celles qui se situent en dessous de 100 salariés, une volonté permanente des directions de nier que les « cas individuels » sont la conséquence de procédures générales à toute l'entreprise, devant logiquement s'appuyer sur des accords dérogatoires d'entreprise ou de branches.* La cohérence de ces pratiques avec le refus du fait syndical est manifeste et la mise en place du droit d'expression dans les trois seules entreprises où il est effectif (A 5, T 3, V 3), montre une volonté de cadrage très serré de l'expression collective des salariés, à travers l'utilisation des outils des cercles de qualité.

*
* *

L'importance des réseaux locaux dans l'application des lois Auroux dans les PME, ne peut être réduite à la manifestation d'une volonté politique commune ou à la simple opposition aux syndicats.

La fonction de médiateur du chef d'entreprise entre l'organisation et le milieu environnant est très visible, dans la régulation de tous les stimuli provenant de l'extérieur. Il joue le rôle d'interprète entre l'entreprise et la législation qu'il traduit, en toute bonne foi, dans le sens qui lui semble acceptable pour l'entreprise.

Plus qu'une forme de paternalisme (beaucoup plus présent dans le rapport salarial), il nous semble qu'il faut voir, dans les pratiques constatées, une nécessité de communiquer pour réduire les tensions, vérifier qu'il n'y a pas d'écart entre ce que pensent la direction et les salariés. Les recherches sur la dissonance, c'est-à-dire « l'existence simultanée d'éléments de connaissance qui d'une manière ou d'une autre ne s'accordent pas (14) » montre bien qu'en situation de conflit cognitif l'individu va tenter de résoudre ce conflit, la dissonance, soit en obtenant l'appui des gens qui croient déjà ce dont il veut se persuader, soit en persuadant les autres qu'eux aussi devraient croire ce dont il veut se persuader lui-même. On peut penser *que la nouvelle législation a créé une dissonance chez beaucoup de dirigeants de PME, et qu'ils ont tenté de la réduire en s'appuyant sur leurs propres collègues, leurs syndicats professionnels, leurs conseils, et en vérifiant auprès de leurs salariés le bien-fondé de leur position.* En fait, le salarié d'une PME ne peut pas, individuellement, s'opposer au dirigeant (effet de proximité) et, par ailleurs, le chef d'entreprise s'insère dans des réseaux où tout le monde pense la même chose que lui (effet de conformisme).

Tout en admettant que les PME sont bien des systèmes ouverts, on peut toutefois se demander si toute organisation sociale ne présente pas simultanément ou successivement les caractéristiques du système ouvert et celles du système fermé. Comme le dit J. Piaget « l'équivoque centrale est celle de système

(14) L. FESTINGER et A. ARONSON « Éveil et réduction de la dissonnance dans les contextes sociaux », in A. LÉVY, *Textes fondamentaux de psychologie sociale,* Dunod, p. 193 à 211.

ouvert car, s'il y a système, il intervient quelque chose qui ressemble à une fermeture et qui doit être conciliée avec l'ouverture. Celle-ci est certes justifiée comme système des échanges avec le milieu, mais cela n'exclut en rien la fermeture au sens d'un ordre cyclique et non pas linéaire (15) ».

Il semble bien, qu'actuellement, les PME soient des systèmes plus fermés qu'ouverts parce qu'elles se situent dans un environnement difficile, que la sécurité de l'emploi est inexistante et les critères d'évaluation du travail et de promotion incertains. La régulation conjointe des effets perturbateurs de la nouvelle législation peut être analysée comme un mécanisme de résistance au changement dans la mesure où elle consiste souvent, pour les deux acteurs (direction et syndicats), à figer le système établi dans une relative stabilité. Par contre, la véritable autorégulation du changement par un système suppose un tel réajustement du cadre de référence des individus et des groupes qu'elle crée une anxiété difficilement tolérable par les acteurs sociaux qui préfèrent maintenir les caractéristiques du système fermé comme mécanisme de défense contre l'imprévisible, tant il est vrai que l'état d'un système, à un moment donné, ne permet pas de décrire ce qu'il sera quelque temps plus tard. *Le changement ne se produit donc pas sous la contrainte externe, il faut que l'un des partenaires de l'entreprise l'initie et prenne le risque d'une évolution de l'entreprise non conforme à ses attentes.*

Cette impuissance à la confrontation interne et externe, dont on comprend bien les ressorts psychologiques, rend très fortes la tentation de l'omnipotence, donc du refus de la confrontation. Sur le plan organisationnel et social, c'est probablement là que se situe la fragilité des PME et en même temps une des clefs de leur réussite à partir du moment où les choix du dirigeant sont cohérents avec la rationalité économique de l'entreprise.

(15) J. PIAGET, *Biologie et connaissance,* Gallimard, 1967, p. 182.

LES LOIS AUROUX

● *La loi du 4 août 1982 sur les libertés des travailleurs dans l'entreprise instaure l'obligation d'établir* **un règlement intérieur** *dans les entreprises où sont employés habituellement* **au moins 20 salariés.** *Ce règlement intérieur est établi par l'employeur qui a la responsabilité du bon aboutissement de la procédure. Son contenu est limité aux seules dispositions relatives à l'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité, aux règles générales et permanentes de discipline, ainsi qu'aux droits de la défense des salariés.*

● *La loi du 4 août 1982 instaure pour les salariés un* **droit à l'expression directe et collective** *sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise. Ce droit concerne tous les salariés dans toutes les entreprises. Il s'applique sur la base d'un accord négocié dans l'entreprise avec les représentants du personnel; la négociation n'est obligatoire que dans les entreprises de plus de 200 salariés.*

● *La loi du 23 décembre 1982 instaure la création dans tous les établissements de plus de 50 salariés de* **comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail,** *institution représentative du personnel où se discutent toutes les questions relatives à la santé des salariés, à la sécurité et aux conditions de travail. Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent être tenus, à la demande de l'inspection du travail, d'instituer un comité en raison de la nature des travaux accomplis et ont la possibilité de se regrouper sur un plan professionnel ou interprofessionnel pour constituer un CHSCT.*

● *La loi du 13 novembre 1982 institue une double* **obligation de négocier** *au niveau de la branche et de l'entreprise. La négociation annuelle est obligatoire dans toutes les entreprises ayant au moins un délégué syndical.*

L'employeur doit engager la discussion chaque année sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail.

Par ailleurs, une section syndicale peut être créée maintenant dans toute entreprise, quelle que soit sa taille.

● *La loi du 28 octobre 1982 apporte diverses modifications à la* **législation des délégués du personnel** *et renforce les prérogatives des CE. D'une part, les salariés des entreprises de moins de 10 salariés vont pouvoir bénéficier d'une représentation par l'institution des délégués de site. Par ailleurs, les conditions d'exercice des délégués du personnel sont améliorées (crédits d'heures, etc.) et les délégués du personnel dans les entreprises d'au moins 50 salariés qui n'ont pas de CE par suite de carence, exerceront à sa place les attributions économiques avec les moyens correspondants.*