

Enquête sur la thématique de la protection contre les licenciements et la participation en entreprise auprès des membres des Commissions du Personnel (CoPe) de la branche MEM

Auteurs :

Maël Dif-Pradalier, Haute école de travail social Fribourg (HETS-FR)

Riccardo Milani, Haute école de travail social Fribourg (HETS-FR)

26.09.2025 (version 1)

13.11.2025 (version définitive)

Table des matières

Enquête sur la thématique de la protection contre les licenciements et la participation en entreprise auprès des membres des Commissions du Personnel (CoPe) de la branche MEM	1
Préface.....	3
Remerciements	4
Synthèse commentée.....	5
1. La branche MEM et les enjeux de la participation en entreprise.....	7
2. Démarche méthodologique et élaboration de l'enquête.....	8
3. La participation à l'enquête	11
4. Caractéristiques, expériences et connaissances des membres des CoPe	14
5. Participation en entreprise : Droit à l'information et freins au mandat de la CoPe.....	17
6. L'augmentation salariale : un thème prioritaire.....	20
7. La protection contre les licenciements.....	22
8. Le recours aux syndicats : quelle place ?	24
Conclusion : priorités et perspectives pour l'avenir.....	27
Références.....	28

Préface

La présente enquête menée par la HETS-FR constitue un outil nécessaire et remarquable qui malheureusement confirme ce que Unia et les syndicats de l'Union syndicale suisse dénoncent depuis de nombreuses années. Certes, il existe une loi fédérale sur la participation. Il est vrai aussi que la plupart des conventions collectives de travail de l'industrie en Suisse disposent de mécanismes de représentation du personnel et de participation par l'instauration de commissions du personnel.

Mais le constat de cette étude est que, loin de comprendre l'utilité d'instaurer une certaine démocratie à l'intérieur des entreprises et les bienfaits que cela pourrait amener, une grande partie des directions ne laissent qu'une marge de manœuvre réduite aux personnes qui s'engagent dans ces commissions, voire leur mettent des obstacles ou exercent des pressions pour entraver l'exercice de leur mandat.

La tentation qu'ont les directions à transformer ces organes importants en boîtes d'enregistrement sur lesquelles s'appuyer en cas de conflit avec les travailleuses et les travailleurs ou les syndicats est une réalité. Souvent, il est difficile pour les personnes concernées de se battre contre cet état de fait sans subir de représailles.

C'est précisément sur ce point que l'étude vient confirmer un constat supplémentaire : l'absence de protection des représentant-e-s du personnel constitue un obstacle majeur. Sans protection, difficile de revendiquer d'autres attributions que celles que les directions d'entreprise veulent bien laisser. Sans protection encore, difficile d'exprimer fermement un avis sans craintes de représailles. Sans protection enfin, il est compliqué d'attirer des personnes pour remplir les mandats particulièrement exposés, que ce soit dans les commissions du personnel, dans les caisses de pension ou comme délégué-e-s syndicaux/les.

En tant que syndicat de référence dans l'industrie Suisse toutes branches confondues, Unia a choisi de commander cette étude afin d'objectiver ce que nos secrétaires syndicaux/ales et les militant-e-s observent depuis longtemps sur terrain : la position des membres des commissions du personnel est très exposée et ils/elles font souvent état de leur frustration, de leur peur, parfois aussi de leur colère ou de leur résignation.

Cette étude confirme tout cela et évidemment nous ne pouvons pas nous satisfaire de cette situation intenable qui fait fi des droits des travailleuses et des travailleurs à se déterminer.

Pendant trop longtemps, les associations patronales ont choisi de nier cette réalité et se sont opposées à l'obligation de l'instauration de normes de protection qui ressortent pourtant de textes internationaux.

Le parlement aura maintenant à faire le choix entre un dogmatisme libéral contraire aux droits élémentaires de représentation des travailleuses et des travailleurs ou un pragmatisme éclairé qui va dans la direction de ce qui est demandé par Unia et l'USS : instaurer des mesures de protection contre le licenciement des représentations du personnel. C'est un premier pas, mais l'étude montre à quel point il est essentiel.

Silvia Locatelli, nouvelle responsable du secteur Industrie et membre du comité directeur d'Unia
Yves Defferrard, ancien responsable du secteur Industrie et membre du comité directeur d'Unia

Remerciements

Les auteurs souhaitent exprimer leur sincère gratitude à toutes les personnes et institutions qui ont contribué à la réalisation de cette enquête.

Nous remercions tout particulièrement :

- Le syndicat **Unia**, pour la confiance accordée dans la conception et la conduite de ce projet, ainsi que pour son engagement en faveur des droits des salarié·es ;
- **Elias Bieri, Robin Jolissaint, Matteo Poretti, Matteo Pronzini**, représentants syndicaux d'Unia, pour leurs suggestions, leurs relectures attentives, leur accompagnement précieux tant dans la phase préparatoire que durant la réalisation de l'étude, ainsi que pour leur soutien dans la dissémination de leurs résultats ;
- Les membres du groupe d'accompagnement : **Aris Martinelli** et **Alessandro Pelizzari** (Haute école de travail social et de la santé Lausanne – HETSL), pour leur expertise et leur accompagnement précieux tout au long de la recherche ;
- Les personnes ayant participé aux tests du questionnaire en trois langues et fourni des retours essentiels à son amélioration, ainsi que toutes les personnes présentes lors de la présentation des résultats principaux de l'enquête à la centrale Unia à Berne le 7 février 2025, et de la Journée de l'industrie organisée dans les locaux d'Unia à Berne le 19 mai 2025 ;
- Et bien entendu, l'ensemble des **membres des Commissions du Personnel (CoPe)** de la branche MEM qui ont pris le temps de répondre à notre enquête, apportant une contribution essentielle à la compréhension des réalités actuelles de la représentation salariée en Suisse.

Cette étude n'aurait pu être menée à bien sans votre implication.

Merci à toutes et à tous.

Synthèse commentée

L'étude menée par la HETS-FR visait à mieux comprendre les conditions d'exercice des mandats des membres des Commissions du Personnel (CoPe) dans la branche MEM (Machines, Equipements électriques et Métaux), ainsi que les enjeux liés à leur protection contre le licenciement et à leur participation aux décisions d'entreprise. La branche MEM, pilier stratégique de l'économie suisse, est actuellement confrontée à des transformations structurelles et économiques majeures (concurrence internationale, restructurations de l'appareil productif, innovations technologiques, crise climatique). Ces évolutions accentuent la vulnérabilité des salarié·es et mettent en lumière l'importance des dispositifs de représentation collective pour garantir à la fois la participation et la protection du personnel et de leurs représentant·es élu·es.

L'enquête, conduite auprès de 266 membres de CoPe de la branche MEM, révèle que le mandat des CoPe est principalement centré sur l'information, mais que la mise en œuvre effective de la participation en entreprise reste limitée. Si les échanges avec les salarié·es sont fréquents, l'accès à l'information est parfois restreint par les directions des entreprises, et les canaux institutionnels pour communiquer avec le personnel demeurent insuffisants.

La question des salaires constitue la priorité principale des CoPe. Les discussions portant sur les rémunérations de base, les rémunérations variables et la participation aux bénéfices montrent que le principe de consultation et de codécision n'est pas systématiquement respecté, reflétant, pour les CoPe et leurs membres, des difficultés structurelles persistantes dans la participation aux décisions au niveau de l'entreprise.

Les licenciements des membres des CoPe, et la protection contre ceux-ci, représentent un deuxième thème central. L'enquête met en évidence des cas de pressions, de menaces et de licenciements ciblés, illustrant la vulnérabilité des membres des CoPe et les limites des protections légales suisses, qui offrent peu de possibilités de réintégration et des indemnités souvent limitées en cas de licenciements abusifs. Plus de 55 % des répondant·es considèrent ainsi la protection contre les licenciements dans la CCT MEM insuffisante, et plus de la moitié indiquent que cette lacune freine le bon exercice de leur mandat. Les mécanismes existants – indemnisation limitée, absence de réintégration automatique en cas de confirmation d'un licenciement abusif (sauf dans les cas dits « de représailles » et dans le droit de la fonction publique, ainsi que dans certaines CCT), acceptation des motifs économiques par les tribunaux – renforcent la vulnérabilité des représentant·es élu·es dans leurs fonctions au sein des CoPe et compromettent une participation sereine de ces dernières aux décisions des entreprises.

Dans ce contexte, le rôle des syndicats apparaît comme un complément essentiel à l'action des CoPe. Les membres des CoPe expriment ainsi clairement le souhait de recourir davantage aux syndicats, notamment sur les thèmes stratégiques des salaires et des licenciements. Les résultats du questionnaire montrent encore que la présence d'un groupe syndical interne à l'entreprise renforce la confiance, améliore la circulation de l'information, facilite la défense des droits et favorise l'action collective. Le soutien syndical, lorsqu'il est structuré et présent, constitue donc un catalyseur clé pour améliorer le respect des droits, la codécision et la représentativité des salarié·es.

Enfin, les perspectives pour l'avenir sont claires : les membres des CoPe appellent à renforcer le mandat de ces dernières et le pouvoir de codécision qui leur est reconnu, à clarifier les responsabilités des CoPe, ainsi qu'à élargir la participation de ces dernières aux décisions stratégiques de l'entreprise et à sécuriser la protection contre le licenciement de ses membres élu·es. Il appartient désormais au syndicat Unia de traduire ces constats en actions concrètes, en intensifiant sa collaboration avec les CoPe et en poussant le Conseil fédéral à mettre en œuvre rapidement des protections renforcées contre les licenciements abusifs des membres des CoPe, une condition indispensable pour améliorer la justice sociale et économique dans le secteur industrie.

1. La branche MEM et les enjeux de la participation en entreprise

À l'automne 2024, le syndicat Unia a mandaté la Haute école de travail social de Fribourg (HETS-FR) pour concevoir et conduire une étude visant, d'une part, à mieux comprendre les enjeux liés à la protection contre le licenciement des membres élu·es des Commissions du Personnel (ci-après CoPe), et d'autre part, à renforcer les connaissances sur les pratiques de participation en entreprise, à travers l'analyse du mandat, des missions, des risques et des défis auxquels sont confronté·es les membres élu·es des CoPe de la branche MEM (Machines, Equipements électriques et Métallurgie).

La branche MEM constitue un pilier essentiel de l'économie suisse. Elle contribue actuellement à près de 7 % du produit intérieur brut (PIB) national, constitue la principale branche exportatrice du pays avec plus de 60 milliards de francs suisses d'exportations annuelles et emploie plus de 320 000 personnes à travers le pays (Switzerland Global Enterprise, 2025). Cependant, cette branche stratégique est confrontée, depuis plusieurs années, à de multiples défis, parmi lesquels :

- La mondialisation croissante et la pression de la concurrence internationale ;
- La délocalisation des unités de production ;
- Les fusions, acquisitions et restructurations visant à maintenir la compétitivité de l'appareil productif ;
- L'automatisation croissante du travail et l'intégration des technologies numériques, y compris l'intelligence artificielle ;
- Les enjeux liés à la crise climatique et à la transition écologique.

Ces défis industriels et économiques – qu'il s'agisse de transformations technologiques, de pressions concurrentielles globales ou encore des exigences liées à la durabilité – ne sont pas sans effets sur les conditions de travail et les relations professionnelles (Martinelli, 2023 ; Widmer, 2010). Ils avivent les tensions en matière de préservation non seulement de la chaîne de production nationale, mais aussi des emplois, de la qualité du travail et de ses conditions d'exercice, ainsi qu'au niveau des mécanismes de représentation des salarié·es au sein des entreprises.

Dans ce contexte en constante évolution et traversé de tensions multiples, les dispositifs de participation des employé·es revêtent une importance accrue. C'est dans cette optique que s'inscrit le rôle des CoPe dans l'industrie MEM. Prévues par la Loi fédérale sur l'information et la consultation des travailleurs dans les entreprises (Loi sur la participation) et par l'article 6 de la Convention Collective de Travail de la branche (ci-après CCT MEM), ces commissions constituent un organe de représentation institué pour garantir une participation organisée des salarié·es dans les entreprises.

En Suisse, la présence d'une CoPe est possible dans les entreprises : dans les entreprises d'au moins 50 salarié·es, si au moins un cinquième (20 %) des travailleurs·euses le demandent, il faut organiser un vote secret ; si la majorité des votant·es est pour, l'employeur et les travailleurs·euses doivent organiser l'élection d'une représentation. Dans les entreprises de plus de 500 personnes, le seuil est de 100 travailleurs·euses.

La CoPe a pour mission de défendre les intérêts du personnel face à la direction de l'entreprise, en intervenant sur des thématiques aussi variées que les conditions de travail, l'organisation du temps de travail, la santé et la sécurité au travail, ou encore la circulation de l'information au sein de l'entreprise. La CCT MEM, de son côté, encourage la création de CoPe et son article 38.1 précise que « les parties contractantes et les directions soutiennent et encouragent la formation de représentation des travailleurs ».

Par ailleurs, dans un contexte marqué par les restructurations et les transformations organisationnelles fréquentes, la CoPe joue un rôle central en matière d'information, de consultation, voire de codétermination sur certains sujets. Elle représente ainsi un levier crucial au service d'une gouvernance plus participative des entreprises de la branche MEM (Dunand et al., 2015).

Cependant, plusieurs limites structurelles du droit du travail suisse fragilisent l'exercice effectif de ces missions représentatives (Dunant, 2021 ; Pärli, 2022). En particulier, la protection juridique des membres des CoPe, en cas de licenciement motivé par l'exercice de leur mandat, demeure lacunaire. Ce constat a donné lieu à plusieurs interpellations internationales.

En 2003 déjà, l'Union syndicale suisse (USS) avait déposé une plainte auprès de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), dénonçant l'absence de droit à la réintégration pour les salarié·es licencié·es pour des motifs antisyndicaux, ainsi que la faiblesse des sanctions financières prévues par le Code des Obligations (USS, 2003) à l'encontre des employeurs condamnés. L'OIT, dans ses recommandations de 2004 et 2006, a explicitement invité la Suisse à renforcer son dispositif de protection, en concertation avec les partenaires sociaux (OIT, 2004 ; 2006).

Une seconde plainte, déposée en 2013 par le Syndicat des Services Publics (SSP), a relancé ce débat en soulignant les failles du droit suisse dans des cas de licenciement de grévistes (SSP/VPOD, 2013). Ces épisodes ont alimenté la reconnaissance, au niveau international, des faiblesses persistantes du droit suisse en matière de représentation et de protection syndicales.

Ces constats, combinés aux transformations structurelles de l'industrie MEM, soulignent l'importance d'une meilleure compréhension des réalités vécues par les représentant·es du personnel au sein des entreprises de cette branche. En particulier, ils posent la question de l'effectivité des droits liés à la représentation collective et à la participation, notamment dans un contexte de vulnérabilité accrue face au licenciement. C'est dans cette perspective qu'a été conçue la présente enquête, visant à documenter les conditions d'exercice des mandats au sein des CoPe, à en identifier les obstacles et à formuler des pistes d'amélioration des dispositifs existants.

2. Démarche méthodologique et élaboration de l'enquête

Le mandat de recherche a été élaboré dans une perspective participative et itérative, en étroite collaboration avec le mandant, afin de garantir la pertinence scientifique et pratique du dispositif au regard des réalités vécues par les membres des CoPe actives dans la branche

MEM. Cette collaboration avec le mandant devait aussi permettre d'assurer à l'enquête prévue un taux de réponse le plus élevé possible.

Dès les premières étapes, un processus de co-construction a été mis en place, impliquant à la fois des représentant·es du syndicat Unia et deux chercheurs de la Haute école de travail social et de la santé de Lausanne (HETSL), Alessandro Pelizzari et Aris Martinelli, qui ont participé au projet en tant que membres du groupe d'accompagnement. Ces échanges ont permis d'ancrer empiriquement les thématiques abordées et d'adapter l'outil de collecte des données à la diversité des contextes organisationnels et des parcours de représentation rencontrés dans la branche.

Afin de répondre aux objectifs du mandat, un questionnaire en ligne en trois langues (français, allemand et italien) a été conçu et développé entre décembre 2024 et février 2025, sur la base de ces échanges réguliers, ainsi que d'un corpus composite de sources empiriques et théoriques issues de la littérature académique et de rapports institutionnels. Plusieurs enquêtes internationales et études de référence sur la représentation des salarié·es et les droits syndicaux ont servi de fondement à la structuration du questionnaire, notamment :

- L'Indice mondial des droits de la Confédération syndicale internationale (CSI, 2024) ;
- L'enquête « Réponse sur les relations professionnelles et la négociation en entreprise en France » (DARES, 2023) ;
- L'enquête européenne sur les représentant·es des salarié·es (Eurofund, 2019) ;
- Les enquêtes menées et les réflexions portées par les syndicats tels qu'Unia et l'Union Syndicale Suisse (USS) sur la participation en entreprise, les droits et les revendications des travailleur·euse·s (Unia, 2022 ; Unia et Syna, 2022 ; USS, 2024) ;
- Des travaux de recherche portant sur les liens entre mondialisation, restructurations et conditions de travail dans l'industrie MEM en Suisse (Bonvin et Moachon, 2012 ; Martinelli, 2022 ; 2023) ;
- Des études juridiques et sociologiques sur la protection des représentant·es du personnel et les droits syndicaux (Arrigo et Casale, 2010 ; Ziltener et Gabathuler, 2018 ; Pärli, 2022) ;
- Des recherches récentes sur la protection contre les licenciements abusifs de représentant·es du personnel (Dunand et al. 2015 ; Dunand et al. 2016 ; Dunand, 2021 ; Lamand, 2024).

Sur cette base, le questionnaire élaboré a été construit autour des sections thématiques suivantes :

- **Informations générales sur l'entreprise** : cette section permet de contextualiser la situation de la CoPe au regard de la branche d'activité de l'entreprise et de sa taille.
- **Profil des répondant·es** : elle rassemble des données sociodémographiques et des informations sur les expériences professionnelles et de représentation, y compris en dehors de l'entreprise actuelle.
- **Parcours dans la CoPe** : cette section explore l'expérience concrète des répondant·es en tant que représentant·es des salarié·es.

- **Mandat de la CoPe** : elle évalue les conditions d'exercice du mandat, son périmètre, ainsi que les ressources à disposition.
- **Communication horizontale avec les salarié-es** : elle traite des canaux de communication, de la fréquence des échanges, des revendications les plus fréquentes et des difficultés identifiées.
- **Communication verticale avec la direction** : section centrale du dispositif, elle vise à comprendre la nature des relations entre CoPe et direction (fréquence des échanges, thèmes abordés, respect du cadre légal et conventionnel, signalements d'abus éventuels).
- **Protection contre le licenciement dans la CCT MEM** : elle recense les cas de licenciements, de menaces ou de représailles envers les membres de CoPe, et identifie les besoins pour un renforcement de leur protection juridique.
- **Appréciation du rôle de la CoPe et du syndicat** : elle interroge les dynamiques de collaboration entre les CoPe, les syndicats et les directions des entreprises.
- **Perspectives, priorités et stratégies** : cette section vise à identifier les priorités à porter dans le cadre des futures négociations de la convention collective.

Le questionnaire s'adressait exclusivement aux membres des CoPe actives dans les entreprises de la branche MEM couvertes par la CCT MEM. On estime à environ 400 le nombre de commissions concernées, chacune composée d'au moins trois membres, selon les informations fournies par Unia.

En l'absence d'une liste exhaustive de la population étudiée, l'enquête repose sur un échantillon qui ne peut être considéré comme représentatif au sens strictement statistique. Sa diffusion a été assurée par les régions d'Unia, qui ont pris directement contact avec les CoPe réparties sur l'ensemble du territoire suisse. Il convient toutefois de souligner que toutes les entreprises de la branche MEM ne disposent pas nécessairement d'une CoPe, et que, parmi celles qui en possèdent une, l'ensemble de leurs membres ne sont pas forcément affilié-es ou en lien direct avec le syndicat Unia ou un autre syndicat.

Un moment de présentation et de discussion du dispositif a également été organisé début février 2025, avant le lancement officiel de l'enquête, et en présence du comité de branche national de l'industrie MEM. Cette rencontre a permis non seulement de recueillir des retours précieux pour ajuster le dispositif d'enquête avant sa mise en ligne définitive, mais aussi de renforcer l'engagement des membres de CoPe présentes, en soulignant l'importance de leur participation dans la réussite de l'enquête.

Une fois testé et consolidé, le questionnaire a été mis à disposition dans les trois langues nationales (français, allemand et italien) sur la plateforme LimeSurvey, gérée par l'équipe de recherche de la HETS-FR. La collecte des données s'est déroulée du 25 février au 23 mars 2025. Le questionnaire était anonyme, confidentiel, et conçu pour être rempli en une seule session, d'une durée estimée entre 40 et 45 minutes.

3. La participation à l'enquête

Au total, pendant la période de collecte des données, 266 membres des CoPe actives dans la branche MEM en Suisse ont participé à l'enquête, dont 164 ont complété le questionnaire en répondant à l'ensemble des questions¹.

En l'absence d'une liste exhaustive de la population étudiée, le taux de participation n'a pas pu être calculé directement. Une estimation indirecte du taux de participation a donc été réalisée en le calculant par rapport à quatre paramètres distincts :

- (a) par rapport au nombre estimé de membres des CoPe dans la branche MEM en Suisse ;
- (b) par rapport au nombre estimé de CoPe actives dans la branche MEM ;
- (c) par rapport au nombre d'entreprises de la branche MEM soumises à la CCT MEM ;
- (d) selon une répartition géographique.

Le taux par rapport au nombre estimé de membres des CoPe dans la branche MEM en Suisse

Le premier indicateur de participation est estimé en comparant le nombre total de questionnaires reçus au nombre théorique de membres des CoPe actives dans la branche MEM en Suisse. En l'absence de données précises sur la taille réelle de cette population, l'estimation repose sur une fourchette construite à partir de deux hypothèses distinctes.

La borne inférieure correspond au minimum légal prévu par la CCT MEM, soit trois membres par commission. En appliquant ce seuil aux 437 entreprises assujetties à la CCT MEM – selon la liste fournie par Unia –, on obtient un total théorique de 1 311 membres. La borne supérieure est quant à elle fondée sur la moyenne déclarée par les répondant·es dans le questionnaire, qui s'élève à environ six membres par CoPe. Cette hypothèse conduit à une estimation maximale de 2 622 membres.

Le taux de participation est ainsi compris entre 10 % et 20 %, en fonction de la borne retenue. Cette fourchette permet d'appréhender la représentativité relative de l'échantillon, tout en tenant compte de l'incertitude inhérente à l'absence de données consolidées sur la composition exacte des CoPe.

Taux de participation par rapport au nombre estimé de CoPe actives dans la branche MEM

Le deuxième indicateur de participation a été calculé en comparant le nombre estimé de CoPe ayant effectivement pris part à l'enquête avec le nombre total de CoPe présumées actives dans la branche MEM.

Pour ce faire, une analyse croisée des données fournies par les répondant·es a été menée. Ces informations comprenaient notamment le lieu du siège de l'entreprise, sa taille, ainsi que le nombre de membres siégeant au sein de chaque CoPe. Cette démarche a permis d'identifier les cas dans lesquels une même entité organisationnelle avait été mentionnée à plusieurs reprises par différents répondant·es, à partir de la récurrence de ces éléments distinctifs.

¹ Le taux de participation, et donc le dénominateur retenu pour l'analyse, varie selon la complétude des réponses, en raison du retrait progressif de certain·es participant·es au fil des sections.

Grâce à cette triangulation, il a été possible d'estimer qu'entre 171 et 196 CoPe différentes ont participé à l'enquête². En rapportant ce chiffre aux quelque 400 CoPe présumées actives dans la branche MEM (estimation fournie à titre indicatif par Unia), le taux de participation se situe ainsi dans une fourchette comprise entre 43 % et 49 %. Cette estimation offre une deuxième base pour mesurer la représentativité relative de l'échantillon, en tenant compte des limites inhérentes à l'absence d'une liste exhaustive et officielle de toutes les CoPe dans la branche MEM.

À titre de référence indicative, et sans prétendre à une équivalence méthodologique stricte, une enquête interne menée en 2022 par les syndicats Unia, Syna et la Société suisse des employés de commerce, intitulée « Enquête sur la CCT MEM pour les collaborateur·rice·s », avait reçu 93 réponses de la part de représentant·es de commissions du personnel d'entreprises adhérentes de l'Association patronale suisse de l'industrie des machines (ASM).

Le taux par rapport au nombre d'entreprises de la branche MEM soumises à la CCT MEM

Un troisième indicateur de participation a été calculé en comparant les entreprises soumises à la CCT MEM avec celles identifiées dans la base de données de l'enquête, à partir des informations fournies par les répondant·es, notamment le code postal, la branche d'activité économique et la taille de l'entreprise. Il est important de noter que, pour garantir la confidentialité, les participant·es n'ont pas été invité·es à préciser explicitement l'entreprise à laquelle ils ou elles appartiennent en tant que membres des CoPe. Ainsi, cette correspondance repose sur un croisement indirect de données permettant d'identifier de manière probable les entreprises concernées, sans compromettre l'anonymat des répondant·es.

La liste fournie par Unia, qui recense 437 entreprises soumises à la CCT MEM, comprend toutes les entreprises indépendantes ainsi que les sièges sociaux des groupes suisses, sans inclure leurs succursales. Pour les groupes étrangers, en revanche, les filiales suisses sont comptabilisées séparément. Parmi ces 437 entreprises, 109 ont été identifiées dans les réponses recueillies. Ce croisement permet d'estimer un taux de participation à l'échelle des entreprises d'environ 25 %.

La participation selon une répartition géographique.

Un quatrième indicateur de participation a été établi à partir de la répartition géographique des entreprises, en croisant le code postal (NPA) des sièges des entreprises soumises à la CCT MEM avec les NPA indiqués par les répondant·es dans le questionnaire.

Sur les 261 NPA figurant dans la liste officielle des entreprises couvertes par la CCT MEM (liste fournie par Unia), 91 NPA ont pu être identifiés de manière exacte dans les données

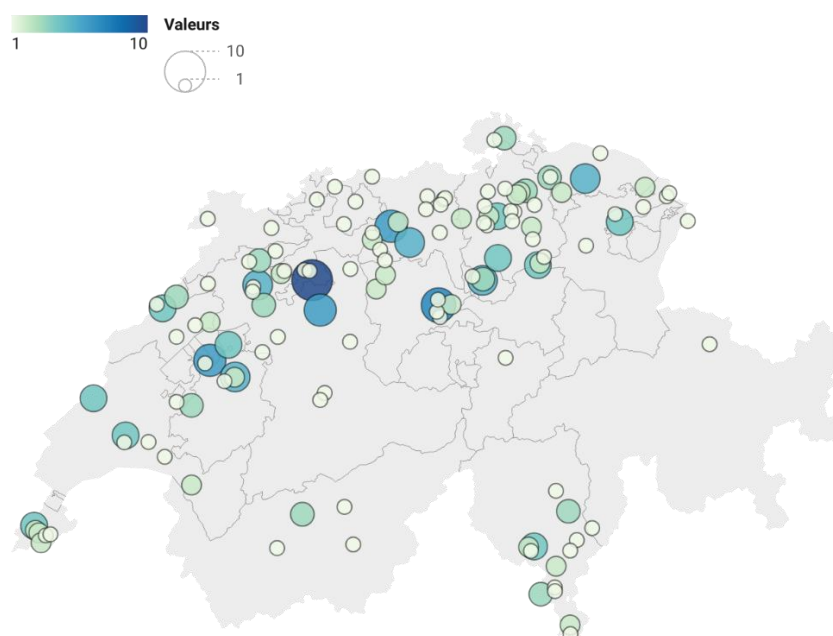
² La fourchette estimée résulte de deux modes de rapprochement distincts. La borne supérieure correspond à l'identification d'une même CoPe uniquement lorsque les trois informations (le siège de l'entreprise, sa taille, ainsi que le nombre de membres siégeant au sein de chaque CoPe) sont strictement identiques. En cas de données manquantes pour l'un de ces trois critères, il est alors considéré qu'il s'agit d'une nouvelle CoPe. La borne inférieure, quant à elle, repose sur un critère de correspondance plus souple, prenant en compte un matching d'au moins deux informations sur trois identiques (soit un taux de correspondance de 66 %) entre deux ou plusieurs répondant·es.

collectées, ce qui permet d'estimer un taux de couverture géographique d'environ 35 %. Bien que cette correspondance n'indique pas nécessairement une couverture proportionnelle de toutes les zones économiques, elle fournit un indicateur supplémentaire sur la diffusion territoriale de l'échantillon.

La répartition linguistique des réponses confirme une prédominance des contributions issues de la Suisse alémanique (60,1 %), suivie de la Suisse romande (29,3 %) et de la Suisse italienne (10,5 %), reflétant approximativement la distribution des entreprises actives dans la branche MEM à l'échelle nationale³ (OFS, s.d.).

La carte présentée ci-après (Figure 1) offre une visualisation synthétique de cette répartition, en illustrant les zones géographiques d'origine des entreprises dont les représentant-es ont effectivement participé à l'enquête.

Figure 1. Répartition géographique des entreprises identifiées via les codes postaux (NPA) fournis par les participant-es à l'étude, avec indication de la fréquence par NPA



Ces quatre indicateurs fournissent une évaluation nuancée de la représentativité de l'échantillon, selon différentes unités d'analyse (salarié-es, CoPe, entreprises, territoires). Ils suggèrent une participation significative, notamment en termes de couverture des CoPe. Toutefois, ces estimations doivent être interprétées avec prudence, du fait des incertitudes liées à l'autoidentification et à l'absence de recensement officiel exhaustif.

³ Les données de l'OFS pour l'année 2023 montrent que les établissements correspondant aux divisions économiques de la branche MEM (NOGA 24–30) sont répartis sur le territoire national comme suit : Suisse romande : 3 251 établissements (25 %) ; Suisse alémanique : 8 945 établissements (70 %) et Tessin : 576 établissements (5 %).

Le tableau 1 (ci-dessous) synthétise les différents taux de participation estimés dans le cadre de l'enquête, en précisant pour chacun la méthode de calcul utilisée ainsi que les résultats obtenus.

Tableau 1. Synthèse des taux de participation estimés à l'enquête selon différents critères et méthodes de calcul

Type de taux de participation	Formule / Méthode d'estimation	Taux estimé
<i>Par rapport au nombre estimé des membres des CoPe</i>	$t_a = \frac{\text{n}^\circ \text{ questionnaires reçus}}{\text{N}^\circ \text{ membres CoPe estimés}} \times 100$	10 - 20 %
<i>Par rapport au nombre estimé des CoPe actives</i>	$t_b = \frac{\text{n}^\circ \text{ CoPe identifiées}}{\text{N}^\circ \text{ CoPe estimées}} \times 100$	43 - 49 %
<i>Par rapport au nombre d'entreprises soumises à la CCT MEM</i>	$t_c = \frac{\text{n}^\circ \text{ entreprises identifiées}}{\text{N}^\circ \text{ entreprises soumises à la CCT MEM}} \times 100$	~ 25 %
<i>Selon la répartition géographique des entreprises</i>	$t_d = \frac{\text{n}^\circ \text{ NPA identifiés}}{\text{N}^\circ \text{ NPA entreprises MEM}} \times 100$	~ 35 %

4. Caractéristiques, expériences et connaissances des membres des CoPe

L'analyse des profils socio-démographiques des répondant-es à l'enquête offre une première vue d'ensemble des caractéristiques principales des membres des CoPe dans la branche MEM en Suisse, sans objectif de généralisation, et permet également de situer la participation selon le contexte organisationnel.

Les participant-es représentent des établissements de tailles variées : 9 % appartiennent à des micro et petites entreprises, 37 % à des entreprises de taille moyenne et 54 % à de grandes entreprises. En termes de branche d'activité, les répondant-es proviennent majoritairement de la branche de la fabrication de machines et équipements (NOGA 28 : 30 %), suivi de la fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et équipements (NOGA 25 : 18 %), de la métallurgie (NOGA 24 : 15 %) et de la fabrication d'équipements électriques (NOGA 27 : 14 %). Cette répartition, illustrée dans le tableau 2, reflète une diversité de segments industriels clés de la branche MEM.

Tableau 2. Répartition des participant-es à l'enquête par branche d'activité économique

Activité économique	n	%
24 – Métallurgie	39	14,8
25 – Fabrication de produits métalliques, à l'exc. machines / équipements	48	18,3
26 – Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	25	9,5
27 – Fabrication d'équipements électriques	36	13,7
28 – Fabrication de machines et équipements n.c.a.	79	30,0
29 – Industrie automobile	7	2,7
30 – Fabrication d'autres matériels de transport	16	6,1
Autre activité	13	4,9

La très grande majorité des participant·es à l'enquête sont des hommes (78 %). Les femmes sont 22 %, une proportion qui se rapproche de la réalité de la branche MEM, où les femmes représentent environ 25 % des salarié·es (Advance et University of St. Gallen, 2022). L'âge moyen est de 50 ans, et moins de 10 % des répondant·es ont moins de 35 ans, ce qui n'est pas surprenant au regard des responsabilités et de la complexité des fonctions exercées au sein d'une CoPe. Ce profil suggère qu'une certaine expérience professionnelle est nécessaire pour appréhender à la fois les enjeux stratégiques, politiques et opérationnels de la représentation du personnel et (s'autoriser à) devenir représentant·es élu·es. En effet, avoir une expérience professionnelle solide dans la branche permet non seulement de développer une connaissance approfondie des métiers, mais aussi de mieux comprendre les dynamiques d'équipe et organisationnelles, éléments essentiels pour exercer efficacement les fonctions de représentant·e du personnel.

La composition en termes de nationalité montre que deux tiers des membres (67 %) sont suisses, tandis qu'une proportion significative détient un permis de séjour permanent ou transfrontalier (30 % permis C ou G), ce qui illustre la présence de salarié·es issu·es de différents contextes nationaux d'origine.

Le niveau de formation est lui aussi diversifié : près de la moitié des membres (43 %) possède un CFC ou une formation professionnelle, 22 % un diplôme du secondaire II, et un peu plus d'un cinquième un diplôme tertiaire de niveau A (21 %), tandis que de plus petits pourcentages disposent d'un diplôme tertiaire de niveau B.

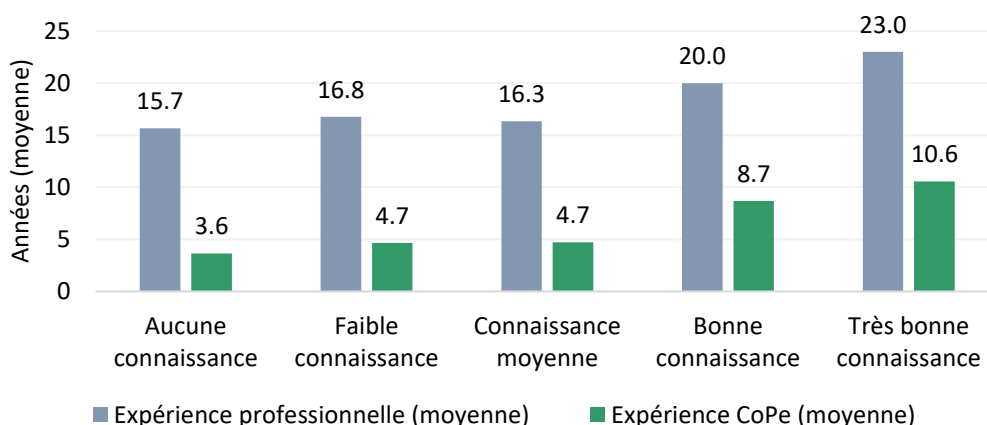
Cette diversité se reflète également dans les postes occupés. Si 31 % des membres sont ouvrier·ère·s qualifié·es, 17 % occupent des fonctions techniques ou de maîtrise. Un pourcentage équivalent (17 %) sont ouvrier·ère·s spécialisé·es d'une part ou occupe des postes d'ingénierie ou de cadre d'autre part. Les employé·e·s de bureau et de commerce représentent quant à eux 18 % des répondant·es. Cette variété de fonctions indique que les CoPe regroupent des voix issues des différents échelons de l'entreprise, ce qui reflète une diversité peut constituer un facteur de dynamisme et de richesse dans les échanges et les décisions collectives.

Il est également intéressant de noter que la majorité des représentant·es travaille à temps complet (88 %), et que 69 % estiment disposer de suffisamment de temps pour exercer pleinement leurs fonctions de représentant·e du personnel. Pour réaliser efficacement cette fonction, la formation et la connaissance des instruments de représentation sont jugées essentielles. Ainsi, 65 % des membres ont suivi une formation courte, qui, dans 52 % des cas a été organisée par des syndicats et à 40 % de manière paritaire (soit de manière conjointe entre employeur ou organisation patronale et syndicat).

En termes de connaissances du cadre réglementaire, 44 % déclarent avoir une bonne ou très bonne connaissance de la CCT MEM et 66 % bien connaître les règlements internes de l'entreprise. La connaissance de la CCT MEM tend à augmenter avec l'expérience professionnelle (l'expérience professionnelle moyenne des membres est de 18,2 ans) et l'ancienneté au sein des CoPe (l'expérience moyenne en tant que membre d'une CoPe est de

6,5 ans), ce qui indique que l'expérience au sein des CoPe renforce les compétences (et le sentiment de compétence) des représentant·es élu·es (Figure 2).

Figure 2. Relation entre l'expérience professionnelle, l'expérience en tant que membre d'une CoPe et le niveau de connaissance de la CCT MEM.



Un élément particulièrement intéressant concerne le lien entre l'élection à une fonction de représentant·e au sein d'une CoPe et l'engagement syndical. Parmi les 221 répondant·es ayant répondu aux questions relatives à cet engagement, 169 (77 %) indiquent que leur décision de rejoindre une CoPe n'était pas motivée par un engagement syndical préalable. Ce résultat souligne qu'il n'est pas nécessaire de disposer d'une expérience syndicale préalable pour s'engager dans une CoPe.

En revanche, et fait tout aussi intéressant, parmi les membres ayant rejoint la CoPe sans engagement syndical initial, 96 se sont syndiqué·es par la suite (57 %). De plus, parmi celles et ceux qui étaient déjà affilié·es à un syndicat (52 personnes), seulement 5 ne le sont plus aujourd'hui (10 %). Ces données illustrent clairement que l'expérience au sein d'une CoPe peut constituer un vecteur puissant d'engagement syndical progressif, en favorisant la prise de conscience de l'importance du soutien syndical dans l'exercice des fonctions de représentant·e du personnel.

Ces trajectoires et dynamiques sont assurément d'intérêt pour les syndicats dans la mesure où la capacité des membres des CoPe à se mobiliser autour de pratiques concrètes de représentation et de négociation permet au syndicat de consolider sa présence dans les entreprises de l'industrie.

Le tableau qui suit résume les principales informations présentées dans cette section, permettant de visualiser de manière synthétique les profils des membres des CoPe dans la branche MEM (tableau 3).

Tableau 3. Les profils des membres des CoPe

	N	% (ou moyenne)
Genre		
Femme	56	22 %
Homme	200	78 %
Âge	253	50 ans
Nationalités		
Suisse	172	67 %
Permis C	38	15 %
Permis B	8	3 %
Permis G	39	15 %
Formation		
Ecole obligatoire	11	4 %
Apprentissage (CFC), école professionnelle	110	43 %
Diplôme de niveau secondaire II	55	22 %
Diplôme tertiaire A (BA, MA ou PhD)	53	21 %
Diplôme tertiaire B (Brevets pro, etc.)	14	6 %
Autre	12	5 %
Profession		
Employé de bureau, employé de commerce, personnel de service	47	19 %
Ingénieur, cadre	42	17 %
Ouvrier qualifié, hautement qualifié, technicien d'atelier	77	31 %
Ouvrier spécialisé	42	17 %
Technicien, agent de maîtrise, VRP (non cadre)	43	17 %
Taux d'activité		
Temps complet (80-100%)	222	88 %
Temps partiel (50-80%)	27	11 %
Temps partiel (<50%)	3	1 %
Expérience professionnelle	254	18.2 ans
Expérience en tant que membre des CoPe	225	6.5 ans
Engagement syndical	147	55 %
Membre passif d'un syndicat (simple associé)	67	46 %
Membre d'un syndicat et participant aux activités locales du syndicat	50	34 %
Membre élu d'un syndicat (comité national, comité régional, autre)	30	20 %

Note : le N peut différer en fonction des taux de réponse.

5. Participation en entreprise : Droit à l'information et freins au mandat de la CoPe

La participation en entreprise peut revêtir différentes formes, allant de l'information à la consultation, en passant par la codécision, voire l'administration autonome. Selon les répondant-es à l'enquête (n=207), la définition qui correspond le mieux au travail effectué par les CoPe est l'information (45 %), suivie par la codécision (26 %), la consultation (23 %), et l'administration autonome (6 %). Ces résultats⁴ mettent en évidence le rôle central de la CoPe dans la circulation de l'information au sein de l'entreprise, qui constitue la base indispensable

⁴ Bien que le questionnaire définissait chacune des quatre modalités de réponses proposées, une confusion possible sur l'interprétation de ce que recouvre la « codécision » (entre un pouvoir de décision du personnel sur certains sujets et le fait d'être associé aux discussions) limite la portée des résultats à cette question.

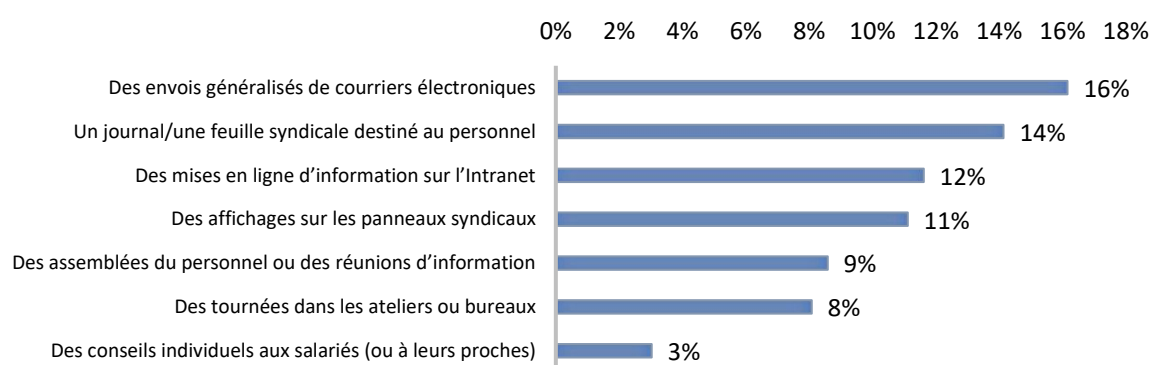
sur laquelle reposent les autres formes de participation. La primauté de l'information reflète également le fait que, pour pouvoir être consulté·es ou participer à la codécision, les représentant·es doivent disposer d'une connaissance claire et actualisée de la situation de leur entreprise, ainsi que des enjeux et décisions en cours.

Le fonctionnement concret des CoPe illustre l'intensité et la diversité des interactions avec les salarié·es. Ainsi, 87 % des représentant·es déclarent pouvoir entrer directement en contact avec leurs collègues. Toutefois, plus d'un·e répondant·e sur dix indique que cette possibilité leur est refusée, ce qui suggère que la reconnaissance des CoPe comme interlocuteur légitime entre la direction et les salarié·es n'est pas encore pleinement consolidée. En termes de fréquence, 65 % des représentant·es affirment échanger avec les salarié·es au moins une fois par mois, dont près de la moitié quotidiennement. Ce rythme soutenu d'interactions illustre une volonté de proximité, mais il met également en évidence des contraintes liées aux canaux utilisés et aux moyens disponibles.

Les outils de communication mobilisés témoignent de leur côté d'une certaine diversité : 65 % recourent à l'affichage sur les tableaux d'information de l'entreprise, 61 % privilégient les entretiens individuels ou les rencontres informelles, 48 % utilisent le courrier électronique professionnel et 45 % les plateformes internes de communication (intranet, SharePoint). Seul·es 10 % mentionnent l'existence d'une permanence régulière de la CoPe dans un local dédié, ce qui indique un manque d'espaces reconnus institutionnellement pour la représentation du personnel. Ce constat est renforcé par le fait que 62 % des répondant·es déclarent qu'aucune assemblée ouverte aux salarié·es n'est organisée dans leur entreprise, ce qui limite la visibilité des CoPe et peut fragiliser la légitimité de l'action représentative.

Les freins à l'information constituent un point de tension particulièrement significatif. Plus d'un·e répondant·e sur dix déclare que certains moyens de communication leur sont explicitement interdits par la direction, notamment : l'envoi groupé de courriels, la diffusion d'un bulletin ou journal destiné au personnel, la publication d'informations sur l'intranet ou l'utilisation des panneaux syndicaux pour l'affichage (Figure 3). Ces restrictions apparaissent en contradiction avec le droit fondamental à l'information, condition essentielle à l'exercice des droits de participation.

Figure 3. Moyens de communication avec les salarié·es interdits par la direction (n = 198)



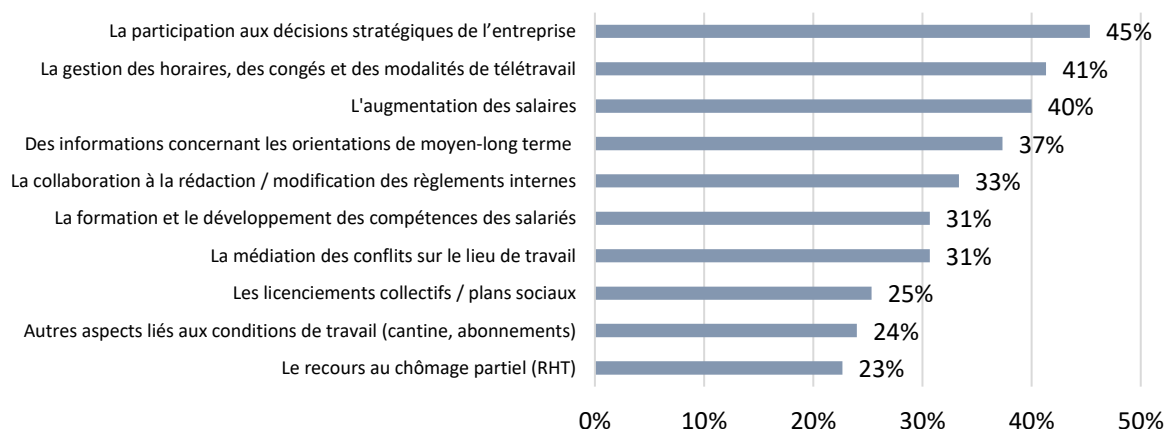
Cette difficulté est également reflétée par d'autres résultats : 40 % des membres de CoPe déclarent ne pas recevoir les informations de la direction en temps opportun, tandis que 42 % citent la non-transmission des informations prévues par la CCT MEM parmi les obstacles majeurs à la réalisation de leur mandat. En outre, 64 % expriment le souhait que les informations soient transmises de manière plus anticipée afin de favoriser une meilleure collaboration.

Ces données révèlent une tension structurelle : le contrôle exercé sur l'information par les directions peut limiter la capacité des CoPe à remplir leur mission statutaire, en restreignant leur rôle aux seules interactions permises par les directions. Une communication proactive et structurée de la part des directions apparaît donc comme un préalable indispensable pour permettre aux représentant·es du personnel d'exercer pleinement leurs fonctions, en particulier dans les processus de consultation et de codécision.

La question du respect de la CCT MEM et des règlements internes illustre également les limites dans la collaboration entre les directions des entreprises et les CoPe. Parmi les 170 répondant·es, seul·es 30 % considèrent que les dispositions sont « toujours » respectées, tandis que 52 % jugent qu'elles le sont « la plupart du temps », et 18 % déclarent qu'elles sont respectées rarement ou jamais. Lorsque des violations sont signalées (n=119), elles concernent en premier lieu la consultation et la participation du personnel (61 %), suivies des augmentations salariales (30 %), du temps de travail (18 %), de la santé et sécurité (14 %), de la loi sur l'égalité entre femmes et hommes (9 %) et, dans une moindre mesure, le respect des salaires minimums (5 %).

Ces constats trouvent un écho dans la perception des répondant·es concernant la consultation et la codécision. Seul·es 34 % des représentant·es des CoPe estiment ainsi que la direction respecte systématiquement les principes de consultation de la CoPe avant de prendre des décisions importantes. Les domaines dans lesquels les représentant·es déclarent être peu consulté·es sont particulièrement significatifs et sont, dans l'ordre décroissant : les décisions stratégiques liées aux investissements et aux objectifs commerciaux (45 %), la gestion des horaires et du télétravail (41 %), les augmentations salariales (40 %), l'accès aux informations sur les orientations stratégiques de l'entreprise (37 %), la rédaction ou modification des règlements internes (33 %) et la formation et le développement des compétences (31 %).

Figure 4. Sujets pour lesquels le principe de consultation/codécision n'est pas respecté



Ces données mettent en évidence un paradoxe : alors que la participation et la consultation constituent des droits fondamentaux prévus par la CCT MEM, leur mise en œuvre reste inégale, voire lacunaire, dans de nombreux établissements. Cette situation souligne la nécessité de garantir des conditions institutionnelles plus solides et de mieux (faire) respecter les engagements en matière de consultation des CoPe afin de permettre à ces dernières de d'exercer pleinement leur mandat.

6. L'augmentation salariale : un thème prioritaire

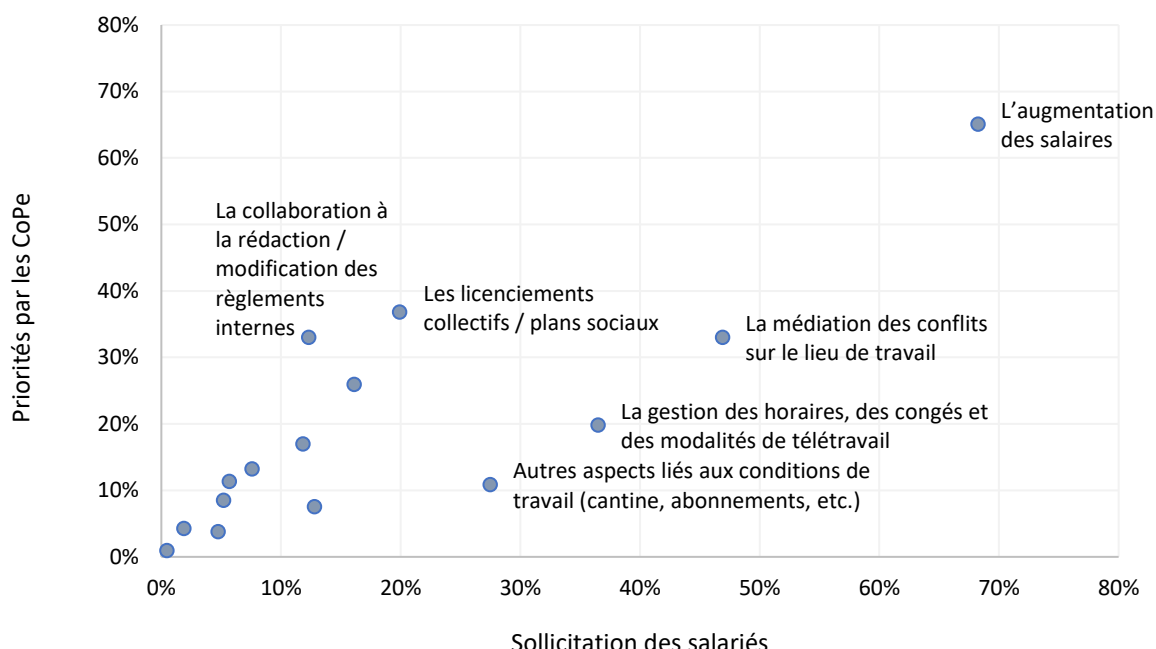
Après avoir analysé les freins à l'exercice du mandat des CoPe, notamment les « dysfonctionnements » dans la collaboration entre la direction et les représentant-es du personnel ou les lacunes empêchant les CoPe de remplir pleinement leur mandat, il apparaît clairement que la question salariale constitue le thème central de leur activité. L'analyse des réponses montre que près des deux tiers des membres des CoPe considèrent le thème des augmentations salariales comme leur priorité principale. Cet enjeu est également celui sur lequel les salarié-es sollicitent le plus souvent l'intervention de leurs représentant-es et la direction communique le plus fréquemment avec les commissions (Figure 5).

Cette centralité de la question salariale s'explique par plusieurs facteurs. D'une part, elle s'inscrit dans une tradition historique de la représentation des salarié-es, où la défense des salaires et du pouvoir d'achat constitue un des piliers fondamentaux de l'action syndicale et des instances de représentation (Ziltener et Gabathuler, 2019). La négociation des salaires et des rémunérations est ainsi souvent l'occasion pour les CoPe de démontrer concrètement leur utilité dans l'entreprise et de renforcer leur légitimité auprès du personnel.

D'autre part, le contexte économique actuel confère une importance particulière à cette thématique. Les pressions liées à l'inflation, à la compétitivité internationale et à la délocalisation de certaines unités de production mettent en tension le pouvoir d'achat des salarié-es (Zheng et al., 2024). Dans ce cadre, les augmentations salariales ne sont pas

seulement une question de rémunération, mais un indicateur clé de protection des conditions de travail et de l'équité au sein de l'entreprise.

Figure 5. La relation entre les thèmes portés par les CoPe et les sollicitations des salarié-es



Les discussions et négociations entre les directions d'entreprise et les CoPe sur la question des salaires au cours de la dernière année (n=167) révèlent plusieurs dimensions des pratiques salariales et plus largement des modalités de rémunération du travail salarié en entreprise. Ainsi, 34 % des répondant-es ont déclaré que les échanges avec les directions ont porté sur les salaires de base, 37 % sur la rémunération variable liée à la performance individuelle, 22 % sur la rémunération variable liée à la performance du groupe de travail, et 34 % sur la participation aux bénéfices de l'entreprise.

Les discussions autour du salaire de base peuvent être interprétées comme une attention particulière portée aux conditions d'entrée dans les grilles salariales et à la sécurisation d'un revenu progressif pour les salarié-es au cours de leur carrière professionnelle. La CCT MEM prévoit en effet que des négociations sur les salaires impliquant les CoPe aient lieu tous les ans.

Les données de l'enquête indiquent par ailleurs qu'aucune différence statistiquement significative n'a été observée selon la branche d'activité économique, la taille de l'entreprise, le genre du ou de la membre de la CoPe ou sa profession, ce qui suggère que ces enjeux peuvent se généraliser à l'ensemble des établissements de la branche MEM.

L'influence des CoPe sur les pratiques salariales en entreprise est étroitement liée aux limites identifiées précédemment concernant l'exercice du mandat des premières. En effet, si 38,2 % des répondant-es signalent que la direction a pris des décisions importantes concernant les

salaires au cours de l'année écoulée, ces décisions n'ont été communiquées aux CoPe que dans 76,9 % des cas, et seulement 55,4 % des membres déclarent avoir été consulté·es ou avoir participé à la codécision (53,8 % pour la participation effective à la décision).

Ces chiffres montrent que, malgré une certaine association des CoPe au processus de fixation des conditions de rémunération et de leurs évolutions en entreprise, le principe de consultation et de codécision n'est pas systématiquement respecté, reflétant ainsi des difficultés structurelles déjà observées dans la circulation de l'information et l'exercice des droits de participation.

Cette situation se traduit par des perceptions de non-respect des dispositions conventionnelles : ainsi, 30 % des répondant·es considèrent que des violations de la CCT MEM concernent directement l'augmentation des salaires, et 32 % estiment que la rémunération équitable selon la loi sur le travail constitue l'aspect le plus souvent méconnu par l'employeur. Ces constats mettent en lumière la tension entre l'application des dispositions prévues dans la convention collective et les pratiques dans les entreprises de la branche MEM, soulignant en creux l'importance d'une application rigoureuse des principes de consultation et de codécision pour garantir que les CoPe puissent effectivement représenter et défendre les intérêts des salarié·es.

7. La protection contre les licenciements

L'enquête a également abordé la question de la protection contre les licenciements pour les membres des CoPe, un thème central en raison des responsabilités et des risques associés à leurs fonctions. En effet, les licenciements collectifs et les plans sociaux apparaissent comme le deuxième thème le plus fréquemment abordé par les CoPe en entreprise. Il est en effet mis en avant par 36,8 % des répondant·es (Figure 5).

47,1 % des participant·es à l'enquête déclarent en outre que la direction a pris des décisions importantes concernant les licenciements au cours de l'année écoulée. Dans ce contexte, si 85 % des CoPe ont été informées de ces décisions, seulement 26 % ont été consultées et 18 % ont participé à la codécision. Ces résultats témoignent d'un rôle encore largement passif des CoPe lorsqu'il s'agit des licenciements, en dépit de leur mandat représentatif.

Au-delà de ces freins à l'exercice du mandat des CoPe, les réponses et les témoignages recueillis révèlent l'existence de pratiques préoccupantes, incluant des pressions, des représailles et, dans certains cas, des licenciements pour le seul fait d'exercer un rôle de représentant·e du personnel.

Plusieurs cas récents, documentés et suivis par le syndicat Unia, illustrent cette situation⁵. Par exemple, en 2024, des salarié·es d'une entreprise horlogère à Genève ont dénoncé des

⁵ https://unia.ch/fileadmin/user_upload/Medienmitteilungen/2024-08-12-cas-de-licenciements-abusifs-antisyndicaux.pdf

situations de harcèlement et de pressions répétées⁶. Après l'intervention du syndicat et de l'inspection cantonale du travail, certains responsables ont été déplacés ou licenciés, tandis qu'un collaborateur ayant signalé les abus a été licencié sous de faux prétextes, démontrant le manque de protection immédiate accordée aux lanceurs d'alerte.

Sur le plan juridique, la protection des représentant·es du personnel repose sur plusieurs instruments. Les conventions n° 87 et n° 88 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 1948 ; 1949) imposent à la Suisse de garantir la liberté syndicale et de protéger les membres de syndicats et des commissions du personnel contre toute mesure discriminatoire ou répressive. La Constitution fédérale suisse reconnaît cette liberté syndicale à l'article 28, tandis que le Code des obligations (articles 335 et suivants) encadre le licenciement, imposant aux employeurs de pouvoir justifier le congé des représentant·es élus.

Malgré ces dispositions, la législation suisse ne prévoit qu'une indemnisation limitée en cas de licenciement abusif et n'offre pas de possibilité systématique de réintégration, sauf dans le cadre de la Loi sur l'égalité qui protège contre les licenciements discriminatoires ou de rétorsion, ainsi que dans les cas de licenciements survenus pendant des congés de maternité ou durant le service militaire.

Cette fragilité au niveau réglementaire et légal est soulignée par les membres des CoPe. En effet, 56 % des répondant·es à l'enquête estiment que la protection contre les licenciements prévue par la CCT MEM est lacunaire ou insuffisante. Les principales raisons identifiées sont :

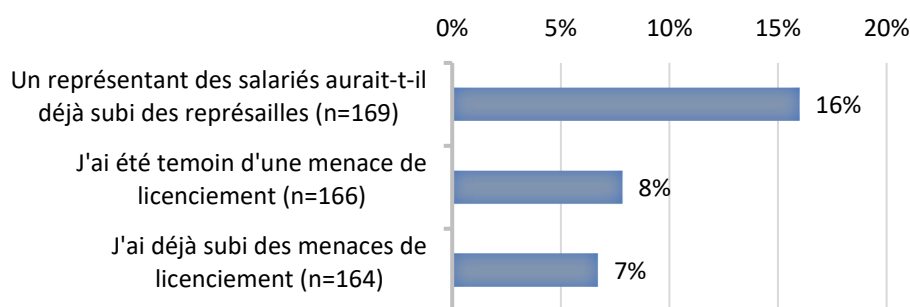
1. L'absence d'une procédure pré-licenciement contraignante et d'effet suspensif ;
2. Une indemnisation insuffisante en cas de licenciement abusif ;
3. Un faible rapport de force pour faire respecter les normes existantes ;
4. L'acceptation par les tribunaux des motifs économiques comme justification des licenciements ;
5. L'absence de droit à la reconnaissance de la nullité ou à la réintégration.

Les membres des CoPe subissent directement les conséquences de ces lacunes en matière de protection légale, comme en témoignent les situations de représailles, de menaces et, dans certains cas, de licenciements effectifs.

Sur les 166 répondant·es ayant exercé un mandat au sein d'une CoPe, 16 % ont signalé des cas de représailles concrètes, dont 13 cas ont abouti à un licenciement. Par ailleurs, 8 % des répondant·es ont fait état de menaces de licenciement (sur eux ou elles ou des collègues représentant·es), dont sept se sont concrétisées, et 7 % ont subi des menaces directes de licenciement. Ces résultats, présentés dans la figure 6, soulignent que la crainte de sanctions et l'insuffisance des protections existantes constituent un obstacle tangible à l'exercice serein du mandat et à la représentation effective des salarié·es.

⁶ <https://geneve.unia.ch/actualites/article/a/21126>

Figure 6. Cas de représailles et de menaces de licenciements vécus ou observés directement ou indirectement par les membres des CoPe



Les motifs formels qui avaient été évoqués pour justifier ces licenciements abusifs se basent principalement sur des conflits interpersonnels, des accusations de faute grave et des restructurations. Dans trois cas documentés, des actions en vue de la réintégration des salarié-es concerné-es ont été entreprises : une fois via une démarche publique et militante, et deux fois combinant des actions publiques et judiciaires. Cependant, dans tous ces cas, la réintégration a été refusée par les directions, et le lien contractuel avec l'entreprise s'est trouvé interrompu. Dans un cas, le ou la salarié-e licencié-e n'a reçu qu'une indemnisation, généralement équivalente à six mois de salaire, sans que ces démarches aient été rendues publiques.

Ces éléments illustrent de manière frappante le contexte répressif auquel sont confronté-es les représentant-es du personnel dans certaines entreprises de la branche MEM. Ils mettent en évidence la nécessité d'un soutien syndical effectif et d'une amélioration de la protection légale contre les licenciements pour garantir que les membres des CoPe puissent exercer pleinement leur mandat, dans le respect des droits et obligations prévus par la convention collective et la législation existante. Sans ces protections renforcées, les mandats restent fragiles, et le rôle des CoPe comme garantes de la participation et de la représentation des salarié-es se trouve sérieusement compromis.

8. Le recours aux syndicats : quelle place ?

La question du soutien syndical apparaît comme une ressource possible à mobiliser, dans le prolongement des limites observées dans la protection contre les licenciements et dans l'exercice du mandat des CoPe. Près de la moitié des répondant-es (48 %) estiment ainsi que les CoPe devraient recourir plus fréquemment aux syndicats, comme le permet la CCT MEM. Cette attente concerne en priorité deux thématiques déjà identifiées comme centrales : les augmentations salariales et les licenciements collectifs, chacune citée par environ 60 % des répondant-es.

L'analyse des données confirme cette complémentarité implicite entre CoPe et syndicats. Alors que les premières sont perçues comme des instances de proximité, capables de

représenter les salarié·es au quotidien, les seconds apparaissent davantage comme des acteurs externes, dotés d'une expertise et de ressources permettant une capacité de négociation renforcée. Cette articulation reste toutefois marquée par une certaine ambivalence. En effet, si une majorité relative des répondant·es considère que les salarié·es de leur entreprise se sentent représentés par la CoPe de manière « modérée » (61 %), seuls 12 % jugent que cette représentation est « forte ». En ce qui concerne la confiance, la CoPe bénéficie d'une image plus solide que les syndicats : 22 % des répondant·es déclarent que les salarié·es ont une grande confiance dans le travail accompli par les CoPe, contre seulement 7 % pour celui réalisé par les organisations syndicales. À l'inverse, plus d'un tiers des répondant·es (36 %) déclarent avoir « peu » confiance dans les syndicats, un chiffre nettement plus élevé que pour les CoPe (19 %).

Cette différence de perception illustre un paradoxe. D'un côté, les salarié·es attendent un rôle accru des syndicats, notamment sur les enjeux les plus stratégiques comme l'amélioration des conditions salariales et la protection contre les licenciements. De l'autre, la légitimité syndicale au sein des entreprises demeure fragile, comme en témoigne la faible proportion de répondant·es déclarant leur faire pleinement confiance. L'adhésion syndicale reste par ailleurs un sujet sensible : si la grande majorité (72 %) indique ne pas avoir constaté de pressions de la part de la hiérarchie pour dissuader l'adhésion à un syndicat, près d'un·e répondant·e sur cinq rapporte avoir observé de telles pratiques, sous forme de menaces, de dénigrement ou d'autres formes de dissuasion.

Face à ces limites, les attentes exprimées portent sur plusieurs pistes concrètes pour renforcer la présence syndicale en entreprise. Parmi les propositions les plus citées figurent l'organisation d'assemblées d'information (36 %), la distribution de tracts (30 %), mais surtout l'intensification de la collaboration avec les CoPe, souhaitée par près de 40 % des répondant·es. Ces résultats montrent que la demande ne se limite pas à une simple visibilité accrue des syndicats, y compris au niveau de l'établissement, mais concerne surtout une meilleure articulation de leur action avec les structures représentatives déjà en place.

Au-delà de cette attente déclarée, les données montrent en outre que la présence effective des syndicats à l'intérieur des établissements joue un rôle structurant dans les pratiques de représentation. L'enquête révèle en effet que 27 % des répondant·es déclarent l'existence d'un groupe syndical interne dans leur entreprise, qu'il s'agisse de structures formelles ou de collectifs plus informels s'identifiant eux-mêmes comme syndicats.

La prise en compte de cette variable permet d'affiner la compréhension des dynamiques observées (tableau 4) : la présence d'un groupe syndical interne ne se limite pas à accroître la visibilité de l'action syndicale, mais tend à renforcer la confiance envers la CoPe, à améliorer la circulation de l'information et à élargir les thématiques traitées. Elle constitue ainsi un indicateur précieux des conditions dans lesquelles l'articulation entre représentation interne et soutien syndical externe peut se concrétiser. En plus, l'existence d'un groupe syndical interne modifie également positivement le rapport aux droits collectifs : elle contribue ainsi à réduire certaines violations perçues du principe de consultation ou des normes légales, tout

en s'accompagnant d'une plus grande propension à formuler des revendications et à recourir à l'action collective. Ces résultats soulignent donc le caractère central du rôle des syndicats dans l'espace de participation, en tant que relais et amplificateurs de l'action des CoPe.

Tableau 4. Résultats des analyses bivariées sur la présence d'un syndicat en entreprise

La présence d'un groupe syndical interne	
+	-
Renforce la confiance des salarié·es envers la CoPe	Réduit les violations du principe de consultation/codécision en matière de : <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité et santé au travail • Médiation des conflits sur le lieu de travail
Améliore la collaboration entre syndicat et direction	Diminue les violations de la loi sur le travail relatives aux conditions de sécurité et santé au travail
Favorise la capacité de la CoPe à porter comme thèmes prioritaires <ul style="list-style-type: none"> • L'augmentation des salaires • La formation des salarié·es 	
Renforce la communication avec les salarié·es via : <ul style="list-style-type: none"> • Feuille syndicale • Envois généralisés d'e-mails • Assemblées et réunions d'information • Publications sur l'intranet 	
Augmente les revendications pour violation de l'application de la CCT MEM concernant les salaires minimaux	
Augmente la probabilité d'actions collectives : <ul style="list-style-type: none"> • Interruption de travail ou grève • Actions collectives non perturbatrices 	

Conclusion : priorités et perspectives pour l'avenir

Les résultats de l'enquête confirment que les CoPe jouent un rôle central dans la représentation des salarié·es, mais que leur mandat reste limité par des contraintes structurelles, notamment en matière de consultation et de codécision, ainsi que par une protection insuffisante du cadre légal et de la CCT MEM en matière de licenciements. La complémentarité entre CoPe et syndicats apparaît comme un levier essentiel pour renforcer l'efficacité et la légitimité de la représentation, en particulier sur les enjeux stratégiques que sont les augmentations salariales et la protection contre les licenciements collectifs.

Dans ce contexte, les attentes des répondant·es se répartissent selon deux axes principaux. D'une part, une partie souhaite une meilleure définition des responsabilités et des pouvoirs des CoPe, afin de sécuriser leur mandat et d'assurer un exercice plus serein de la représentation, incluant codécision et protection légale renforcée. D'autre part, une part importante des répondant·es plaide pour une extension des responsabilités, permettant aux CoPe de participer aux décisions stratégiques de l'entreprise et de négocier plus directement sur les questions salariales.

Dans la perspective des prochaines négociations de la CCT MEM, ces constats mettent en évidence la nécessité de traduire ces attentes en mesures concrètes : clarification du mandat et des pouvoirs des CoPe, protection accrue contre les licenciements, participation aux décisions stratégiques et renforcement du dialogue avec les syndicats. Ces évolutions permettraient de consolider un espace de discussion avec les directions au sein duquel la participation des représentant·es des salarié·es serait plus effective, garantissant que les premiers et premières puissent exercer pleinement leur rôle et défendre les intérêts des salarié·es dans le respect des droits collectifs et des normes conventionnelles.

Références

- Advance et University of St. Gallen. (2022). *Gender Intelligence Report 2022: Break the Glass Ceiling*. Advance & CCDI, Université de St. Gallen.
- Arrigo, G., & Casale, G. (2010). *Une analyse comparative sur la notion de participation des travailleurs*. Organisation internationale du Travail.
- Bonvin, J. M., & Moachon, É. (2012). Assessing employee voice in restructuring processes against the capability approach. A case study in the Swiss metal sector. *Management revue*, 158-172.
- Confédération syndicale internationale (CSI). (2024). *Indice mondial des droits 2024*. CSI.
- Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (DARES). (2023). *Relations professionnelles et négociations d'entreprise : enquête Réponse 2023*. République Française : Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion.
- Dunand, J.-P. (2021). La fin du contrat de travail (causes d'extinction et protections contre les congés). In A.-S. Dupont & P. Mahon (Éds.), *La fin des rapports de travail* (pp. 1–73). Genève/Zurich : Schulthess
- Dunand, J. P., Mahon, P., Matthey, F., & Russo, A. (2016). *Étude sur la protection en cas de grève licite*. Université Neuchatel : Centre d'étude des relations de travail.
- Dunand, J. P., Mahon, P., Bouverat, C., Brügger, N., Hassissene, I., & Mader, M. (2015). *Étude sur la protection accordée aux représentants des travailleurs*. Université Neuchatel : Centre d'étude des relations de travail.
- Eurofound. (2019). *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Lamand, G. (2024). La protection contre les représailles dans les relations de travail [Mémoire de Master]. Université de Liège.
- Martinelli, A. (2022). Collectivism, individualism and solidarity in global value chain restructuring in the Global North: workers' resistance in the Swiss machinery industry. *Economic and Industrial Democracy*, 43(3), 1391-1419.
- Martinelli, A. (2023). *Le capital et le travail dans les chaînes mondiales de valeur : stratégies de profit et conditions de travail dans l'industrie suisse des machines*. Editions Alphil-Presses universitaires suisses.
- Office fédéral de la statistique (OFS). (s.d.). Structure de l'économie des entreprises. Données pour l'année 2023 (dernier exercice disponible), consulté le 25 septembre 2025, disponible sur : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/structure-economie-entreprises.assetdetail.36066462.html>

Organisation internationale du Travail (OIT). (1948). *Convention n° 87 concernant la liberté syndicale et la protection du droit syndical*. Genève : OIT.

Organisation internationale du Travail (OIT). (1949). *Convention n° 98 relative au droit d'organisation et de négociation collective*. Genève : OIT.

Organisation internationale du Travail (OIT). (2004). *Rapport no 335, Cas no 2265 (Suisse) – Comité de la liberté syndicale*. OIT.

Organisation internationale du Travail (OIT). (2006). *Rapport no 343, Cas no 2265 (Suisse) – Comité de la liberté syndicale*. OIT.

Pärli, K. (2022). Legal instruments against discrimination in employment in Switzerland. In J. Carby-Hall, Z. Góral, & A. Tyc (Eds.), *Discrimination and employment law* (pp. 212–229). Routledge.

Switzerland Global Enterprise (S-GE). (2025). *Fiche d'information : Industrie des machines, équipements électriques et métaux (MEM)*. S-GE.

Syndicat des Services Publics (SSP/VPOD). (2013, 10 avril). *Plainte déposée auprès du Comité de la liberté syndicale de l'OIT, Cas no 3023 (Suisse)*. SSP/VPOD.

Unia. (2022). Analyse des résultats de l'enquête sur la CCT MEM pour les commissions du personnel [Présentation interne]. Unia

Unia et Syna. (2022). *Evaluation de l'enquête sur la CCT MEM pour les collaborateur·trice·s* [Présentation interne]. Unia

Union syndicale suisse (USS). (2003, 14 mai). *Plainte dans le cadre du Cas no 2265 (Suisse) auprès du Comité de la liberté syndicale de l'OIT*. USS.

Union syndicale suisse (USS). (2024, 2 décembre). *Juristische Tagung / Colloque juridique* [Matériels de la conférence]. Berne.

Widmer, F. (2010). La coordination patronale face à l'ouverture des marchés : l'industrie suisse des machines depuis les années 1990. *Relations industrielles*, 65(3), 357-379.

Zheng, T., Zhang, Z., Dell'Erba, S. & Fuda, J. (2024). "Switzerland". IMF Country Report No. 24/180. International Monetary Fund.

Ziltener, P., & Gabathuler, H. (2018). Betriebliche mitwirkung in der Schweiz—Eine untersuchung der Bestimmungen in Gesamtarbeitsverträgen. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 25(1), 5-26.

Ziltener, P., & Gabathuler, H. (2019). Employee Participation in Practice: Works Councils in the Tissue of Social Partnership in Switzerland. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie= Revue Suisse de Sociologie= Swiss Journal of Sociology*, 45(2), 215-235.