

***Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes
« relations professionnelles et négociations d'entreprise »,***

Th. Amossé C. Bloch-London L. Wolff (dir.), Paris, La Découverte, coll.
« Recherches », 2008, 451 p.

L'ambition de cet ouvrage, qui réunit des spécialistes de différentes disciplines (droit, économie, sciences politiques, sociologie), est d'éclairer les relations sociales en entreprise en les situant dans le contexte d'ensemble des entreprises françaises (économique, politique et juridique) et des politiques de gestion de la main d'œuvre qu'elles mettent en œuvre. Les différentes contributions s'appuient sur le dispositif de l'enquête « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » (REPONSE) élaboré par la Dares. Cette enquête, réalisée dans les établissements français (de plus de 50 salariés dans la première édition et de plus de 20 salariés dans les deux dernières) à trois reprises (en 1992-1993 puis en 1998-1999 et en 2004-2005), permet de saisir les évolutions des différentes dimensions des relations sociales en croisant les points de vue des différents acteurs (représentants de la direction, représentants du personnel et salariés). Cette méthodologie unique constitue un apport majeur pour l'analyse de la régulation d'entreprise et plus largement du système français de relations professionnelles. Cinq parties composent cet ouvrage.

La première partie nous invite à prendre connaissance du dispositif des enquêtes REPONSE. S. Jeffreys (chapitre 1) présente les principales différences entre les systèmes français et britannique de relations professionnelles pour expliquer la place occupée dans le champ académique par l'enquête REPONSE en France et l'enquête WIRS/WERS en Grande-Bretagne. Il met l'accent sur le fait qu'en France les relations professionnelles sont étroitement encadrées par la loi et le code du travail, alors qu'en Grande-Bretagne ce sont les arrangements contractuels volontaires qui prévalent. Dans le chapitre suivant, T. Amossé et T. Coutrot (chapitre 2) nous renseignent sur l'histoire et la méthodologie de l'enquête REPONSE. Ils insistent sur le caractère original de cette enquête et expliquent que des modifications ont été introduites, au fil du temps, soit pour éliminer les questions jugées *a posteriori* trop complexes, redondantes ou mal posées, soit pour améliorer la représentativité des données en limitant les biais de sélection des personnes enquêtées dans les différents volets de l'enquête. Plusieurs perspectives d'évolution sont évoquées dont celle d'une enquête statistique harmonisée au niveau européen. E. Penissat (chapitre 3) prend ensuite l'enquête REPONSE (édition 2004-2005) comme objet d'analyse en s'intéressant aux points de vue des personnes qui ont été enquêtées ou enquêteurs. Cette analyse, qui permet de saisir les formes de réceptions et d'appropriations de l'enquête par les acteurs, révèle qu'une partie importante des directions d'entreprise et des représentants du personnel jugent l'enquête plutôt positivement et ce, malgré des critiques sur les conditions de l'entretien. Les salariés quant à eux semblent s'être saisis de l'enquête pour exprimer une vision critique des relations dans l'entreprise et plus généralement une perception pessimiste de leurs relations de travail.

La deuxième partie rend compte de l'évolution des différents contextes dans lesquels s'inscrivent les relations sociales en entreprise. L. Wolff (chapitre 4) analyse les

transformations du tissu productif français. Il montre que les mouvements de tertiarisation, de concentration productive et de concentration financière ont des effets contradictoires sur la représentation des salariés. Alors que les deux premiers mouvements tendent à fragiliser les lieux traditionnels de la syndicalisation et de la représentation élue, le mouvement de concentration financière apparaît comme une opportunité de développement pour les syndicats qui voient leur présence dans les établissements progresser. Les deux chapitres suivants s'intéressent aux évolutions du cadre légal des relations professionnelles. C. Bloch-London et J. Pelisse (chapitre 5) expliquent la complexité croissante du cadre légal par la multiplication des lois dans le domaine du travail et le développement de dispositifs législatifs incitant les acteurs à négocier au niveau de la branche et surtout de l'entreprise dans différents domaines (RTT, formation...). Ils constatent que, d'un établissement à un autre, les acteurs s'approprient différemment les dispositifs et soulignent que le processus de décentralisation de la négociation collective est à l'origine d'une multiplication des règles négociées localement entraînant une dérégulation des pratiques collectives. C. Bloch-London, V. Ulrich et S. Zilberman (chapitre 6) se concentrent sur le processus de mise en œuvre des 35 heures. Après avoir souligné l'ampleur du mouvement de passage aux 35 heures entre 1998 et 2004, ils montrent que celui-ci s'est produit à des rythmes différents dans les établissements selon l'état des relations sociales qui y régnait. Les auteurs soulignent également que le processus de réduction du temps de travail a favorisé le développement des relations professionnelles. J.M. Pernot et M.T. Pignoni questionnent ensuite (chapitre 7) l'évolution du syndicalisme français au regard des transformations du tissu productif et du salariat. Ils constatent, sur la période 1992-2004, un affaiblissement du lien entre les syndicats et les salariés qui se traduit notamment par la baisse du taux de syndicalisation. Paradoxalement cet affaiblissement s'est accompagné d'une augmentation sensible de la présence syndicale dans les établissements à travers les instances représentatives du personnel. Partant du constat que les dispositifs législatifs votés depuis le début des années 1980 ont favorisé la négociation collective d'entreprise sur différents thèmes : intéressement, participation, formation professionnelle, égalité professionnelle..., les auteurs soulignent que la multiplication des règles négociées « localement » et le développement d'un dialogue social « sous contrôle managérial » transforment en profondeur le dialogue social dans les entreprises et mettent en question le rôle social des syndicats.

La troisième partie nous plonge au cœur des relations sociales en entreprise. T. Amossé et O. Jacod (chapitre 8) analysent les interactions entre les différents acteurs. Ils montrent notamment que les salariés n'entretiennent pas de relations régulières avec leurs représentants du personnel. Au quotidien, sur des thèmes qui sont pourtant de la compétence du comité d'entreprise, les salariés sont davantage informés par l'encadrement intermédiaire ou supérieur que par leurs représentants. Les relations entre les salariés et leur direction semblent plus fréquentes mais tout aussi fragiles. Les salariés déclarent un manque de reconnaissance de la part de leur direction. Les auteurs observent que les salariés apparaissent dans les entreprises relativement en retrait du dialogue social qui se joue essentiellement entre leurs représentants et leur direction. Partant de ce constat, ils proposent une analyse empirique de la représentativité des acteurs syndicaux et patronaux. H. Defalvard, D. Guillemot, M. Lurol et E. Polzhuber (chapitre 9) s'intéressent à l'évolution des relations de pouvoir en questionnant

le rôle du genre. Après avoir mis en évidence à partir d'une post-enquête qualitative, quatre types de relations de pouvoir dans les établissements (rapports d'affrontement, rapports de domination, tradition de négociation, négociations pragmatiques), les auteurs montrent que les rapports d'affrontement qui caractérisaient les relations professionnelles des grands établissements industriels tendent à céder la place à des relations plus ouvertes au dialogue social. Le recul des rapports d'affrontement est questionné à la lumière du genre. Sur ce point, les auteurs soulignent que, si aucune relation mécanique ne lie les évolutions des relations de pouvoir au genre du salariat, la féminisation de la main-d'œuvre et son rajeunissement ont néanmoins contribué dans les établissements au recul des logiques d'affrontement au profit de la négociation pragmatique. S. Bérout, J.M. Denis, B. Giraud et J. Pelisse (chapitre 10) étudient ensuite les conflits du travail en prenant en compte leurs nouvelles formes d'expression : débrayage, grève perlée, pétitions, manifestations, absentéisme, refus d'heures supplémentaires... Cette prise en compte montre qu'entre les périodes 1996-1998 et 2002-2004 le nombre d'établissements conflictuels a significativement augmenté même si l'intensité des conflits et les formes prises par ces derniers diffèrent d'un secteur à un secteur. Cette contribution souligne également que la négociation collective ne réduit pas les conflits dans les entreprises et que le renforcement des institutions représentatives du personnel ne pacifie pas toujours les relations sociales. P. Laroche et H. Wechtler (chapitre 11) questionnent ensuite le lien entre la présence syndicale et la performance économique et financière de l'entreprise. Alors que les études américaines et britanniques font état d'une influence négative de la présence syndicale sur la rentabilité des entreprises, l'exploitation des données de l'enquête REPONSE (éditions 1998 et 2004) invite à nuancer de telles conclusions. Si les modèles de régression révèlent que la rentabilité économique des entreprises syndiquées est globalement moins élevée que celle des entreprises non syndiquées en 1998 et 2004, il n'en est pas de même pour la rentabilité financière. Partant de ce constat, les auteurs invitent à prolonger ce questionnement en prenant davantage en compte les spécificités du système français de relations professionnelles.

La quatrième partie enrichit l'analyse des relations sociales en entreprise par un éclairage des modes d'organisation du travail et des politiques de gestion de la main-d'œuvre mises en œuvre par les directions d'entreprise. C. Perraudin, H. Petit, A. Rebérioux, N. Thèvenot et J. Valentin (chapitre 12) s'intéressent à la gestion de l'emploi. À partir de l'enquête 2004-2005, ils montrent que, dans ce domaine, les marges d'autonomie de l'employeur sont entravées par les liens financiers et commerciaux qu'entretient l'établissement avec l'extérieur. L'influence des acteurs externes sur la gestion de l'emploi est ainsi soulignée. Trois types d'acteurs externes sont distingués : les actionnaires minoritaires, les donneurs d'ordre et les têtes de groupe. P. Pommier et P. Zamora (chapitre 13) s'interrogent ensuite sur la place occupée par la formation dans les entreprises. La baisse de l'effort de formation observée entre 1999 et 2004 est expliquée dans les grands établissements par la recherche d'une rationalisation des coûts. Dans les petits établissements, la baisse serait davantage liée à un phénomène de rattrapage. Du point de vue des relations professionnelles, la formation n'apparaît pas comme un enjeu d'une même importance pour les directions d'entreprise et pour les représentants du personnel. Dans le chapitre suivant, T. Colin et B. Grasser (chapitre 14) nous éclairent sur les méthodes de gestion des compétences. Partant du constat que ces

méthodes occupent, depuis ces quinze dernières années, une place importante dans les discours des directions d'entreprise, ils cherchent à apprécier leur diffusion dans les entreprises. À partir de la construction d'un indicateur synthétique, ils montrent que, pour l'heure, les méthodes de gestion des compétences sont peu répandues, qu'elles concernent essentiellement les établissements de grande taille et qu'elles sont concentrées sur certains secteurs d'activité (énergie, banque, assurance, services aux entreprises). Dans ces établissements, la mise en place de ces pratiques relève pour l'essentiel de l'initiative des directions d'entreprise qui cherchent à renforcer l'individualisation de la relation salariale. Les organisations syndicales apparaissent plutôt en retrait. Pour ces dernières, les méthodes de gestion des compétences portent le risque d'une individualisation excessive et d'un affaiblissement des cadres collectifs tels que les conventions collectives. J.L. Dayan, G. Desage, C. Perraudin et A. Valeyre (chapitre 15) mettent en évidence des correspondances entre les différentes formes d'organisation du travail (forme taylorienne, forme apprenante, *lean production*, et forme simple) et les modes de gestion de la main-d'œuvre en usage dans les entreprises. Ainsi, les formes apprenantes ou en *lean production* se distinguent des autres par leurs pratiques de formation, d'évaluation d'incitation et d'emploi des salariés. *A contrario*, les liens entre modes d'organisation du travail et pratiques de relations professionnelles apparaissent limités. Hormis pour la *lean production*, le renouvellement des organisations du travail ne s'appuie guère sur la dynamique des relations sociales. En revanche, la forme d'organisation n'est pas sans effet sur les tensions dans les établissements et ni sur leur modes de résolution. Ainsi, les formes innovantes d'organisation du travail conduiraient à désamorcer une part des conflits collectifs et à réduire l'absentéisme.

La cinquième partie étudie l'évolution des politiques de rémunération. H. Chaput et L. Wolff (chapitre 16) mettent en évidence la complexité et la diversification des systèmes de rémunération mis en œuvre dans les entreprises françaises. De plus en plus nombreuses sont les entreprises qui font le choix de formules salariales mixtes combinant individualisation et pratiques collectives. La dimension stratégique des politiques de rémunération (motivation et incitation) n'explique que très partiellement le choix des entreprises. Ces dernières font avant tout des choix pragmatiques. À partir de l'exploitation des données 2004-2005 (volet représentant de la direction), D. Brochard (chapitre 17) montre que ce qui différencie les établissements c'est d'une part le fait de recourir aux formes variables et individualisées de façon exclusive ou non et d'autre part de segmenter ou non les formules salariales entre salariés cadres ou non cadres. Elle observe également l'influence du contexte institutionnel et des contraintes marchandes et organisationnelles dans le choix des formules salariales. Dans le prolongement du chapitre précédent, D. Marsden, R. Belfield et S. Benhamou (chapitre 18) cherchent à comprendre à partir de l'enquête 2004-2005 pourquoi les établissements français utilisent bien plus souvent que les établissements britanniques les incitations salariales liées à la performance individuelle pour les salariés non cadres. À partir d'une analyse économétrique, ils mettent en évidence, pour les deux pays, l'influence des facteurs organisationnels et des pratiques de GRH. Le recours plus fréquent au salaire de performance en France est expliqué d'une part par l'existence d'avantages fiscaux et d'autre part par le rôle de la branche qui constitue un niveau de régulation intermédiaire où les employeurs peuvent partager leurs expériences et ainsi rendre plus efficace l'introduction de l'individualisation.

En guise de conclusion, T. Amossé et T. Coutrot dressent une typologie des établissements à partir de la prise en compte de leurs caractéristiques « socio-productives » (organisation du travail, gestion des ressources humaines et régulation sociale). Quatre « modèles socio-productifs » sont ainsi distingués. Trois correspondent aux modèles (contrôle simple, néo-taylorisme et toyotisme) évoqués dans la littérature économique. Un quatrième, le modèle « public en transition » plus spécifique à la France, ne correspond à aucun modèle théorique. Les établissements qui relèvent de ce modèle se distinguent par une gestion de l'organisation du travail, des ressources humaines et des relations sociales, qui s'appuie sur des normes et règles collectivement établies. Nombre d'entre eux appartiennent à des entreprises privatisées ou en voie de privatisation, qui ont largement modifié leur organisation du travail, innové en termes de produit et développé des pratiques de gestion individualisées des ressources humaines. À partir d'une analyse longitudinale menée sur les données de panel entre 1992-1993 et 2004-2005, les auteurs montrent la diffusion du modèle « toyotiste » dans le système productif français mais aussi une certaine résistance du modèle « néo-taylorien », dont le développement sur la période la plus récente a été alimenté par la transition des établissements de type « public » vers une logique commerciale et financière.

Au total, cet ouvrage apporte une contribution originale à l'analyse du système français de relations professionnelles en prenant comme angle d'entrée la régulation d'entreprise. Les analyses développées permettent de rendre compte à la fois de la diversité des relations sociales dans les entreprises françaises et de leurs évolutions depuis une quinzaine d'années, à partir de la prise en compte des interactions entre les différents acteurs et des liens entre relations professionnelles, organisation des entreprises et efficacité économique. Le dispositif des enquêtes REPONSE, qui croise les points de vue des différents acteurs et qui articule les observations micro-statistiques à l'évolution des contextes économique, juridique et politique, constitue un matériau tout à fait original et précieux pour étudier la régulation des relations de travail en entreprise. On ne peut qu'espérer qu'une nouvelle édition de l'enquête REPONSE voie prochainement le jour et qu'elle suscite d'aussi riches problématiques de recherche que celles développées dans cet ouvrage.

Laurence Baraldi

LEPII, Université de Pierre Mendès-France Grenoble