

# Les relations professionnelles dans les entreprises



**ARNAUD MIAS**

**PROFESSEUR DE SOCIOLOGIE  
UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE  
IRISSO (CNRS)**

# La négociation: une amplification en trompe-l'œil

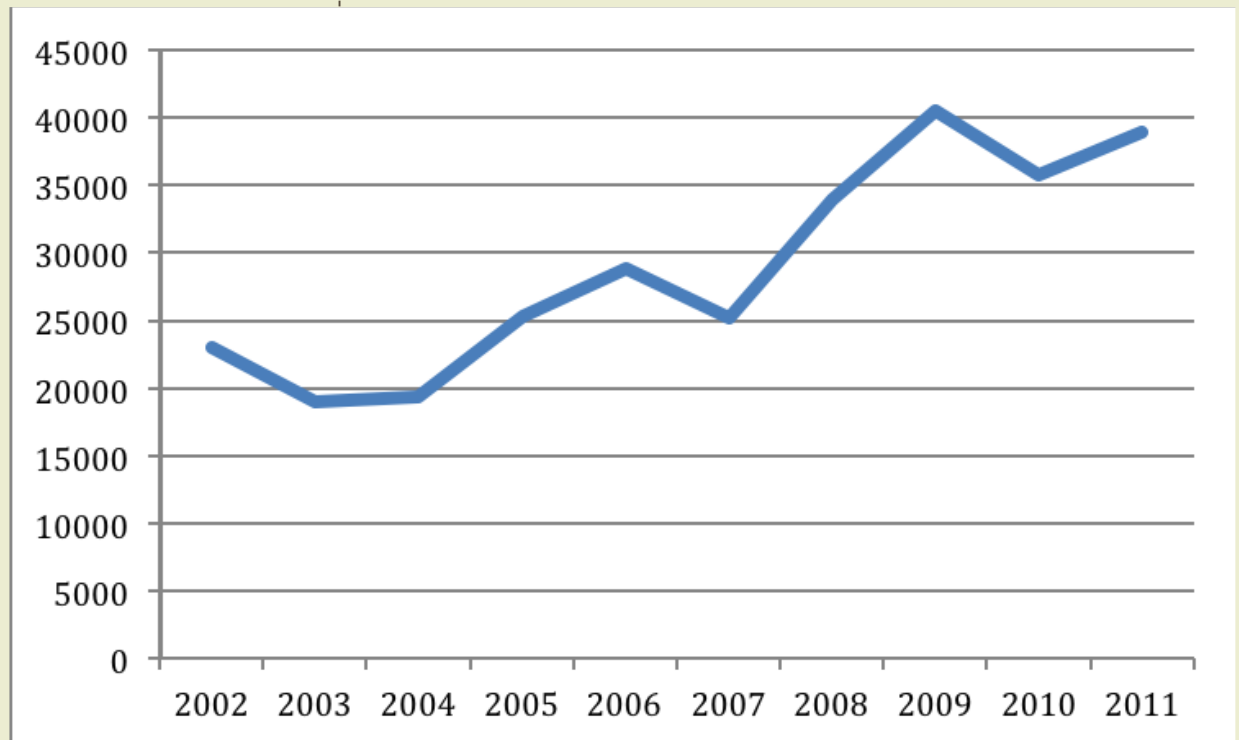


**DISTINGUER PROCESSUS ET RÉSULTATS**

# Un nombre élevé d'accords collectifs



- 1981: environ 1500 accords par an
- 1992: 6370
- 1999-2001: 35000
- 2002: 23000
- ...
- 2016: 42200



# Quelques précautions pour l'interprétation



- Stabilité relative du nombre d'établissements de 20 salariés et plus déclarant une discussion/négociation, sur les salaires comme sur un autre thème → une faible extension
- 8 négociations sur 10 aboutissent à des accords → une importante formalisation des engagements
- Une formalisation variable selon les thèmes (épargne salariale, temps de travail, protection sociale complémentaire *versus* conditions de travail et changement organisationnel)

# Sur quoi négocie-t-on ?



- L'agenda des discussions s'est étoffé
- Mais la fréquence des thèmes est stable: les salaires, puis la formation professionnelle (69 %) et les conditions de travail (61 %)
- Seul changement: un recul très net des négociations sur le temps de travail (de 56 % en 2004 à 34 % en 2011)
- Emploi: stabilité des échanges (42-43 %) mais progression des accords signés (de 3,4 % en 2006 (n=758) à 10 % en 2011 (n=4088) et en 2016 (n=3355))

# Thèmes de négociation en 2016



Thèmes abordés dans les accords signés par des syndicats	% de textes abordant chaque thème
Salaires et primes	35
Temps de travail	24
Participation, intéressement, épargne salariale	24
Egalité professionnelle	10
Emploi	10
Droit syndical, IRP, expression des salariés	9
Prévoyance collective, complémentaire santé, retraite supplémentaire	8
Conditions de travail	3
Formation professionnelle	1
Classification	1



- Une focalisation sur les résultats de la négociation collective et sur les conditions de validation des accords (représentativité syndicale, puis referendums)
- ... qui a tendance à laisser dans l'ombre les conditions effectives d'exercice de la négociation collective et des procédures d'information et consultation

# Vers une complexification de la négociation collective d'entreprise ?



**DE PUISSANTS CADRAGES**



# La négociation « administrée »



- Principe: favoriser l'adaptation des règles aux spécificités des situations, voire suggérer de « bonnes pratiques » à imiter
- Appauvrissement du travail de rédaction des accords
- Tendance à instituer une conception instrumentale de la négociation collective

# La « managérialisation » du dialogue social



- Négociation collective transformée en instrument de politiques d'entreprise
- Prégnance des objectifs de gestion

# Les groupes d'entreprises et l'articulation des niveaux de négociation



- Une centralisation simplificatrice...
- ... ou un accroissement des exigences...
- ... dans une situation de disjonction des espaces
  - De mobilisation (ateliers, services, établissements)
  - D'intervention des IRP (entreprise, groupe plus rarement)
  - De décision stratégique (groupe multinational)

# La négociation dans quelles entreprises ?



**DES PRATIQUES DE DIALOGUE SOCIAL  
EXTRÊMEMENT CONTRASTÉES**

# Quatre configurations de relations professionnelles



Groupe	DS emploi	DS CT	DS FP	DS COT	Activité IRP	Conflit	Satis. au travail	Réseau patronal	Réseau syndical	Nbre d'étab.
1	2,9	1,9	3,4	1,8	3,0	3,4	4,1	1,1	0,3	598
2	4,8	3,4	5,6	3,8	4,6	3,9	4,6	1,5	0,6	575
3	6,4	4,4	5,3	4,0	8,7	11,4	3,9	2,5	3,2	559
4	5,1	3,7	4,5	2,4	6,8	8,0	3,3	1,3	2,4	554

Merci de votre attention

[arnaud.mias@dauphine.fr](mailto:arnaud.mias@dauphine.fr)

Rapport 2014 pour la DARES sur les « régulations de la relation d'emploi à l'épreuve de la crise »: <https://rt18.hypotheses.org/348>

# ANNEXES



# Groupe 3 - Portrait typique des relations sociales dans les grandes entreprises françaises



- De grands établissements, appartenant souvent à des groupes d'entreprises, dans les secteurs industriels et financiers
- Reconnaissance mutuelle des acteurs et relations intersyndicales dans l'ensemble peu concurrentielles
- Une négociation active, à différents niveaux, articulée à une conflictualité soutenue
- Une densité des IRP et une bonne connaissance des rouages, y compris juridiques, du « dialogue social »
  - *Des registres d'action diversifiés, avec une capacité à porter un processus délibératif, voire une négociation*
  - *Un dialogue social adossé à des instances ad hoc et à une coordination poussée des instances*
- Les « bons élèves » de tous les dispositifs publics, même si la mise en œuvre des accords reste contingente
- Un essoufflement certain des échanges depuis la crise, avec une moindre confiance réciproque et des remises en cause de certains acquis ou de certaines pratiques



# Groupe 1 – Faiblesse du dialogue social dans les PME



- Des PME qui résistent plus ou moins dans des secteurs en crise (BTP, commerces, services) :
  - Une baisse des effectifs moindre que dans les autres groupes
  - Peu de CDD et intérim
  - Catégorie ouvrière plus forte qu'ailleurs
- Une certaine atonie du dialogue social
  - Faiblesse de l'activité des IRP
  - Une négociation peu fournie et faiblement institutionnalisée

# Les établissements du Groupe 1 : une configuration singulière du dialogue social



- Des représentants du personnel « traits d'union » entre direction et salariés
- Une méfiance partagée vis-à-vis des organisations professionnelles
- Un rapport critique au droit et à la formalisation des relations sociales
- Une activité centrée sur le traitement des cas singuliers et secondairement sur la gestion des œuvres sociales

# Groupe 4 – Des cas moyens ?



- Une position intermédiaire sur les indicateurs de dialogue social pour l'ensemble des établissements du groupe mais pas des « cas moyens »
- Les plus mauvais scores sur la satisfaction au travail
- Des indicateurs de tensions/conflits assez élevés (juste après ceux du groupe 1)

# Groupe 4 – Des conflits latents sans canaux d'expression



- Des entreprises dont l'environnement économique est fragilisé
  - Déstabilisation de l'ordre ancien (paternalisme, marchés internes du travail, stabilité des effectifs...)
  - Des représentations de moins en moins partagées
- Un conflit latent et multiforme...
- ... qui peine à s'exprimer – d'où une dégradation sensible du climat social
- ... et qui se cache derrière
  - un rapport formel et distant aux instances et aux enjeux de la représentation du personnel
  - Une activité de négociation sans réels débouchés (diagnostic partagé mais des plans d'action pour les négociations obligatoires CG ou pénibilité)

# Groupe 2 : Une main-d'œuvre très qualifiée



- Forte présence des cadres et ingénieurs
- Une progression relative de l'activité et des effectifs entre 2008 et 2010
- Peu de CDD et intérim
- Faible conflictualité
- Intensité élevée du dialogue social sur les changements techno-organisationnels et la formation
- Faiblesse du réseau syndical

# Groupe 2 : un syndicalisme d'entreprise



- **Fort engagement local**
  - L'entreprise comme un bien commun (contre les logiques actionnariales)
  - Forte activité de négociation : « un syndicalisme responsable »
- **Un certain isolement à l'égard des ressources externes**
  - Éloignement des structures syndicales
  - Faible importance des étiquettes syndicales
  - Prédominance des liens d'interconnaissances
- **Faible investissement de la négociation administrée**