



**HAL**  
open science

## **Action collective et précarités : le syndicalisme à l'épreuve**

Paul Bouffartigue, Jean-René Pendariès, Frédéric Peroumal, Evelyne Perrin, Jacques Bouteiller, Sylvie Contrepois, Bertrand Fribourg, Rémy Jean, Edouard Orban, Tanguy Samzun

► **To cite this version:**

Paul Bouffartigue, Jean-René Pendariès, Frédéric Peroumal, Evelyne Perrin, Jacques Bouteiller, et al.. Action collective et précarités : le syndicalisme à l'épreuve: Enquête sur trois secteurs d'activité: Poste, sous-traitance pétrochimique, restauration rapide. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST). 2007, pp.202. halshs-00454668

**HAL Id: halshs-00454668**

**<https://shs.hal.science/halshs-00454668>**

Submitted on 19 Apr 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Action collective et précarités le syndicalisme à l'épreuve**

**Enquête sur trois secteurs d'activité  
Poste, sous-traitance pétrochimique, restauration rapide**

Mars 2007

Paul BOUFFARTIGUE  
Jean-René PENDARIES  
Frédéric PEROUMAL  
Evelyne PERRIN

Avec la participation de

Jacques BOUTEILLER  
Sylvie CONTREPOIS  
Bertrand FRIBOURG  
Rémy JEAN  
Edouard ORBAN  
Tanguy SAMZUN

Rapport final pour le compte de la Dares  
( Marché d'étude n° C0 05000057 )



## Remerciements

Nous tenons à remercier les quatre-vingts personnes  
qui ont pris sur leur temps pour nous permettre  
la réalisation de cette recherche :  
syndicalistes, salariés précaires,  
responsables d'entreprise.

Nous remercions s'adressent tout particulièrement :  
*Pour La Poste :*  
à la DRH départementale des activités courrier ;  
*Pour la sous-traitance pétrochimique :*  
à Mrs A. Remoiville et V. Pereira



## SOMMAIRE

Introduction Paul Bouffartigue	p.7
<b>Première partie :Syndicats et CDD à la Poste . Le cas des activités courrier</b>	<b>p 15</b>
Paul Bouffartigue	
Introduction	
1-Histoire et contexte actuel	p.17
1-1 D'une administration d'état à une entreprise publique	p.17
1-2 La gestion du travail et de l'emploi	p.20
1-3 un syndicalisme bien implanté, une tradition de conflictualité sociale	p.22
1-4 Le cas des facteurs : un renouvellement de quelle ampleur ?	p.24
1-5 La gestion de l'emploi au niveau d'une Direction Opérationnelle Territoriale Courrier (DOTC)	p.26
2-Syndicalisme, précarité et précaires	p.28
2-1 Le nouveau contexte depuis 1990	p.28
2-2 Les « accords Vaugirard »	p.29
2-3 L'accord départemental	p.32
2-4 La précarité vue par les syndicalistes : une notion à géométrie variable	p.35
2-5 Pratiques syndicales au niveau de deux établissements contrastés	p.36
2-5-1 L'unité A : un bureau traditionnel et consensuel	p.37
2-5-2 L'unité B. L'unité Principale d'une « DDU » récente à forte tensions sociales	p.41
3-Précaires et syndicalisme	
3-1 Les CDD et CDI récents de la distribution dans le département. Un cadrage statistique	p.44
3-2 Quelques portraits de CDD	p.47
3-3 Paroles d'un groupe de précaires	p.56
3-3-1 L'expérience de la précarité : une expérience disqualifiante	p.57
3-3-2 Mobilisation personnelle, mobilisation collective	p.62
3-3-3 Effet de composition du groupe, effet de méthode. Réflexion sur le contraste entretiens individuels/groupe de paroles	p.64
4-Une grève chez Coliposte	
4-1 Coliposte, une entité singulière au sein de la Poste	p.65
4-2 Le conflit	p.66
4-3 La précarité dans les parcours de vie	p.69
4-4 Les ingrédients du conflits	p.73
Conclusion	p.79
Annexes	p.81

<b>Deuxième partie : Organisations et militants de la CGT face à la « précarité sous-traitée » : la sous-traitance pétrochimique de l'étang de Berre</b>	p.85
Paul Bouffartigue et Jean-René Pendaries, avec la participation de Rémy Jean	
Introduction	p.86
1-La sous-traitance dans la pétrochimie	p.87
1-1 La sous-traitance dans la pétrochimie	p.87
1-1-1 Ampleur du phénomène dans la pétrochimie	p.88
1-1-2 Evolution de la relation de sous-traitance dans le secteur	p.88
1-1-3 Présentation du terrain d'enquête	p.90
1-2 La précarité dans la pétrochimie : De quoi parle t-on ?	p.92
1-2-1 La « précarité sous-traitée »	p.92
1-2-1-1 La fragilité des entreprises sous-traitantes	p.92
1-2-1-2 La précarité dans le domaine du contrat de travail et du statut d'emploi	p.93
1-2-1-3 La précarité dans le domaine des conditions de travail	p.93
1-2-1-4 La précarité dans le domaine des relations professionnelles et du droit syndical	p.96
1-2-2 Implications de la sous-traitance sur les salariés organiques	p.97
1-2-3 Qui sont les travailleurs de la sous-traitance ?	p.98
2-Les stratégies de la CGT face à la précarité sous-traitée	p.104
2-1 La prise en charge des « isolés » par les unions locales	p.105
2-2 L'action syndicale dans les entreprises sous-traitantes	p.107
2-2-1 Limiter les emplois précaires et les transformer en emplois stables	p.107
2-2-2 Le respect du code du travail en matière de contrat de travail, de licenciement et de fonctionnement des IRP	p.109
2-2-3 Le respect des normes en matière de conditions de santé, d'hygiène et de sécurité individuelle et collective	p.110
2-3 le syndicalisme de site	p.111
2-3-1 La défense et le soutien des salariés sous-traitants présents sur le site	p.111
2-3-2 L'action amont sur les clauses du contrat de sous-traitance	p.113
2-3-3 L'ouverture des CHSCT du donneur d'ordres aux salariés sous-traitants	p.114
2-3-4 La défense d'un modèle opératoire unique et d'un statut unique pour les salariés organiques	p.117
2-4 Les coordinations inter-professionnelles de zone	p.118
Conclusion	p.121
Annexe	p.123
<b>Troisième partie : Luites et syndicalisme dans la restauration rapide parisienne</b>	p.125
Evelyne Perrin et Frederic Peroumal. Avec la participation de Sylvie Contrepois	
Introduction	p.126
1- Contexte organisationnel de la restauration rapide	p.131
1-1 Faiblesse structurelle du syndicalisme dans l'hôtellerie restauration rapide	p.131
1-2 L'enquête de terrain	p.135

2- Les grèves au Mac Donald's Strasbourg-St Denis (2001-2004) : un rendez-vous manqué ?	p.137
2-1 Quand l'improbable se produit	p.137
2-2 Convergence des luttes « de terrain » et transmission des savoir-faire militants	p.140
2-3 Eléments sociologiques du conflit	p.143
2-4 Une attitude controversée du syndicat institutionnel	p.145
3- Les ressorts de l'engagement syndical	p.151
3-1 Des trajectoires de déclassements ... Mais pas seulement	p.151
3-2 Rachid : quand le travail conduit à abandonner les études	p.157
3-3 Des prédispositions à la contestation : L'héritage historico familial des militants d'origine africaine	p.163
4- La difficile accumulation d'un capital militant	p.168
4-1 La formation d'une « culture de militant »	p.168
4-2 Champ syndical et luttes de positions	p.172
Conclusion	p.176
Annexe	p.180
<b>Quatrième partie : Synthèse comparative</b>	p.183
Paul Bouffartigue	
1- Formes de précarité	p.184
1-1 La précarité de l'emploi ne se résume pas à celle des statuts de l'emploi	p.186
1-2 Précarité du travail et du droit du travail	p.187
1-3 Profils, conditions sociales et expériences subjectives de salariés précaires	p.189
2- Sources et modalités de mise en question du syndicalisme	p.191
2-1 Instabilité et émiettement spatio-temporel des collectifs productifs	p.191
2-2 Incertitudes des modèles de sécurisation des parcours	p.192
2-2-1 Des modalités distinctes d'affaiblissement	p.193
3- Résistances, mobilisations collectives, réponses syndicale	p.195
3-1 Des ressources pour l'action	p.195
3-2 A propos des modalités d'action et quelques résultats	p.198
3-3 des défis redoutables	p.200



# **INTRODUCTION**

## Le projet initial

La recherche dont on rend compte ici s'est déroulée de mai 2005 à fin 2006. Elle a été bâtie, fin 2004, sur un constat et une hypothèse. Le constat est celui des liens intimes qui unissent la crise du syndicalisme contemporain à la déstabilisation du salariat ; l'hypothèse est que la prise en compte de la grande diversité des processus et des formes de précarisation de la relation d'emploi peut amener à mieux saisir l'unité qui caractérise aujourd'hui la domination au travail comme les dynamiques de résistance et d'émancipation qui s'y opposent. Deux types de terrains d'enquête contrastés étaient proposés. Les premiers sont ceux du nouveau précaire des services. Dépourvu de tradition syndicale, il s'était singularisé ces dernières années par le développement de mobilisations collectives largement autonomes par rapport aux initiatives syndicales. Les seconds renvoyaient à l'inverse à des initiatives ou à des expériences syndicales qui intervenues dans des secteurs où existent des traditions d'organisation syndicale, confrontées à l'expansion des précarités d'emploi.

Concernant le premier type de terrain, étaient cités: la restauration rapide parisienne (Mac Donald's et Pizza Hut), les commerces culturels (Fnac et Virgin), également à Paris, ces deux secteurs ayant connu des grèves au début des années 2000 ; la mobilisation des « emplois jeunes » de l'Education Nationale. Concernant le second type de terrain, il s'agissait d'un « collectif multi-professionnel sous-traitance » de la CGT, pour la pétrochimie de l'étang de Berre, et de la Poste. Un troisième type de terrain était envisagé, qui ne rentrait pas directement dans cette opposition : deux entreprises de taille petite et moyenne de la métallurgie, en région parisienne, dans lesquelles existaient des sections syndicales, l'une puissante, l'autre fragile.

Les méthodes d'investigation envisagées étaient elles aussi a priori diverses, compte tenu des spécificités des situations et des questionnements propres à chaque chercheur. Mais elles devaient en même temps être fédérées par une démarche commune au collectif mis sur pied à l'occasion de cette recherche : chercher à comprendre, à partir des contextes socio-historiques et biographiques toujours singuliers, comment l'improbable – l'engagement dans l'action collective ou l'adhésion syndicale, voire la stabilisation de formes d'organisation collective, au sein d'un salariat particulièrement précaire, atomisé et fragilisé – pouvait survenir. Le pari interprétatif avec lequel nous avons travaillé est que, si la déstabilisation en cours du salariat posait de redoutables défis au mouvement syndical, il fallait éviter de réduire ce dernier à une forme syndicale, celle qui s'est elle-même stabilisée au travers d'une certaine fonctionnalité à l'intérieur de la régulation fordienne du capitalisme. Car en tendant à naturaliser cette forme syndicale, nous nous serions interdits de repérer en quoi les « mutations subjectives des classes populaires contemporaines »<sup>1</sup> pouvaient être porteuses de nouvelles tendances émancipatrices en porte à faux avec l'ancienne matrice du mouvement syndical. Le refus des nouvelles générations d'être assignées à une identité ouvrière, la mobilisation de la subjectivité au travail, y compris dans les zones subalternes et précaires du salariat, étaient potentiellement porteurs de nouveaux visages des résistances à la domination sociale. Domination dont les formes actuelles relèveraient moins du consentement actif que du consentement pratique accompagné de perception critique et de multiples formes de contestation n'empruntant pas les mêmes chemins que par le passé.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Patrick Cingolani, *La République, les sociologues et la question politique*, La Dispute, 2003.

<sup>2</sup> Danilo Martuccelli, « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, n° 45-3, septembre 2003.

## **Du projet à sa mise en œuvre**

Ce projet a été construit en rassemblant un collectif d'une dizaine chercheurs, la plupart ayant déjà réalisé des travaux et acquis des compétences sur les terrains envisagés. Il était clair dès le départ que les engagements des uns et des autres seraient inégaux compte tenu de la diversité des statuts et des disponibilités sur les près de deux années au cours desquelles les investigations ont eu lieu. En dehors d'une défection, tous les chercheurs mobilisés ont pu contribuer, même modestement, à cette recherche [cf. Encadré plus bas : « Le collectif de recherche »].

Dans un souci de moindre dispersion, et de meilleure répartition des tâches entre les équipes participant au programme de la Dares, on s'est limité ici pour le précaire des services à la seule restauration rapide. Le travail présenté donne une place centrale à l'analyse de la mobilisation collective, de ses formes et de ses résultats ainsi qu'aux profils socio-biographiques de ses jeunes protagonistes. Le « collectif multiprofessionnel sous-traitance pétrochimique » de la CGT s'est rapidement révélé n'être que l'une des expressions de l'histoire plus complexe des actions syndicales dans le monde de la sous-traitance, monde par définition très éclaté et mouvant. C'est pourquoi les investigations sur ce terrain se sont focalisées sur l'acteur syndical. Concernant la Poste enfin, ce terrain, bien balisé par la recherche par ailleurs et sur lequel une partie importante du collectif de recherche a pu être engagée, les investigations ont pu être plus diverses : entretiens auprès de syndicalistes (CGT et SUD) de divers niveaux de responsabilité ; d'une DRH départementale et de deux directeurs d'unité de distribution du courrier ; de salariés en CDD ; enquête par questionnaire postale auprès des salariés en CDD éligibles au CDI et de CDI récents ; mise sur pied d'un groupe de paroles composé de CDD.

On prendra la mesure, à la lecture de ce rapport et de sa conclusion, de la manière dont le schéma initial – une opposition entre « initiatives syndicales » au sein de places fortes du salariat syndiqué, et « mobilisations autonomes » de précaires – a dû être largement révisé. Si la puissance syndicale à la Poste est réelle, elle l'est beaucoup moins dans la pétrochimie et sa sous-traitance. Quant à la restauration rapide, les grèves qui y sont intervenues sont toujours associées à l'existence de noyaux d'implantation syndicales, même très limités et fragiles. Reste que nous pouvons assez simplement situer les trois secteurs sur une échelle allant du secteur à la fois le plus ancien et dans lequel le syndicalisme conserve le plus d'influence – la Poste – au plus jeune et où le syndicalisme est le plus absent – la restauration rapide – en passant par une situation intermédiaire.

L'enquête de terrain nous a rapidement confortés dans notre intuition selon laquelle la catégorie même de précarité professionnelle, la diversité de ses acceptions – indigènes comme savantes – étaient un enjeu majeur de la recherche. Il s'agit en effet pour les acteurs d'une catégorie pratique et normative, ou performative, avant d'être une catégorie réflexive : énoncer un statut ou une situation comme « précaire », c'est peu ou prou la dénoncer au regard d'une norme, considérée comme légitime, de stabilité, ou de sécurité ; cette norme peut être aussi bien celle d'un « avant », celui des « trente glorieuses », que celle du modèle de stabilisation professionnelle qui continue de faire sens pour les « précaires » sur chacun des terrains d'enquête. Dit autrement, c'est une catégorie relationnelle et relative, et on ne peut comprendre les ressorts de l'engagement dans l'action - ou dans l'inaction - contre la précarité, sans être attentif aux significations que l'appellation mobilise. Celles proposées par le dictionnaire nous fournissent d'ailleurs un point de départ très riche et très évocateur : trois noyaux de signification y sont évoqués : l'instabilité, la fragilité, et, plus anciennement « ce qui est obtenu par la prière » [Encadré].

## « Précaire » : définitions du Petit Robert.

Du latin juridique : *precarius*, « obtenu par la prière ».

1- Qui ne s'exerce que grâce à une autorisation révocable. Possession précaire, à titre précaire.

2- (Début XVII ème) : dont l'avenir, la durée, ne sont pas assurés.

- Incertain, instable.

- Court, éphémère, fugace, fugitif, passager.

- Fragile. Etre dans une position, une situation précaire. Travail, emploi précaire : sans garantie de durée.

Contraires : Assuré, durable, éternel, pérenne, permanent, solide, stable.

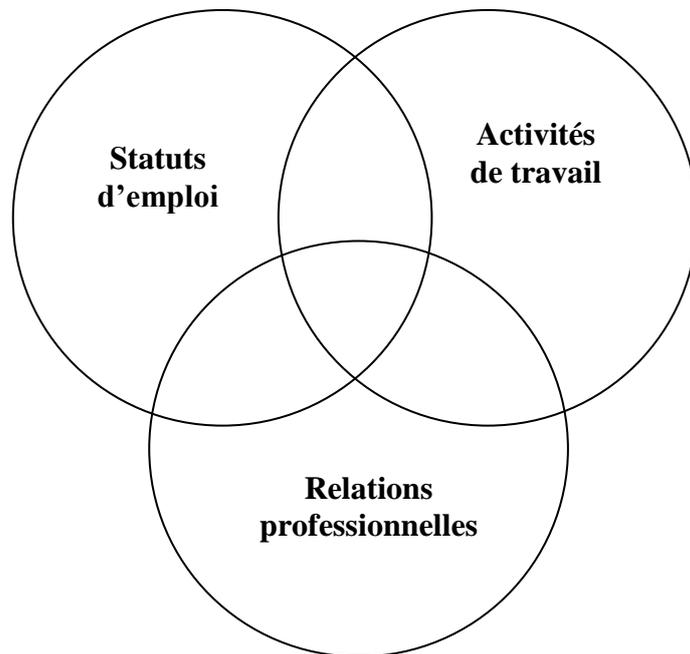
On y reviendra dans la quatrième et dernière partie de ce rapport, la « synthèse comparative ». On verra en effet qu'on s'appuie largement au sein de la grille de lecture comparative, sur la diversité des formes et des registres de la précarité professionnelle et de la diversité des modèles de stabilisation professionnelle ouverts, de fait, au salariés précaires, afin de comparer les difficultés auxquels se heurte le syndicalisme dans les trois cas, ainsi que la portée des efforts qu'il déploie. On reprendra la distinction proposée par P. Cingolani entre trois aspects de la notion de précarité : l'*emploi* et/ou le *travail* précaire, les *salariés* précaires, la *précarité* comme manifestation spécifique de la pauvreté<sup>3</sup>. D'autres chercheurs, motivés par le même souci d'éviter une lecture misérabiliste de la précarité, ont proposé à la fois de conserver les notions d'emploi non « traditionnel » ou non « typique », et de distinguer analytiquement de manière complète et rigoureuse les « formes de travail » et les « caractéristiques des travailleurs » : tous les travailleurs concernés par ces formes de travail ne sont pas nécessairement précaires.<sup>4</sup>

Concernant la précarité de l'emploi, nous prendrons soin d'en distinguer trois dimensions qui permettent d'en identifier les contours plus larges : précarisation du statut d'emploi, précarisation de l'activité de travail, et précarisation des relations professionnelles. Ce schéma, né de la réflexion sur les implications précarisantes de la sous-traitance industrielle, nous sera utile plus largement.

---

<sup>3</sup> *La Précarité*, PUF, Coll. Que sais-je ?, 2005

<sup>4</sup> Anne Bourhis et Thierry Wils, « L'éclatement de l'emploi traditionnel. Les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques », *Relation industrielles/Industrial relations*, vol. 56, 2001- 1.



Notre participation au séminaire organisé par la Dares dans le cadre de son programme « Syndicalisme et action collective face aux différentes formes de flexibilité de l'emploi et du travail », et réunissant régulièrement les quatre équipes retenues, a grandement contribué à l'avancement de notre réflexion problématique. Nous avons ainsi largement intégré à notre questionnement celui de l'équipe de l'IRES, selon laquelle nous assistons à une rupture dans le mouvement historique qui avait conduit de la dispersion à l'unification différenciée du salariat, au travers d'un processus selon lequel les groupes dominés et périphériques bénéficiaient de la dynamique du groupe central. L'exigence de renouvellement devant laquelle se trouve le syndicalisme est radicale : il s'agit d'aller chercher dans des endroits où ils sont absents des salariés qui présentent des caractéristiques professionnelles et sociales éloignées de la majorité de leurs mandants.<sup>5</sup>

### **Plan du rapport**

La première partie est consacrée à la Poste. Nous avons ciblé l'enquête sur son activité la plus importante, la distribution du courrier, et son groupe professionnel le plus nombreux, les facteurs. Après avoir rappelé les métamorphoses rapides dont la Poste est l'objet depuis le début des années 1990 et sa transformation d'une administration d'Etat à une entreprise publique, notamment du point de vue du statut de ses personnels – avec la montée régulière des agents de droit privé, les « Acos »<sup>6</sup> bientôt plus nombreux que les fonctionnaires – on montre comment l'emploi précaire stricto sensu - principalement CDD et CDI à temps partiel - est utilisé. Pour une part, il remplace le rôle que jouaient traditionnellement les auxiliaires, mais pour une autre part, il est un vecteur central du remodelage global de la main-d'œuvre. L'enquête est réalisée au sein d'un département qui accuse certaines caractéristiques nationales du point de vue de la force et des orientations dominantes, contestataires, du syndicalisme (CGT et SUD) des postiers. Elle

<sup>5</sup> Christian Duffour et Adelheid Hege, « Emplois précaires, emploi normal et syndicalisme », *Chronique internationale de l'Ires*, n° 97, novembre 2005.

<sup>6</sup> Agents contractuels...

a permis d'étudier à la fois la manière dont la direction des ressources humaines tentait de réguler l'emploi précaire, comment les syndicats et les syndicalistes percevaient la précarité et les précaires et intervenaient sur cet enjeu, et la manière dont les précaires percevaient l'action des syndicats et envisageaient leur avenir professionnel. L'enquête par questionnaire auprès de précaires nous permet d'objectiver précisément ces éléments de même que le profil social de cette population dont on verra qu'il est assez proche du milieu socioprofessionnel des postiers. Les matériaux produits par le « groupe de paroles » mobilisé à cet effet se révéleront fort riches. Enfin, nous cherchons à tirer des enseignements d'une grève intervenue au cours de l'enquête dans le secteur des colis – chez « ColiPoste » - et qui a mobilisé massivement des jeunes « Acos » antérieurement précaires.

La seconde partie est consacrée au syndicalisme CGT confronté au développement de la sous-traitance en cascade à partir des sites pétroliers et pétrochimiques de la région de Berre, premier pôle français de ce secteur d'activité. Ici nous avons en effet été contraints de nous limiter à ce syndicat – il est vrai le plus implanté et ayant pris les initiatives les plus novatrices en ce domaine -, et sans avoir le temps et les moyens d'explorer directement le salariat de la sous-traitance, notamment le plus précaire et le moins couvert par le syndicalisme, celui qui commence à partir du « second rang ».<sup>7</sup> C'est que, dans le cas de la sous-traitance, on ne peut appréhender la précarité de manière aussi simple que dans d'autres secteurs. Nos interlocuteurs syndicalistes sont soit des salariés « organiques » de grandes firmes multinationales Donneuses d'Ordre, soit des salariés d'entreprises de sous-traitance de premier rang, souvent d'anciens précaires. On commence donc par expliquer les logiques et les mécanismes de la sous-traitance et la manière dont ils conduisent, en quelque sorte, à « sous-traiter » la précarité elle-même. On organise ensuite la description et l'analyse de nos matériaux à partir des grands registres de l'action syndicale observée, des plus classiques - prise en charge et défense des « isolés » via les Unions Locales, activité syndicale au sein des entreprises sous-traitantes de premier rang – aux plus novatrices – syndicalisme de site, syndicalisme de zone.

La troisième partie est consacrée à la restauration rapide. Les méthodes d'approche de ce terrain sont spécifiées par leur objet privilégié – la dynamique de mobilisations collectives – une démarche compréhensive ayant été favorisée par un engagement « au long cours » des chercheurs aux côtés des jeunes grévistes. Cette démarche a permis un « retour » sur des conflits intervenus il y a quelques années, et l'examen de ce que sont devenus quelques uns de leurs animateurs. On commence par contextualiser le secteur de la restauration rapide, en tant qu'activité récente et dynamique au sein de la branche « Hôtel Cafés Restaurants ». Elle en accuse certains traits, notamment la jeunesse, l'usage du temps partiel, et la mobilité externe très intensive de la main-d'œuvre, autant d'obstacles a priori guère surmontables à l'action collective et syndicale. Deux parties suivent et se complètent. La première est une chronique des conflits et des pratiques syndicales observés sur plusieurs années. La seconde est une étude des trajectoires sociales et des modes d'engagement syndical des jeunes protagonistes des grèves, à partir de quelques biographies approfondies. On parvient ainsi à rendre compte de l'« émergence de l'improbable », à partir à la fois des contradictions au sien de la gestion du personnel – la petite fraction qui se stabilise dans les restaurants ne trouve pas toujours son compte dans la situation et les perspectives qui lui sont offertes – et à partir de transformations sociales plus larges : allongement des scolarités, flux d'immigration spécifiques. Si la « vague » des grèves semble passée, elle a laissé des traces : quelques implantations syndicales maintenues, et des apprentissages militants, y compris chez ceux, qui ont quitté le secteur.

---

<sup>7</sup> Exploration qui nécessiterait sans doute des méthodes ethnographiques

La quatrième et dernière partie du rapport rassemble les résultats en une « synthèse comparative ». La grande diversité des trois configurations aide à mettre en lumière l'hétérogénéité des formes de précarité professionnelle, des obstacles comme des ressources qu'elles offrent à l'action collective et syndicale, en même temps que la communauté de la radicalité des défis à relever pour le syndicalisme.

La partie sur la Poste s'appuie notamment sur une trentaine d'entretiens individuels réalisés auprès de responsables de l'entreprise (n=6), de syndicalistes (n= 7), de salariés précaires (n= 9), et de grévistes de ColiPoste (n=7). Sept autres précaires ont participé à un « groupe de paroles ». Elle s'appuie également sur une enquête postale auprès des précaires et CDI récents (155 questionnaires retournés). La partie sur la sous-traitance pétrochimique s'appuie notamment sur seize entretiens individuels et collectifs, auprès d'une trentaine de syndicalistes. La partie sur la restauration rapide s'appuie notamment sur quatorze entretiens auprès de syndicalistes et d'animateurs des grèves du début des années 2000.

## Le collectif de recherche

**Jean-Claude Benvenuti**, a participé à l'élaboration du projet initial. Il envisageait d'approfondir une enquête qu'il avait débuté sur la restauration rapide et sur deux PME de la région parisienne. Il n'a pu participer à la recherche. Outre que les difficultés considérables de retour sur le terrain qu'il a rencontrées pour les deux PME, son nouveau statut de PRAG à l'IUFM de Lille l'a rendu indisponible.

**Paul Bouffartigue** a assuré la responsabilité et la coordination scientifique du projet. Il a participé principalement à l'enquête sur la Poste. Il a rédigé la partie du rapport consacrée à ce terrain, a co-rédigé la partie sur la sous-traitance dans la pétrochimie, ainsi que l'introduction et la quatrième partie du rapport.

**Jacques Bouteiller** a participé principalement à l'enquête sur la Poste. Il a assuré le traitement statistique de l'enquête par questionnaire auprès des précaires et ex-précaires de la Poste. Il a contribué à tous les échanges collectifs concernant ce terrain comme l'ensemble de l'enquête.

**Sylvie Contrepois** a rédigé la partie contextuelle – la branche « HCR » et le syndicalisme en son sein - de la partie consacrée à la restauration rapide.

**Bertrand Fribourg** a participé à l'enquête sur la sous-traitance dans la pétrochimie et aux réflexions de l'équipe, à partir de ce terrain d'enquête.

**Remy Jean** a rédigé la partie contextuelle sur les aspects économiques de la sous-traitance.

**Edouard Orban** a participé à l'enquête sur la Poste. Il a mis sur pied et animé le groupe de paroles des précaires de la Poste, et a analysé les matériaux produits dans une note de travail qui a nourri la rédaction du chapitre qui lui est consacré. Il a participé aux réflexions de l'équipe à partir de ce terrain d'enquête.

**Jean-René Pendariès** a participé à l'enquête principalement sur la sous-traitance pétrochimique. Il a co-rédigé cette partie et participé aux échanges collectifs à partir de ce terrain d'enquête.

**Frédéric Péroumal** a participé à l'enquête sur la restauration rapide et a co-rédigé cette partie. Il a participé aux échanges collectifs à partir de ce terrain d'enquête.

**Evelyne Perrin** a participé à l'enquête sur la restauration rapide et a co-rédigé cette partie. Elle a participé aux échanges collectifs concernant l'ensemble de l'enquête, notamment à partir de ce terrain

**Tanguy Samzun** a participé à l'enquête sur la Poste. Il a participé à l'animation du groupe de paroles des précaires de la Poste, et a analysé les matériaux produits dans une note de travail qui a nourri la rédaction du chapitre qui lui est consacré. Il a alimenté la réflexion associée à la recherche, notamment à partir du terrain de la Poste.

**PREMIERE PARTIE**

**SYNDICATS ET CDD A LA POSTE**

**LE CAS DES ACTIVITES COURRIER**

**Paul BOUFFARTIGUE**

## Introduction

Etudier les relations entre syndicalisme, précarité et précaires dans une entreprise telle que La Poste imposait de nombreux choix. La taille de la « première entreprise de France » - 300 000 personnes – et sa diversité interne, cette dernière accentuée par le processus de séparation des différentes activités postales, interdisaient toute approche d'ensemble. Nous avons ciblé nos investigations sur la plus importante des activités, le courrier, et sur métier à la fois le plus nombreux et qui symbolise le mieux La Poste, celui de facteur.

Si le syndicalisme français est pluriel, il l'est particulièrement à La Poste. Aux cinq confédérations représentatives, s'ajoutent SUD-PTT – dont La Poste est, avec les Télécoms, le foyer historique – et l'UNSA. Nous avons choisi de n'enquêter que sur les deux organisations les plus influentes, la CGT, et SUD, ce choix étant conforté par la localisation nécessaire de notre approche, réalisée dans un département où la CGT est particulièrement puissante, puisqu'elle est majoritaire à elle seule.

Les matériaux recueillis et mis en forme répondent à la fois à la stratégie initiale de l'enquête et aux opportunités qui sont apparues lors du travail de terrain. Nous avons évidemment prévu de rencontrer des responsables syndicaux au plan départemental ainsi que des responsables de La Poste au même échelon, ainsi que d'enquêter sur au moins deux établissements distincts – et en leur sein auprès de syndicalistes comme de salariés précaires - sachant que le contexte local pouvait varier sensiblement.

Trois autres types de matériaux ont été produits.

La qualité de l'accueil et l'intérêt de la DRH d'une DOTC départementale (Direction Opérationnelle Territoriale du Courrier) pour notre recherche nous ont permis de réaliser une enquête par questionnaire postal auprès des CDD « cdisables » et des CDI récents (155 retours sur 426 envois). Ce questionnaire est présenté en annexe à cette partie.

Une grève de trois semaines est survenue en mai 2006 dans les trois centres ColiPoste du département : nous l'avons observée, et avons réalisé sept entretiens auprès de jeunes salariés, ayant tous connu auparavant la précarité de l'emploi, et pour la plupart récemment syndiqués.

Enfin, grâce au partenariat réalisé pour cette recherche entre le LEST et le Département d'Ergologie de l'Université de Provence, un « groupe de paroles » de CDD travaillant dans les activités de distribution du courrier ou des colis a été réuni à trois reprises.<sup>8</sup>

On commence par situer brièvement le contexte de l'évolution en cours du travail et de l'emploi et du syndicalisme à La Poste : c'est celui d'une transformation d'une administration d'Etat en entreprise publique, recrutant massivement des salariés de droit privé. Les raisons et les modalités de l'utilisation d'un personnel précaire sont illustrées à partir de la problématique de gestion des ressources humaines à l'échelon d'une DOTC (1).

On examine ensuite la manière dont les organisations syndicales analysent l'emploi précaire et prennent en charge précarité et précaires, de l'échelon national à celui des deux établissements étudiés (2).

---

<sup>8</sup> Les caractéristiques des précaires et des membres du groupe de paroles sont précisées au fil du texte. La liste des entretiens réalisés auprès de responsables de La Poste et de syndicalistes est indiquée à la fin de cette partie.

La manière dont les précaires se situent par rapport à La Poste et au syndicalisme est restituée à partir des entretiens individuels, comme du groupe de paroles, avec des contrastes entre les deux types de matériaux sur lesquels on s'interroge (3).

On étudie enfin le conflit intervenu chez ColiPoste, en montrant comment les biographies des jeunes interviewés en éclaire les ingrédients (4).

## 1- Histoire et contexte actuel

### 1-1 D'une administration d'Etat à une entreprise publique

Jusqu'en 1990, les PTT sont une administration d'Etat. C'est même « la seule entreprise d'Etat à activité industrielle ou (et) commerciale qui soit dotée du statut d'Administration »<sup>9</sup>. La plupart des postiers sont fonctionnaires et relèvent donc du statut général de la fonction publique. Ils sont recrutés depuis 1946 sur la base de concours nationaux, bénéficient de la sécurité d'emploi, en contreparties d'astreintes spécifiques, en particulier de mobilité géographique. Mais la Poste utilise en permanence un volant plus ou moins important de non titulaires. On compte un auxiliaire pour deux titulaires dans la période allant de 1947 à 1953.<sup>10</sup> La titularisation des personnels auxiliaires selon des procédures spécifiques, l'alignement de leurs droits sur ceux des titulaires et la fin du recours aux auxiliaires font partie des revendications syndicales récurrentes.

Lors de la grande grève des PTT de 1974, cette revendication figure en troisième position sur la liste des neuf chapitres revendicatifs, après celle de la revalorisation des traitements (1700 F. minimum, 200 F. d'augmentation pour tous), et celle des effectifs (30 000 emplois supplémentaires).<sup>11</sup> Sont demandés « l'arrêt immédiat de tous les licenciements », « la titularisation des Auxiliaires dans les cadres normaux », « l'arrêt du recrutement de non titulaires ». Sont obtenus immédiatement (pour 1975) 6 000 titularisations, mais on estime que 45 000 personnes ont obtenu leur titularisation au cours des années suivantes, dans le cadre de recrutements importants.<sup>12</sup>

A partir de 1990 - « la loi Quilès » de réforme des PTT, séparation de la Poste des Télécoms, toutes deux transformées en entreprises publiques - , le recours aux personnels non titulaires se pose dans de nouveaux termes. Depuis cette date en effet la nouvelle entreprise recrute principalement des agents contractuels de droit privé (« Acos » dans la suite du texte), relevant d'une convention collective et d'un accord d'entreprise<sup>13</sup> : ils sont 30 000 en 1991 (10% des effectifs), 57 000 en 1992 (21%), 94 000 en 2000 (29%) et 118 000 en 2005 (39%). L'ouverture périodique de concours ne modifie pas cette tendance de fond. Même au moment de la mise en place des « 35 heures », de 1999 à 2001, 81,3% des recrutements ont été opérés sur des emplois de contractuels. « Les recrutements se réalisent localement, ils ne sont pas liés à l'obligation de « monter sur Paris », ils se font dans un cadre et un régime juridiques fondamentalement différents des

---

<sup>9</sup> Jean-François Noël, *Les postiers, la grève et le service public*, Maspero, 1977.p. 32 (à la différence de la SNCF ou d'EDF par exemple).

<sup>10</sup> Près de 50 000 contre 100 000 en 1952.

<sup>11</sup> Grève intervenue pendant 6 semaines à l'automne 1974, et qui comportait également la revendication du « non démantèlement des PTT ». Cf. également Institut d'Histoire Sociale CGT-PTT, PTT. *Grève d'octobre-novembre 1974*, 2004.

<sup>12</sup> Chiffre cité par Serge Der Loughian, ancien secrétaire de la fédération CGT et membre de la délégation lors de la grève, op. cit. Le « relevé de proposition » issu de la dernière séance de négociation fait également état du « blocage pendant les 6 prochains mois de tout licenciement », de l'extension aux auxiliaires de la prime d'installation et de la prime de résultat d'exploitation...

<sup>13</sup> « Convention collective commune des personnels contractuels de la Poste et de France Télécoms », signée en 1991 ; accord d'entreprise de la Poste.

recrutements de fonctionnaires, même si ont été négociés des rapprochements dans les règles et les procédures ».<sup>14</sup>

C'est donc dans le cadre de la nouvelle distinction statutaire centrale, entre fonctionnaires et Acos, et à l'intérieur de ces derniers, que les emplois précaires de la Poste prennent désormais place. Plus jeunes plus féminisés, et plus diplômés que les fonctionnaires, les Acos sont « infériorisés structurellement », puisqu'ils sont moins bien rémunérés – salaire inférieur de l'ordre de 30%<sup>15</sup> –, situés plus massivement dans les bas niveaux de classification, et ont moins de possibilités de carrière. Moins que la différence en soi de statut d'emploi entre fonctionnaires et Acos, c'est le mode de gestion de la main-d'œuvre qui génère cette infériorisation des seconds. Comme l'explique Philippe Zarifian, « Au départ, les contractuels étaient des CDD, utilisés par des chefs d'établissements et les délégations comme *variable d'ajustement* de l'effectif (...) c'est l'urgence du besoin, et souvent un simple critère familial qui primaient. Les contractuels étaient des bouche-trous. Or, progressivement une partie des CDD ont été intégrés sur des CDI et donc intégrés à la force de travail permanente, sans que soit pour autant perdue l'origine de l'appel à eux (...) les contractuels ont gardé la marque de cette origine : ils ont été (et sont encore) conçus comme une pure variable d'ajustement. D'ailleurs, le recours aux CDD s'étant maintenu, voire accentué dans la dernière période, il existe une sorte d'effet de vase communicant : dès que la situation des contractuels a tendance à « se solidifier », on revient vers de purs CDD, quitte à ce qu'ils soient ultérieurement recrutés en CDI (...) on les gère toujours comme un volant de main-d'œuvre flexible, face à la « vraie » main d'œuvre durable et relativement rigide que sont les fonctionnaires »<sup>16</sup>. A partir de 2003, « en appelant « salariés » ceux qu'on appelait auparavant « contractuels », la direction a probablement voulu signifier le caractère irréversible de cette évolution ».<sup>17</sup>

Si on suit cette analyse, l'enjeu de l'emploi précaire – on verra qu'il s'agit bien principalement de CDD - à La Poste est considérable : il n'est pas une simple « armée » de réserve, mais un vecteur de remodelage de l'ensemble de la main-d'œuvre.

On comprend la révolution culturelle qu'a pu signifier cette montée en puissance des contractuels de droit privé à la Poste, en particulier du point de vue des acteurs institutionnels, direction et syndicats, tous deux contraints à l'apprentissage de nouvelles règles.

Depuis quinze ans, l'entreprise La Poste a connu une « vague de changements d'ampleur inédite »<sup>18</sup>. Retenons-en les points saillants pour notre propos. Dans la perspective d'une ouverture progressive des activités concernées, dont la plus importante celle du courrier, à la concurrence, des objectifs de productivité, de compétitivité et de qualité de service sont mis en avant. En 2005, 64% du chiffre d'affaires est ouvert à la concurrence. Les réformes qui se succèdent touchent :

---

<sup>14</sup> Philippe Zarifian, *La cohabitation fonctionnaires et agents contractuels à la Poste. Etat des lieux et perspectives*, Février 2003. L'auteur insiste sur le contraste des dynamiques de l'emploi à la Poste et à France Télécom, où, dans le cadre d'un recul des effectifs, l'embauche de contractuels à la fois plus limitée et ciblée sur des emplois qualifiés. Il faut préciser que les derniers concours de recrutement de fonctionnaires à La Poste ont été non plus nationaux mais départementaux.

<sup>15</sup> Chiffre cité par un responsable départemental dans l'étude de Philippe Zarifian (op.cit.), et par des syndicalistes rencontrés dans notre enquête, à propos de l'écart fonctionnaires/contractuels en fin de carrière.

<sup>16</sup> *Op. cit.*, page

<sup>17</sup> Philippe Zarifian, « Stratégie, réorganisation et compétences à La Poste », *Revue de l'IRE*, n° 45, 2005/2.

<sup>18</sup> Emmanuel de la Burgade et Olivier Roblain (Eds), « *Bougez avec la Poste* ». *Les coulisses d'une modernisation*, La Dispute, 2006, p. 14.

- à l'organisation de l'entreprise, devenue désormais un « groupe » couvrant d'abord trois « métiers » progressivement séparés au cours des années 1990 - le courrier, les colis, le réseau grand public – puis, plus récemment les services financiers, le groupe disposant également de plusieurs filiales ;
- à la technologie et l'organisation du travail : redéfinition et rationalisation du circuit de traitement du courrier, automatisation et mécanisation du tri du courrier... ;
- aux dimensions commerciales (nouveaux produits, segmentation et standardisation de l'offre...).
- aux changements managériaux (déconcentration et décentralisation, gestion des ressources humaines et des carrières, dialogue social...

Pour autant, la masse impressionnante des recherches réalisées sur le monde postal ces dernières années incite à une prise de distance à l'égard de la rhétorique de la « modernisation » ou de la « mutation » : la Poste apparaît davantage en transition entre un ancien modèle encore vivace, et un modèle virtuel. Pour certains chercheurs, « une nouvelle régulation globale et durable » n'émerge pas encore, ce qui rend plus « facile de définir La Poste par rapport à ce qu'elle n'est plus que par rapport à ce qu'elle est ». <sup>19</sup> Pour d'autres, « La Poste semble un peu cumuler les inconvénients des deux modèles tels que les a décrits Mintzberg », celui de la « bureaucratie mécaniste » et celui de la « structure divisionnalisée ». <sup>20</sup>

Ce n'est plus une administration d'Etat : elle n'est plus soumise à la tutelle du « Ministère des Postes et Télécommunications », elle a des « clients », sans être une entreprise à but purement lucratif. Le cloisonnement croissant de l'entreprise rend plus difficile la mobilisation des agents sur des questions d'ordre général. L'encadrement de proximité dispose de peu de pouvoir disciplinaire. Les discours des directions restent ambigus, puisque les valeurs du service public sont réaffirmées, aux côtés de l'invocation croissante des « clients » au détriment des « usagers ». Le passage d'un type de contrat implicite – travail dans le respect des règles en échange d'une sécurité d'emploi, d'une carrière à l'ancienneté, du retour au pays ou de possibilités de progression plus rapide dans la hiérarchie – à un autre – exigence de résultats, mais plus d'incertitudes dans les progressions de salaire et de carrière – est loin d'être accompli. Le contrat formel et les règles de GRH ont peu évolué, même si la montée des Acos pourrait saper à terme le pilier formé par la sécurité d'emploi, la carrière à l'ancienneté, et la mobilité géographique. Le management par objectifs n'est pas réellement descendu au niveau des agents d'exécution et même de la maîtrise, « pour manager les cadres disposent de très peu de bâtons et peu de carottes »...<sup>21</sup>. Les compromis observés dans les bureaux montreraient que dans les petits c'est la motivation intrinsèque des agents qui est déterminante, alors que dans les grands c'est le talent de l'encadrement qui conditionne les résultats obtenus. Concernant les facteurs, les transformations du processus de production n'auraient pas encore bouleversé la culture professionnelle du groupe social, marqué par l'importance du travail collectif et de la vie sociale autour des activités de tri matinal, ce qui ne serait plus le cas avec l'arrivée des machines dites de « TG4 »<sup>22</sup>. Dans le nouveau jeu complexifié par l'arrivée, entre l'Etat et les agents, de deux nouveaux acteurs – le client et le management de l'entreprise – les agents ont le sentiment d'un travail plus intense et de conditions de travail dégradées, la productivité semblant s'accroître, mais pas la qualité de service. Les clients, du moins les clients non

<sup>19</sup> Emmanuel de la Burgade et Olivier Roblain, op.cit., p. 16.

<sup>20</sup> Denis Bourgeois, Jean-Michel Denis, Nelly Mauchamp, *La Poste. Une organisation en transition*, GIP-MIS, septembre 2001, p. 70. On résume ensuite les conclusions de cette étude.

<sup>21</sup> Op. cit. p. 67

<sup>22</sup> Dernière séquence du tri, au cours de laquelle chaque facteur prépare sa tournée en répartissant les plis dans l'ordre de leur distribution, selon chaque voie ou groupe d'immeubles.

stratégiques, pourraient alors, davantage que les agents jouer le rôle de variable d'ajustement.

## 1-2 La gestion du travail et de l'emploi

La gestion du travail et de l'emploi à la Poste prend place dans cette transition faite d'incertitude et de dilemmes croissants non résolus.

Sur les quinze dernières années on observe une quasi stabilité des effectifs totaux autour de 300 000, mais qui ne doit pas masquer des inflexions conjoncturelles significatives et des transformations qualitatives majeures que nous avons commencé de signaler [Tableau]. Après un coup d'arrêt à la progression des effectifs intervenu au début des années 1980, les effectifs déclinent légèrement dans les années 1990 – puis remontent en 1999 et 2000, en lien avec l'effet « 35 heures » - pour diminuer de nouveau depuis. La croissance des Acos est régulière, alors que l'effectif des fonctionnaires décline, avec un coup de frein en 2000, au moment de l'ARTT. Un peu plus de 12 000 fonctionnaire sont recrutés lors des derniers concours externes organisés en 199, 2000, et 2001. Quand à l'effectif du personnel sur statut précaire, CDD et CDII<sup>23</sup>, il culmine en 2 000 à plus de 35 000, pour diminuer ensuite. Si sa part dans les Acos diminue sensiblement (39% en 2000, 20 % en 2005), compte tenu de l'accroissement relatif de ces derniers dans l'ensemble des postiers, la part des emplois précaires dans l'ensemble des postiers demeure à un niveau relativement proche et élevé tout au long de cette période, soit entre 8 et 10% des effectifs. Avec 8,2% en 2005, cette part ne fait que rejoindre le niveau de 1998. Il s'agit donc d'un volant de personnel flexible ayant un caractère structurel, permanent, au-delà des inflexions conjoncturelles, dans lesquelles interviennent les négociations collectives sur ce thème. On revient plus bas sur les dernières, contenues dans les « accords de Vaugirard » intervenues dans le métier courrier (22.10. 2004). Mais il faut revenir sur les implications de l'ARTT en matière d'emploi.

---

<sup>23</sup> Contrat à Durée Indéterminée Intermittent. Près de 8000 en 1999, 2000 en 2004. Souvent à temps incomplet, très contestée, y compris juridiquement, par les syndicats, cette forme d'emploi est progressivement abandonnée depuis 2003, elle a disparu en 2005. En 2002 « 59 % seulement des Acos sont à temps complet ; 12,7% ont un contrat de moins de 20 heures ; 6,5% des CDII ont un contrat de moins de 800 heures » (*Mémo CGT*)

**La Poste : Effectifs selon le statut d'emploi et le sexe (1991-2006)**

	1991	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Fonctionnaires	259903	236409	230579	228613	221434	214 754	203165	194227	184289
Acos	29407	71710	81860	93885	101356	108 621	111856	112144	118 752
<i>Dont : CDI</i>		45430	49812	58503	66455	71 880	79280	84220	93 997
Dont : CDD		18668	24112	29251	29142	31 458	28468	25886	24755
<i>Dont : CDII</i>		7612	7936	6131	5759	5 283	4108	2038	0
Total	289310	308119	312439	322498	322790	323 375	315021	306371	303 041

% de contractuels	9,6	23,3	26,2	29,1	31,4	33,6	35,5	36,6	39,2
% CDD-CDII/Acos		36,6	39,1	37,7	34,4	33,8	29,1	24,9	20,8
% CDD-CDII/total		8,5	10,3	11,0	10,8	11,4	10,3	9,1	8,2
Embauches CDI					12643	10693	9524	6301	10012
Embauches CDD					31004	28799	25713	26129	22852
Démissions			2401	2659	2937	2169	1831	1788	1363
Licenciements			439	545	671	760	908	1283	907
Total dém. + licenc.			2840	3204	3608	2929	2739	3071	2270

L'objectif affiché par la direction était qu'elle s'effectue à effectifs constants, soit 20 000 recrutements pour compenser 20 000 départs, dont 6 000 sur statut de fonctionnaire, et 14 000 sur CDI.<sup>24</sup> Or elle a conduit à créer 10 000 emplois environ, soit 3 à 4% d'augmentation des effectifs pour plus de 10% de réduction des horaires, suite notamment à la multiplication des conflits locaux lors de sa mise en place. Ces accords se traduisent également par un phénomène de dé-précarisation des emplois précaires (CDD, CDII, CDI à temps incomplet imposé).<sup>25</sup> Le thème de la précarisation de l'emploi et de sa nécessaire dé-précarisation est ainsi au cœur des conflits et de la négociation collective à la Poste depuis la fin des années 1990. Si le CDD en est la principale modalité, elle prend également la forme de l'utilisation des CDII et du temps partiel contraint, baptisé ici « temps incomplet », et, plus marginalement, de la sous-traitance et de l'intérim. Ce dernier oscille entre 1000 et 1300 équivalents temps plein selon les années jusqu'en 2004. Il est en hausse de 41% en 2005 sur 2004; en 2004, 76% des intérimaires de la Poste relèvent du courrier et des colis.

<sup>24</sup> Ce qui amène les syndicats CGT et SUD à ne pas signer l'accord national.

<sup>25</sup> Un état des recrutements réalisé en mars 2000 fait état de 13 729 embauches pour 13 550 départs. 9 393 sont des recrutements à temps complet, dont un tiers environ sont des transformations de CDD en CDI ou CDII à temps complet.

### 1-3 Un syndicalisme bien implanté, une tradition de conflictualité sociale.

Le taux de syndicalisation à la Poste est estimé à environ 30% ce qui en fait, avec d'autres secteurs de la fonction publique et d'autres entreprises publiques, l'une des places fortes du syndicalisme.<sup>26</sup> La CGT est le premier syndicat (35%), suivi par SUD-PTT (21%), FO (18%) et la CFDT (16%). Le recul de la CGT y a été plus tardif et moins ample, en longue durée, que dans de nombreux autres secteurs d'activité. Jusqu'à la fin des années des années 1970 elle rassemble un peu plus de 40% des suffrages aux PTT. Le recul de FO est plus net. L'émergence et la progression régulière de SUD dans les années 1990, créé par des militants dissidents de la CFDT modifie sensiblement le paysage à la Poste comme chez France Télécoms. Ses progrès semblent s'effectuer à parts égales au détriment des trois grandes confédérations.

La CGT est plus influente au courrier (39%) que dans le réseau grand public (30%), l'inverse étant vrai pour la CFDT et FO. SUD est pratiquement aussi influent dans les deux « métiers », et davantage aux colis (26%). L'audience de la CGT ne varie guère selon le statut du personnel, fonctionnaire ou contractuel. SUD est un peu plus influent chez les fonctionnaires que chez les Acos, contrairement à la CFDT

Si à la Poste l'époque semble révolue des conflits d'ensemble et prolongés, les conflits localisés y sont très nombreux. La mise en place des « 35 heures » a ainsi été le théâtre de très nombreux conflits, peu médiatisés, mais dont les responsables syndicaux interrogés pensent qu'ils ont été pour beaucoup dans l'obtention de créations d'emplois.<sup>27</sup> Il est vrai que l'ARTT a été la première expérimentation à cette échelle d'une décentralisation de la négociation collective dans la nouvelle entreprise. En 2004, la direction du groupe cherche les voies d'un renouveau et d'une décentralisation du dialogue social en impulsant toute une série d'accords, d'abord « métier » par « métier », avec les syndicats. Au courrier, elle parvient à obtenir que la CGT signe les accords dits de « Vaugirard »<sup>28</sup>, sur lesquels nous reviendrons. Selon les chercheurs du GIP-MIS pour autant on n'assiste pas à une « substitution rapide et aisée de l'ancien mode de régulation dominant à la Poste, fondé sur le conflit et le rapport de force, par un nouveau, qui donnerait la part belle à la contractualisation. Dans les faits comme dans les volontés des deux parties on a plutôt l'impression d'un statut quo sur cette question ». Ces chercheurs se demandent « comment favoriser une telle transformation (...) dans un climat social tendu par les problèmes d'emploi et de dégradation des conditions de travail ? (...) Le climat d'instabilité – qui perdure – a été provoqué autant par la réorganisation du système productif que par l'austérité budgétaire qui l'a accompagnée. »<sup>29</sup> Sans surprise, cette double inquiétude constitue la matrice des conflits dans lesquels s'engagent les postiers ces dernières années. Mais si les auteurs décrivent un climat social tendu, les « explosions » surviennent surtout à l'occasion de réformes organisationnelles, le mécontentement ordinaire se transformant difficilement en revendications.

---

<sup>26</sup> Selon D. Andolfatto, « Evolution du paysage syndical au cours des quinze dernières années : données globales sur la syndicalisation et les recompositions à l'œuvre », *Journée d'étude L'évolution des syndicats en France : 1990-2005*, Dares, 20 octobre 2006.

35 000 adhérents à La Poste revendiqués par la seule FAPT-CGT, soit 11% de syndiqués.

<sup>27</sup> L'accord national (février 1999) prévoyait le simple remplacement des départs (n = 20 000), or les effectifs ont progressé de près de 15 000 en 1999 et 2000

<sup>28</sup> Du nom du boulevard où est situé le siège Groupe.

<sup>29</sup> Denis Bourgeois, Jean-Michel Denis, Nelly Mauchamp, *op.cit.*, p. 62.

**PTT, Poste : audience électorale des principaux syndicats (1954-2004).**

	1954 (PTT)	1974 (PTT)	1977 (PTT)	1994 (Poste)	2004 (Poste)
CGT	41,3	41,3	41,7	37,7	34,8
CFDT *	17,8	18,1	19,8	17,8	16,1
FO	28,3	27	25,6	21,9	18,1
SUD				12,1	21

\* CFTC en 1954.

**La Poste. Audience électorale des syndicats. Elections CAP/CCP d'octobre 2004**

	France				Département		
	SF-RGP*	Courrier	Colis	Total	SF-RGP	Courrier	Total
Inscrits	124575	145960	6040	293934	3259	4870	8129
Votants	108215	120104	4686	247420	2863	4078	6941
Tx participation	86,9	82,3	77,6	84,2	87,8	83,7	
SVE	101564	112101	4261	231479	2671	3839	6510
CFDT	18,4	14,6	12	16,1	9,2	5,7	8,0
CFTC	5,7	4,4	5,1	5,1	3,6	3,6	4,0
CGC	2,4	1,2	1,5	1,8	1,6	0,9	1,8
<b>CGT</b>	<b>30,1</b>	<b>39,2</b>	<b>37</b>	<b>34,8</b>	<b>45,7</b>	<b>54,5</b>	<b>51,5</b>
FO	20,3	15,9	16,4	18,1	11	9,8	10,9
<b>SUD</b>	<b>20</b>	<b>21,6</b>	<b>25,7</b>	<b>21</b>	<b>25,9</b>	<b>21,4</b>	<b>20,2</b>
UNSA	3	3	2,4	3	3	4	3,7

\* Services Financiers, Réseau Grand Public

	France			Département : SF-RGP			Département : Courrier		
	Fonctionn	Acos	Total	Fonctionn	Acos	Total	Fonctionn	Acos	Total
Inscrits	200305	93629	293934	2269	990	3259	3254	1616	4870
Votants	171777	75643	247420	2049	817	2866	2778	1300	4078
Tx participation	85,8	80,8	84,2	90,2	82,5		85,4	80,4	83,7
SVE	161800	69679	231479	1911	760	2671	2639	1200	3839
CFDT	14,7	19,4	16,1	8,5	11,2	8,0	5,1	6,8	5,7
CFTC	7,8	5,9	5,1	3,5	3,9	4,0	4	2,8	3,6
CGC	1,8	1,8	1,8	1,9	0,7	1,8	1,3	0,3	0,9
<b>CGT</b>	<b>34,9</b>	<b>34,6</b>	<b>34,8</b>	<b>44,8</b>	<b>47,9</b>	<b>51,5</b>	<b>53,6</b>	<b>56,5</b>	<b>54,5</b>
FO	18,3	17,5	18,1	11,1	10,8	10,9	9,5	10,5	9,8
<b>SUD</b>	<b>22,2</b>	<b>18,3</b>	<b>21</b>	<b>27,5</b>	<b>21,8</b>	<b>20,2</b>	<b>21,9</b>	<b>20,3</b>	<b>21,4</b>
UNSA	3,2	2,6	3	2,7	3,7	3,7	4,5	2,8	4

Le département étudié accentue ces traits. La CGT y est sensiblement plus influente qu'au plan national : elle recueille la majorité absolue des suffrages, et atteint 55% au courrier. On note que, contrairement au plan national, son influence est plus importante encore chez les Acos, indice majeur de sa capacité de reproduction au sein des nouvelles générations de postiers. Elle s'enorgueillit d'avoir élu pour la première fois en 2005 au poste de premier secrétaire un jeune Acos, tout en reconnaissant que 90% des délégués syndicaux sont encore des fonctionnaires. Le taux de syndicalisation à ce seul syndicat se situe, d'après nos estimations, entre 20 et 25% : près de deux électeurs de la CGT sur trois seraient ainsi membre de la confédération.<sup>30</sup> Quant aux conflits sociaux, les années 2005 et 2006 ont été le théâtre de grèves suivies et de longue durée dans les deux secteurs de la distribution (mars 2005) et des colis (mai 2006).

#### **1-4 Le cas des facteurs : un renouvellement de quel ampleur ?**

Le « courrier » est le plus important des quatre « métiers » du groupe La Poste. Il représente près de 60% du chiffre d'affaires – dont 85% est réalisé par les entreprises - et rassemble à lui seul la moitié des 300 000 postiers. On y estime à 100 000 sur 150 000 l'effectif des facteurs, la plupart des autres salariés travaillant dans les centres de tri. C'est donc le groupe professionnel le plus nombreux et le plus emblématique de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons ciblé l'enquête sur la distribution du courrier. Par contre ce n'est pas l'activité de l'entreprise la plus dynamique, du fait, notamment, du développement concurrent du courrier électronique. La baisse future est estimée entre 2 à 3% par an. C'est le « métier » du groupe dans lequel la pression sur les effectifs est la plus forte.

Dans sa thèse de sociohistoire de cette profession, Marie Cartier montre comment elle s'est constituée comme une sorte d'« élite populaire », c'est-à-dire comme un segment enviable, honorable et promotionnel des classes populaires rurales et urbaines. Doté d'une forte autonomie professionnelle, symbolisé par l'appropriation singulière d'une « tournée », le métier de facteur est relativement homogène dans les années 50 à 70. Il n'est pas pour autant unilatéralement et constamment attractif, comme le montrent l'importance des orientations « par défaut » vers cet emploi comme la fréquence des démissions observées dans la région parisienne dans les années 50-60. Elle montre aussi l'ampleur des changements introduits par la féminisation<sup>31</sup> et l'élévation du niveau de scolarisation dans les nouvelles générations. Pour M. Salaün également, la période actuelle est celle d'un « renouvellement identitaire et sociodémographique profond et hétérogène », lié à la fois aux nouvelles conditions de production et d'organisation de la Poste, et au renouvellement du profil des nouvelles recrues.<sup>32</sup> Ces deux auteurs font état de l'apparition parmi les recrutés d'une proportion significative de bacheliers, et même de titulaires de l'enseignement supérieur,<sup>33</sup> c'est-à-dire d'une fraction de jeunes facteurs socialement déclassés, eu égard du moins à leur diplôme. Pour une partie de ces déclassés, le métier serait un emploi d'attente.

Mais aux côtés de ces diplômés, cohabitent des jeunes de bas niveau de qualification, pour une part d'origine immigrée, recrutés initialement sur CDD, et qui sont nombreux à

---

<sup>30</sup> Un peu plus de 2 000 cartes placées par les trois syndicats : centres de tri (230) services financiers (210) et distribution-grand public (1600), pour 3 350 électeurs en 2004.

<sup>31</sup> Il faut attendre 1974 pour que le concours de facteur s'ouvre aux femmes.

<sup>32</sup> « Les jeunes facteurs face aux nouvelles organisations », in Emmanuel de la Burgade et Olivier Roblain (Eds), *op. cit.*

<sup>33</sup> 40 % de bacheliers parmi les admis au concours de facteur dans les années 1990 en Ile de France, 68% en 1998.

démissionner rapidement.<sup>34</sup> Utilisés comme « bouche trous », affectés comme « rouleurs »<sup>35</sup>, avec seulement deux journées en « doublure » sur de nouvelles tournées, touchant une rémunération peu attractive – 1 000 euros environ – ils sont également porteurs d’une culture très différente à la fois de celle des anciens et de celle de leurs jeunes collègues diplômés.

Les nouvelles modalités de recrutement et la diversification des formes d’emploi et des statuts professionnels renforcent cette hétérogénéité. Dans la minorité recrutée par concours, le profil commercial et le niveau de scolarisation sont privilégiés, alors que les contractuels sont recrutés localement par les chefs d’établissement, en fonction des aléas organisationnel, sans critère de sélection, souvent même sans entretien préalable à l’embauche. L’utilisation d’agences d’intérim semble même significative en Ile de France. Une segmentation du travail par type de produit et type de clientèle contribuerait également à faire éclater le métier. La formation dispensée aux nouveaux facteurs s’est souvent réduite comme peau de chagrin – ce que symbolise bien aux yeux des « anciens » la disparition du serment prêté par le novice devant le tribunal – la qualité de la distribution s’en ressentant. La transmission du métier des anciens aux nouveaux décline, de nombreuses tensions se manifestant entre générations dans les bureaux. De nouvelles compétences apparaissent toutefois, plus spécifiques et plus techniques, de même que l’érosion du collectif des facteurs laisse place à des microcollectifs affinitaires. Philippe Zarifian dessine un tableau saisissant d’un centre de distribution « animé par différentes peurs et marques d’irrespect, compensées par des marques de bienveillance ».<sup>36</sup> Sur un fond d’accroissement du courrier publicitaire – qui interroge la mission de « service public » - et d’hésitation stratégique de la Direction du courrier entre, d’une part, pousser l’automatisation et faire des facteurs des « distributeurs de papier à flux tendus », et, d’autre part, « développer leur rôle de prestataire de services de proximité », on assiste ici à une décomposition du milieu social des facteurs comme métier assurant une identité et une solidarité communes.

L’étude de Bernard Eme et Séverine Misset<sup>37</sup> débouche sur des conclusions plus nuancées. Même si ils retrouvent le poids des orientations par défaut vers la Poste et celui des insatisfactions professionnelles chez les plus diplômés, « il nous semble que la force socialisatrice du métier ait été sous-estimée à la fois par la direction de l’entreprise et par certaines recherches entreprises sur les facteurs ». « Nous avons découvert une socialisation particulièrement efficace et rapide qui tourne autour du métier (...) ces jeunes facteurs ne semblent pas radicalement différents des « vieux facteurs ». La situation n’est-elle pas celle d’une révolution, mais d’une transformation, lente, progressive, du métier de facteur sur un fond de modèle réglementaire. Selon la tradition à l’ancienneté qui se perpétue pour son obtention, l’identité profonde du métier de facteur reste fortement liée à une dimension essentielle, la plus structurante parmi toute : la possession symbolique d’un quartier ».<sup>38</sup> La possibilité offerte récemment aux Acos d’« acheter » leur tournée va clairement en ce sens.<sup>39</sup>

---

<sup>34</sup> Ce passage résume le texte de M. Salaün (*op. cit.*)

<sup>35</sup> « Rouler » sur plusieurs « tournées » est le lot de tous les facteurs débutants : c’est y remplacer les titulaires qui sont absents (congés, RTT, maladie), ou y occuper des emplois vacants. Ces « rouleurs » sont à distinguer des « facteurs de secteur », qui sont sur emploi stable, et font des remplacements sur une zone pré-définie, et sur un nombre limité de tournées, en contre partie d’une classification légèrement supérieure au simple facteur.

<sup>36</sup> *L’importance du régime des affects dans les milieux de travail*, 2005.

<sup>37</sup> *Travail et identité des jeunes facteurs*, Mission de la Recherche, Groupe la Poste, juin 2005.

<sup>38</sup> *Op.cit.* p. 135-136.

<sup>39</sup> Depuis début 2002. La « vente de quartier » intervient deux fois par an, et permet aux facteurs de devenir « titulaire » sur une tournée fixe, sur la base de leur ancienneté.

## 1-5 La gestion de l'emploi au niveau d'une Direction Opérationnelle Territoriale Courrier (DOTC)

Au niveau départemental La Poste représente près de 9000 emplois : un peu plus de 5000 au courrier, un peu moins de 4000 dans les services financiers et le réseau grand public, 150 à 200 chez ColiPoste.<sup>40</sup> Deux « centres de traitement » du courrier regroupent 800 personnes, les 4 500 autres étant réparties dans 62 « centres courrier », regroupés en 6 « groupements ». Depuis la fin 2005 l'ensemble des facteurs est rattaché au Courrier.

Les outils centraux ou notions clefs de la gestion des ressources humaines, tels qu'ils nous ont été présentés par la responsable RH, sont :

- « le cadre de référence », volume théorique d'emplois nécessaires, calculé en fonction du trafic, de normes de productivité<sup>41</sup>, de normes d'absentéisme (congés, maladies, RTT) . Un taux d'absence effectif pour maladie supérieur aux normes prévues – ce qui est le cas dans ce département, avec 18 à 20 jours en moyenne par agent<sup>42</sup> - rend ce volume théorique insuffisant ;
- les ressources humaines effectivement disponibles en termes de « Force de travail permanente » (Fonctionnaires et Acos en CDI), toujours inférieure au « cadre de référence », cela se traduisant par un « taux de vacance d'emploi » de 6 à 10 % au moment de l'enquête. D'où l'appel permanent à une « Force de travail variable » (CDD, heures supplémentaires, voire intérim) ;
- le processus de « comblement » des postes vacants.

Ce processus s'organise selon un ordre de priorité dans lequel les transformations de CDD en CDI arrivent en bout de chaîne<sup>43</sup>. Selon la DRH cet ordre est le suivant : réintégration des personnes en congés de longue durée ; mutations de fonctionnaires ; reclassements suite à des réorganisations ; mutations de CDI ; passages à temps complet des CDI à temps incomplets qui le souhaitent ; apprentis sortant du centre de formation de La Poste; puis enfin « la variable d'ajustement » des transformations de CDD en CDI ainsi que l'embauche de quelques RMA.<sup>44</sup> Il existe par ailleurs une convention de proximité géographique dans l'affectation des agents à un lieu de travail : « On ne réintègre pas quelqu'un sur un lieu de travail distant de plus de 30 Km de son domicile et il a le droit de refuser trois propositions dans ce périmètre, ensuite il est nommé d'office, éventuellement à plus de 30 Km. »

Le « taux de vacance de l'emploi » atteint fin 2005 8 à 9% au plan départemental , du fait des séquelles de conflits sociaux, et des dysfonctionnements liés à la mise en place du tri alphabétique sur une importance zone urbaine (cf. plus loin). Selon cette DRH, un « taux de vacance d'emploi » de 3 à 4% est jugé minimal pour compenser « l'insuffisante flexibilité des organisations » : « c'est le manque de flexibilité qui nous oblige à la

---

<sup>40</sup> Estimations à partir des données départementales de 2004 sur les effectifs inscrits aux élections professionnelles - 4870 au Courrier, 3259 au Services Financiers et Réseau Grand Public – auxquels il faut ajouter les personnels n'ayant pas l'ancienneté requise pour être électeurs.

<sup>41</sup> « Un facteur doit trier 1300 objets à l'heure, c'est la norme nationale, après on ajuste ».

<sup>42</sup> Ce chiffre est à comparer aux 16 jours moyens par agent en 2005 au plan national (calculé par nous à partir du *bilan social*).

<sup>43</sup> Philippe Zarifian relève que, plus largement, les agents contractuels ont peu de possibilité de mobilité effective, en particulier par rapport aux fonctionnaires. Cf. *La cohabitation fonctionnaires et agents contractuels, op.cit.*

<sup>44</sup> Ces « principes de comblement des postes » sont repris explicitement dans l'accord départemental de dé-précarisation : « Les emplois vacants seront comblés par des ressources prioritaires (reclassements, réintégrations, mobilité, apprentissage, et promotion), puis passage à temps complet des CDI, et enfin la transformation des CDD en CDI ».

précarité ». En même temps « Il faut qu'on réduise le nombre de CDD parce que c'est notre qualité de service qui est en jeu, si on ne forme pas les gens on n'aura pas une bonne qualité de service ».

En résumé, l'utilisation des CDD, qui a pu atteindre ces dernières années 10% de l'effectif des postiers dans ce département renvoie à plusieurs logiques :

- un volume d'emploi théorique - « cadre de référence » - structurellement insuffisant ;
- un « taux de vacances de l'emploi » permanent supérieur à ce que supposerait une gestion plus fluide des « comblements » de postes à l'aide de personnel permanent.
- la modalité largement dominante de pré-recrutement.

Dans le premier cas, il se substitue en partie à l'insuffisance de moyens permanents de remplacements, ce qui ouvre un champ à l'action syndicale pour recours abusif.

Si le recrutement des CDD reste une prérogative des directeurs d'établissement, leur recensement à été centralisé au niveau départemental depuis peu, dans un souci de rationalisation et de stabilisation d'une fraction d'entre eux. Chacun des centres courrier est donc désormais supposé de faire appel prioritairement à cette ressource, avant d'embaucher de nouvelles personnes.

Dans l'esprit de la DRH comme des directeurs de centres, les CDD répondent à deux types de besoin distincts, renvoyant à deux profils différents : les besoins de remplacement saisonniers liés aux départs en congés des facteurs, assurés par des étudiants, disponibles pour travailler au moment des congés scolaires ; les besoins à caractère plus permanents liés soit à des postes vacants, soit à des absences maladies. Mais, on le verra, la frontière n'est pas étanche entre ces deux populations. Ce qui amène d'ailleurs la DRH à préciser « on se méfie des faux étudiants », car la présence dans les effectifs d'une forte proportion de « déclassés » pourrait poser problème.

## 2- Syndicalisme, précarité et précaires

### 2-1 Le nouveau contexte depuis 1990

On l'a dit, le changement de statut de La Poste en 1990 suivi par l'arrivée progressive mais massive de contractuels de droit privé intervenu y signifie un changement majeur dans la problématique de la « précarité » et des « précaires ». Auparavant la revendication clef était celle de la titularisation des auxiliaires.<sup>45</sup> « Jusqu'en 1990 la règle du recrutement était le concours de fonctionnaires et des auxiliaires de droit public à temps partiel qui, par étape à l'appui des luttes étaient titularisés et devenaient donc fonctionnaires (luttes de 1974 et plan de titularisation de 1985). Depuis 1990 La Poste est systématiquement écartée des plans de résorption de la précarité dans la Fonction Publique par la titularisation (Plan Perben en 1996 et Sapin en 2000). Aujourd'hui il ne reste plus que 943 auxiliaires de droit public principalement à la distribution, au guichet ».<sup>46</sup>

Tout en revendiquant le statut de fonctionnaire pour tous les postiers<sup>47</sup>, les principaux syndicats ont dû s'adapter dans les années 1990 à la prise en charge de la nouvelle population des Acos, au sein de laquelle les nouveaux emplois précaires ont pris place. Cela est passé par la mise en place de responsables et de collectifs spécifiques et de formations au droit du travail. Du côté des directions on reconnaît également volontiers que l'appropriation des règles du droit du travail ne s'est pas faite aisément. Les syndicats ont organisé de très nombreux recours juridiques en Prud'hommes pour « usage abusif » des CDD, non sans succès.<sup>48</sup>

Une responsable nationale du syndicat SUD décrit trois temps de la prise en charge des questions de précarité dans le nouveau contexte post 1990.

Le premier (1990-1996) est un temps de lente et difficile adaptation d'un syndicalisme de fonctionnaire à la prise en charge des Acos . Le refus de principe du nouveau statut d'emploi est fort, les nouveaux contractuels sont perçus sur le mode des anciens auxiliaires – avec l'ambivalence classique de point de vue, puisque s'ils acceptent des conditions de travail et d'emploi dégradées, ils en soulagent les fonctionnaires - on continue de revendiquer un « plan de titularisation ». La division entre les deux catégories est d'autant plus forte que les contractuels occupent des postes vers lesquels les fonctionnaires ne peuvent être mutés, et qu'ils sont vus comme porteurs de la nouvelle culture commerciale que cherche à développer la direction du groupe.

Dans un second temps (1996-début des années 2000) l'accent est mis sur la défense individuelle et la pression pour faire appliquer le droit du travail et la nouvelle convention collective, par la multiplication des interventions auprès des directions et les procès

---

<sup>45</sup> Une étude historique serait à mener afin d'examiner quels étaient les éventuels modes de prise en charge concrets par les syndicats des intérêts des auxiliaires. La responsable de SUD suggère qu'ils n'étaient pas nécessairement très soutenus, en dehors de la demande de « lois de titularisation », en citant l'exemple de l'absence d'action en vue d'obtenir pour les non titulaires les mêmes conditions préférentielles d'abonnement téléphonique.

<sup>46</sup> CGT, *Mémo CGT des contractuels de la Poste*, 2005, p. 234-235

<sup>47</sup> Sont dénoncés (*op. cit.*) « la privatisation de l'emploi comme prélude à la privatisation des services », et le statut de contractuel comme « cheval de Troie contre le statut des fonctionnaires ». Mais le temps passant et le réalisme du rapport de force faisant son chemin, cette revendication semble s'effacer au sein des priorités revendicatives effectives.

<sup>48</sup> Pour la CGT et SUD, l'utilisation des CDD est même jugée illégale par La Poste : l'entreprise est supposée assurer une mission de continuité du service public et être dotée de moyens permanents de remplacements.

devant les Prud'hommes. L'évaluation de cette période par la responsable est mitigée. Si cette démarche a permis des résultats et a facilité l'appropriation collective des situations des Acos et du droit du travail, elle se retourne parfois contre le salarié – le cas du « tiers temps » [encadré] est cité –, elle est fort coûteuse en investissement militant et oriente vers un syndicalisme de service et d'assistance, contraire à l'orientation revendiquée, celle d'un syndicalisme de mobilisation et de transformation.

Depuis le début des années 2000, le rapprochement entre Acos et fonctionnaire dans le syndicalisme et dans l'action collective est net, et les premiers sont souvent en première ligne des luttes locales qui se sont multipliées. Leur mobilisation est également appréciée dans les luttes interprofessionnelles, mais contractuels et fonctionnaires restent séparés par des revendications catégorielles et le rapport différencié à l'évolution de la Poste, les premiers étant moins hostiles à son orientation commerciale.

### **La règle du « tiers temps » entre deux CDD**

Baptisée ainsi par sa durée, égale au tiers de la durée du contrat si celui excède 14 jours, cette règle a été conçue par le législateur pour empêcher l'employeur de pourvoir durablement en CDD une activité normale et permanente de l'entreprise. Si l'employeur ne respecte pas cette règle, l'existence d'un usage abusif peut être démontrée et le CDD être requalifié en CDI. Il en est de même s'il impose une interruption de contrat avant de réembaucher sur le même type de tâches. On conçoit ainsi que la vigilance syndicale sur l'application de cette règle puisse parfois se retourner contre les intéressés. On verra plus bas (3-2-4 « paroles d'un groupe de précaires ») combien les périodes en « tiers temps » peuvent être mal vécues.

Dans cet entretien réalisé en mai 2005, et où les accords de Vaugirard sont à peine évoqués – il est vrai que SUD-PTT n'est pas signataire de cet accord (cf. plus bas) – la responsable syndicale diagnostique un déplacement en cours des formes de la précarité d'emploi : la diminution du volant de personnel sur CDD, CDII et CDI à temps partiel contraint s'opère au détriment de la situation de travail et d'emploi des Acos, qu'elle considère dans leur ensemble comme précarisés, au moins potentiellement. Elle en voit les signes dans l'augmentation des départs (démissions, licenciements<sup>49</sup>), qu'elle relie à la dégradation des conditions de travail ; dans les réorganisations de services et les contraintes de mobilité et de changements de régime horaires associés ; le développement de la flexibilité et de la polyvalence.

## **2-2 Les accords Vaugirard**

Au plan national, le 22 octobre 2004 est signé par l'ensemble des syndicats, sauf SUD, un « accord cadre portant sur la relation sociale au courrier ». Dans un préambule, dont la CGT faisait un préalable à sa signature, il est précisé que cet accord « ne constitue pas une approbation explicite ou implicite par les O.S. signataires du nouveau schéma industriel choisi par la Poste ni de ses conséquences en terme de niveau d'emplois ou d'accompagnement social ». Souvent présenté comme un accord sur la dé-précarisation de l'emploi, la transformation de 10 000 CDD en CDI n'est que l'un des quatre « engagements » qu'y prend la direction du courrier [Encadré]

La signature de la CGT est un événement, significatif d'une démarche confédérale et fédérale s'affichant sous les quatre mots d'ordre « contester, proposer, rassembler,

<sup>49</sup> Selon les années, de 2 à 3 000 départs sous forme de licenciements et de démissions, les licenciements culminant à 1283 en 2004.

négocié », et approuvé largement par la direction de la Fédération.<sup>50</sup> Les arguments avancés en vue de la signature sont les suivants. L'accord résulte de l'action syndicale ; il comprend la reconnaissance explicite par la direction de l'absence antérieure de dialogue social ; c'est un accord à partir des revendications des salariés et non du cahier revendicatif patronal<sup>51</sup> ; c'est un engagement unilatéral de la Poste et pas des organisations syndicales, il s'agit d'un accord « gagnant » - et pas « gagnant-gagnant ». Il y a respect de la hiérarchie des normes. C'est un point d'appui, il permet de poser avec plus de force le recrutement de fonctionnaires, la titularisation, la transformation de tous les CDD en CDI à temps complet .

Deux années plus tard, un responsable national de la CGT en fait une évaluation mitigée, constatant, comme sa collègue de SUD, le développement de la flexibilité interne compte tenu du volume insuffisant des embauches.

---

<sup>50</sup> La consultation des membres du Conseil National donne : 120 pour, 11 contre et 7 abstentions. Cela n'empêche pas l'existence d'un débat interne sur l'attitude à adopter face au développement de la politique contractuelle. Lors d'une journée d'étude de la Fédération, le 7.01.2005, sur le thème « Démarche fédérale et accords sociaux », est développée l'idée de ce qui distingue un bon accord d'un mauvais accord c'est que ce dernier « tente d'enfermer les syndicats, les personnels, les usagers, dans les orientations de démantèlement du réseau ». C'est cette analyse qui amène la CGT à ne pas signer l'accord sur la relation sociale au « Grand Public »

<sup>51</sup> Dans l'annexe de l'avis d'un avis du Bureau Fédéral, il est insisté sur la mise en échec du projet initial de la direction de conditionner un accord « Projet social » de à l'approbation par les syndicats des orientations « CQC 2007 » (« Cap Qualité Courrier »).

## Les Accords Vaugirard

Ces accords , qui ne concernent que le métier courrier, font suite à un accord du 21 juin 2004 sur le dialogue social, signé à l'échelon du groupe La Poste, qui annonce, entre autres, 11 000 transformations de CDD en CDI et 6 700 passages à temps plein de CDI à temps partiel. SUD et la CGT ne sont pas signataires. La CGT ne le signe pas, principalement du fait qu'il n'adopte pas le principe des accords majoritaires au sens qu'elle revendique.

« L'accord cadre portant sur la relation sociale au courrier » définit un « calendrier contraignant de 5 chantiers de négociation qui devront aboutir avant la fin de 2005 : métiers du courrier, santé au travail, promotion et recrutement, formation – dont VAP – et égalité professionnelle hommes-femmes », et précise quatre « engagements de la Direction du Courrier » :

- « Fin du temps partiel imposé » : tous les agents en CDI ou CDII à TPI souhaitant passer à temps complet pourront y prétendre de plein droit, en trois vagues, la dernière au 1.12.2006. Cette mesure sera mise en œuvre effective dans un délai maximum d' 1 an après la demande » . Les propositions de temps complets se feront « à des conditions socialement acceptables ».

- Entre 2004 et 2006, 10 000 CDD seront transformés en CDI.

- Une quatrième personne sera affectée à chaque TPF (machine de tri automatique) existante.

- Attribution d'une mesure exceptionnelle, en deux fois 150 euros nets. » (décembre 2004 et décembre 2005).

Dans un courrier adressé aux Directeurs Exécutifs et aux DOTC du 3.12.2004, la direction précise que « une diminution de la précarité passe avant tout par une modification des organisations et de leur fonctionnement habituel afin de favoriser l'emploi pérenne et à temps plein ». Il rappelle l'importance des critères d'ancienneté (« Il va de soi » pour « départager dans une même zone de réorganisation les possibles bénéficiaires »), et invite à examiner avec bienveillance les cas d'inaptitude médicale (reclassement, poste aménagé) et de possession du permis de conduire.

« Il y a eu un effet positif sur la déprécarisation, et en même temps la Poste a continué dans sa stratégie de ne pas recruter des emplois, ça n'a pas compensé. ça a permis de déprécariser individuellement des situations, globalement...Il n'y a pas eu de développement des CDD, mais il y a eu temporisation, stabilisation de CDD.<sup>52</sup> Cet accord n'a pas réglé le problème des recrutements à la hauteur de la compensation des départs : d'un côté il y a un aspect positif avec la déprécarisation, mais d'autre part, il y a un aspect négatif, avec le renoncement de la Poste à recruter en nombre conséquent, qui fait que la problématique de l'emploi reste essentielle. L'accord national n'évoque pas des contre parties en termes de flexibilité interne, c'est renvoyé au local... Alors c'est ce qui fait que des accords locaux n'ont pas été signés, parce que cette déprécarisation était conditionnée à des mobilités (...) La précarité à la Poste aujourd'hui, elle est contradictoire : il y a eu les accords de déprécarisation élargis ensuite aux autres métiers, qui ont permis de contribuer à ce que nous on porte le CDI à temps complet comme norme, un processus nouveau dans cette déprécarisation ; mais La Poste ne recrute plus, elle supprime des emplois, sur 10 000 départs de fonctionnaires par an il n'y a plus de recrutement de fonctionnaires, il y a 4 à 5000 recrutements, qui sont en gros des CDI à temps incomplets passés à temps complet et des CDD passés en CDI, c'est des

<sup>52</sup> Le nombre d'embauches sur CDD en 2005 reste en effet à un niveau élevé, même s'il est en recul sur les deux années précédentes (22 000 contre 25 à 26 000).

recrutements d'apprentis, de contractuels, reste un différentiel important : il n'y a pas eu d'embauche pour chaque départ. Ce différentiel fait que la Poste est confrontée à une contradiction, elle veut assurer la distribution du courrier 6 jours sur 7, éviter les tournées à découvert, ce qui existe déjà, mais comme elle ne veut pas recruter au regard des besoins, elle met en place des organisations – type facteur d'avenir par exemple – par équipe, avec un système d'auto-remplacement qui conduit à une remise en cause des régimes de travail, des 35 h. telles qu'elles étaient faites, qui conduit à une flexibilisation des organisations du travail et une intensification du travail, avec une remise en cause d'acquis, de régimes de travail qui existaient. Ça joue donc sur la flexibilité interne (...) Mais le risque c'est que la boîte ait recours à nouveau à des CDD, dans l'urgence...Le problème de fond c'est que si on ne recrute pas, en nombre et en qualité, avec les recrutements de fonctionnaires, c'est la bataille qu'on mène, tout en continuant de se battre pour les passages à temps complet, l'enjeu de l'emploi et du recrutement est un enjeu essentiel aujourd'hui. »

SUD-PTT, quant à lui tout en « prenant acte des avancées de la négociation » motive sa non signature par le fait que le contenu de l'accord lui paraît « insuffisant et incomplet ». Elles « accentuent l'éclatement de l'entreprise » - elles ne couvrent que le courrier – et l'accord « ne mettra pas fin à la précarité », puisque le volume de « transformations de CDD en CDI ne sera pour une large part que ce qui se passe déjà avec le remplacement partiel des départs à la retraite », et les conditions de mise en œuvre ne sont pas assez précises.<sup>53</sup>

### **2-3 L'accord départemental de dé-précarisation**

Il faut attendre le 13.02.2006, soit plus d'une année après la signature de l'accord national, pour que les mêmes organisations syndicales s'entendent avec la DOTC sur sa déclinaison locale concernant la dé-précarisation [encadré]. Ce laps de temps s'explique par le climat social particulièrement tendu dans le département, symbolisé par trois semaines de grève de la distribution en mars 2005. Pendant plusieurs mois, le dialogue social est au point mort. Les discussions reprennent fin 2005, avec, selon le responsable du principal syndicat de la CGT<sup>54</sup>, une forte volonté d'aboutir du côté de la DRH, liée à la nécessité de faire un geste fort dans le sens de la détente : « elle devait se racheter une crédibilité ».

Ce responsable insiste également sur la portée symbolique de l'accord dans le contexte du conflit sur le CPE, où « on se dirigeait peut-être vers la disparition du CDI ». Il affirme avoir conduit la négociation dans une double perspective, la première plus offensive, la seconde plus défensive.

Dans une perspective offensive, il s'agit de CDIser le plus grand nombre de CDD et de permettre le plus grand nombre de passages à temps plein : « on est passé de 300 à 550, 400 CDD transformés en CDI et 150 CDI à temps incomplet passés à temps complet ». Il s'agit « que les gens qui entrent dans la boîte aient une perspective de CDI le plus rapidement possible » : c'est, notamment, le critère des « 2 ans d'utilisation régulière » pour tous ceux qui ont déjà passé les tests<sup>55</sup>, et qui sont donc déjà dans le « vivier », ce

---

<sup>53</sup> Déclaration du 3 novembre 2004.

<sup>54</sup> Principal syndicat (1600 membres) qui couvre le métier « Réseau Grand Public », et l'essentiel du « Courrier », hors centres de tri. Ces derniers ont leur propre syndicat, ainsi que les Services Financiers. Le syndicat des centres de tri a refusé de signer l'accord, jugeant les concessions avec les principes syndicaux trop importantes.

<sup>55</sup> La réussite à ces tests de connaissance – de niveau BEPC – conditionne l'embauche sur CDI. On pouvait recruté pendant plusieurs mois sur CDD sans y avoir été soumis, ce qui introduisait un facteur supplémentaire d'incertitude.

qui représente « une énorme avancée pour les CDD », précise ce responsable, qui a lui-même attendu quatre années en CDD avant d'obtenir son CDI. Dans une perspective défensive, il s'agit de limiter et d'encadrer des concessions jugées inévitables sur des principes syndicaux. Ainsi, reconnaître le droit à l'employeur de faire passer des tests après l'embauche sur CDD est une concession, contraire au code du travail. Mais le délai est limité à 3 mois, et si la Poste « oublie » de les faire passer, les personnes glissent automatiquement dans le « vivier prioritaire ». Et en cas d'échec aux tests, ou d'absence de permis de conduire, l'employeur s'engage à aider les CDD. Ainsi, concernant la flexibilité interne (l'acceptation de « volant multi-sites ») : plutôt que de laisser La Poste gérer unilatéralement ces « volants », des garanties et des contre parties sont actées dans l'accord : le nombre de sites est limité à trois, la distance maximale entre sites à 30 km, la sédentarisation est garantie dans les deux ans, et les intéressés bénéficient de la participation à l'achat des tournées.

## L'accord départemental

Art 1 : limitation à 4% du taux de vacances d'emplois en 2006 comme en 2005. -« Les emplois vacants seront comblés par des ressources prioritaires (reclassements, réintégrations, mobilité, apprentissage, et promotion) , puis passage à temps complet des CDI, et enfin la transformation des CDD en CDI ».

Art 2 : « il sera exceptionnellement proposé aux CDI à temps incomplet des positions de travaux de volant de remplacement mutualisé sur plusieurs sites, sur la base du volontariat »

Art 3 : « réduire le nombre de CDD et de les transformer en CDI dans un délai maximal de 2 ans d'utilisation régulière ». Il sera exceptionnellement proposé aux CDD du vivier prioritaire des positions de travail de volant de remplacement mutualisé sur plusieurs sites, sur au maximum 3 sites, avec une distance maximum de 30 km. Sédentarisation au bout de deux ans si l'agent le souhaite ». et participation à la vente des quartiers sur les bureaux où il roule.

Art 4 : Vivier prioritaire : les CDD ayant déjà réussi les tests écrits et ayant travaillé au cours des 12 mois glissants. «Le choix du recruteur s'appuie sur des critères transparents : ancienneté (jours travaillés et premier contrat), appartenance éventuelle à l'établissement, aptitude à exercer le poste. Aide aux CDD ne pouvant passer en CDI faute de permis. Formation de rattrapage en cas d'échec aux tests. Nombre de transformations : 3% des 10 000 feraient 300. Engagement sur 400 d'ici fin 2007, sachant que 164 ont déjà été réalisées depuis fin 2004

Art 5 : Tout nouveau CDD (hors étudiant) se verra proposer des tests écrits et la visite médicale dans les trois mois. A défaut, le CDD est réputé donner satisfaction et être apte et intégré dans la liste de référence des CDD prioritaires.

Dans un argumentaire joint au texte de l'accord, la DOTC apporte des précisions, dont celle-ci : les nouveaux CDD seront recrutés sur la base des conditions pour être intégré en CDI (niveau I-2) ; diplôme CAP, BEP, Brevet des collèges ; permis B ; permis de conduire des 2 roues ; extraits de casier judiciaire. Pour être nommé en CDI il faut obtenir la note 10 aux tests écrits, être reconnu apte par le médecin de la prévention professionnelle, réussir l'entretien oral.

Si la CGT peut s'enorgueillir d'avoir au plan départemental amélioré les orientations de l'accord national – accroissement de l'effectif concerné, limitation des contre parties en termes de sélection et de polyvalence – la DRH engrange avec satisfaction une amélioration du climat social – les syndicats ont mis en sourdine leur dénonciation publique de la précarité à la Poste -, quelques progrès en matière de flexibilité interne, et ce dans un contexte départemental où le niveau des transformations d'emploi peut être supérieur au niveau national, compte tenu d'un taux de vacance d'emploi supérieur : à près de 10% en 2004, il peut ainsi être rapproché de l'objectif national de 5%.

Plus important peut-être, cet accord met en forme des règles de recrutement et de stabilisation des nouveaux facteurs et agents de tri susceptibles de normaliser quelque peu des pratiques locales très diverses au niveau des établissements.

On a donc affaire à un compromis où le syndicat participe d'une réduction quantitative de l'emploi précaire et d'une diminution qualitative de la précarité – les nouveaux CDD peuvent plus facilement s'inscrire dans une perspective temporelle normée de stabilisation [encadré] – et où la direction régule l'embauche et la gestion des débutants dans une perspective plus favorable à leur engagement professionnel et à la qualité de service. Son souhait est d'ailleurs de pouvoir accroître le recours à l'apprentissage au détriment des CDD.

Reste qu'un tel accord de « dé-précarisation » peut également être interprété comme une régulation-institutionnalisation d'une norme d'embauche et d'insertion par l'emploi précaire. Une telle interprétation serait validée si à l'avenir le recrutement direct sur CDI ne se substituait pas de manière significative à la pratique d'embauche *via* le CDD devenue dominante depuis les années 1990.

### **De la précarité à la stabilité : un cursus normé**

Une fois l'accord départemental signé début 2006, le cursus de la stabilisation d'un salarié sur statut précaire (CDD) dans les activités courrier se déroule comme suit :

-Recrutement au niveau d'un établissement courrier : conditions diplôme minimal BEP/Brevet des collèges/ CAP ; permis B ; permis 2 roues.

-Enregistrement dans un fichier départemental centralisé : la personne est susceptible de postuler sur des CDD dans d'autres établissements du département, et devient en principe prioritaire sur de nouveaux CDD.

-*Dans les trois mois* : passage des tests écrits, d'un entretien oral et d'une visite médicale.

-Intégration dans un « vivier » prioritaire : les établissements recrutant sur CDI y font appel en priorité.

-*Dans les deux ans* d'« utilisation régulière » : information sur tous les recrutements en CDI sur tous les établissements du département, candidature et transformation en CDI, soit :

- en « volant de remplacement mutualisé » pendant *deux ans* au plus sur trois sites au plus distants au plus de 30 km. Contrepartie : possibilité de participer à l'« achat » des tournées sur ces sites

- par sédentarisation directe sur un seul site

Au terme d'une *durée variable* selon le contexte de l'établissement : « Achat » d'une tournée et « titularisation » sur cette tournée.

## **2-4 La précarité vue par les syndicalistes : une notion à géométrie variable**

Dans les entretiens réalisés auprès de syndicalistes responsables aux différents échelons, la notion de précarité apparaît avoir une acception variable.

Pour certains, il est clair que la référence au modèle du statut de fonctionnaire demeure centrale. C'est ainsi que la responsable nationale de SUD met l'accent sur la précarisation qui affecte les Acos au cours de la dernière période, à la fois parce que les conditions dans lesquelles s'opèrent les réorganisations peuvent les amener à la précarité d'emploi via la démission contrainte ou le licenciement, et à la fois parce que le développement de la polyvalence précarise leur travail. Le discours du responsable national de la CGT n'est pas très différent, quand il évoque la pression sur les effectifs qui conduit au développement de la flexibilité organisationnelle, à la remise en question des « 35 heures », et aux « systèmes d'auto remplacement ». L'analyse du responsable départemental de SUD est la même : la précarité c'est d'abord les CDD et les intérimaires, mais aussi « les conditions de travail ». « le coût moindre, la flexibilité horaire, la productivité sous contrainte disciplinaire, l'individualisation des relations sociales ».

La faiblesse des salaires peut également être mise en avant. Pour un délégué syndical CGT, c'est « se lever à 5 heures du matin et toucher 1000 euros par mois ». Il rejoint

ainsi ce que nous déclarait une jeune syndiquée, venant de passer d'un CDD à temps plein à un CDI à temps partiel, avec une perte de revenus l'ayant contrainte à retourner vivre chez ses parents : « je me sens précaire au niveau de mon pouvoir d'achat »

Poussés dans leurs retranchements, d'autres vont être amenés à distinguer une conception large de la précarité et une conception plus étroite, celle des « vrais » précaires. Un des responsables départementaux de la CGT affirme ainsi dans un premier temps qu'est précaire tous ceux qui n'ont pas une « position de travail stable ». Un facteur sur CDI mais qui est encore « rouleur » - donc non titulaire d'une tournée - serait donc un précaire. Mais dans un second temps il précise « les vrais précaires sont tous les Acos qui ne sont pas en CDI à temps plein...Si on affirmait que tous les non fonctionnaires sont précaires, on aurait 50 millions de précaires en France ». Il cherche ainsi, à rebours de certains de ses collègues syndicalistes, à valoriser les résultats de l'action syndicale en matière de déprécarisation, et donc à valoriser le statut des Acos en CDI par rapport aux Acos en CDD ou en CDI à temps partiel.

Même quand il ne sont pas eux même fonctionnaires, comme c'est le cas du responsable départemental de la CGT, les syndicalistes ayant un certain niveau de responsabilité développent finalement une analyse de la précarité selon deux registres. Le premier registre est à la fois le plus politique et le plus attentif aux conditions de travail de leurs mandants, qui dans leur masse ne sont pas sur un statut d'emploi précaire au sens strict. A la Poste, l'accent va donc être mis sur la situation de l'ensemble des Acos, groupe stratégique pour l'avenir des syndicats, dont le statut inférieur vis-à-vis des fonctionnaires sert par ailleurs à illustrer l'horizon revendicatif maintenu du statut de fonctionnaire pour tous. Le second registre est celui de la nécessaire prise en charge des plus précaires, et de la nécessaire prise en compte du sentiment subjectif de précarité. Comme le précise ce responsable « l'ancien CDD devenu CDI au bout de quelques années de parcours du combattant va se sentir stable »

## **2-5 Pratiques syndicales au niveau de deux établissements contrastés.**

Au plan départemental, l'essentiel de l'action syndicale de la CGT dans le domaine de l'emploi précaire a consisté en la négociation et la valorisation de la déclinaison locale des « accords Vaugirard ». L'existence de deux autres types de démarches syndicales a été évoquée lors de nos entretiens avec les responsables départementaux : l'organisation et l'action collective propres de salariés en emploi précaires ; l'information sur les droits et la défense individuelle des salariés concernés.

Le seul cas d'action collective signalé au cours des dernières années est celle d'une cinquantaine de salariés en CDD et en « emplois jeunes » manifestant en 2003 aux restaurants du cœur, et revendiquant la transformation de leur emploi en CDI.<sup>56</sup>

L'information sur les droits et la défense individuelle des salariés en CDD sont des pratiques courantes, on le verra au niveau des deux unités étudiées. Interrogé sur l'expérience de certains précaires, recueillie dans le « groupe de paroles » [cf. plus bas, 3-2-4], celle d'une absence de l'acteur syndical dans les moments les plus aigus de détresse sociale – comme les retards de versement du salaire, ou les longs délais d'obtention des indemnités chômage lors du « tiers temps » - le responsable de la CGT la reconnaît volontiers. Mais il l'explique par des arguments traduisant l'ambivalence de son attitude,

---

<sup>56</sup> La Poste a régulièrement, mais assez marginalement, utilisé les aides publiques à l'emploi des jeunes. Si les jeunes sur « emploi jeunes » ont pu ici ou là – notamment dans l'Education Nationale – se mobiliser collectivement pour leur stabilisation, leur concentration numérique et leur stabilité relative l'expliquent probablement.

entre déploration – le tissu militant est insuffisant pour défendre partout tous les CDD – et légitimation – le danger d’une dérive vers un syndicalisme de prestation individuelle au détriment d’un syndicalisme de mobilisation collective.

« Là on est sur des cas particuliers, même si on est sur un problème collectif, si tu veux t’occuper de ça, tu t’occupes de la personne pour l’aider. Et tu peux pas avoir d’audience sur cet aspect là, collective...Et la Poste se dédouane sur les ASSEDIC. C’est très compliqué ce problème-là, on n’a pas le rapport de forces, là on est uniquement sur le poids de notre organisation syndicale, sans le personnel. Sur ce genre de problèmes, en audience on n’a pas le rapport de forces, donc la boîte c’est un peu son bon vouloir. Il y a de la vraie misère, mais le problème est que ce sont des problèmes individuels, et que quand tu es sur de l’individu tu pèses pas de la même manière que quand tu es sur du collectif... On est 230 services, on a des délégués syndicaux dans les gros bureaux, pas forcément dans les petits... Alors on écrit, souvent ce qu’il faut, mais comme le tract n’est pas souvent lu. Et on veut pas tomber dans un syndicalisme où on ferait que de l’information et du RH, alors que c’est à La Poste de le faire logiquement ».

Le responsable de SUD n’est pas loin de partager la même analyse. Convaincu de la nécessité de l’action syndicale vers les précaires, notamment pour des raisons tenant au devenir du syndicat – faute d’une telle action ils risquent de se sentir « « oubliés » et de devenir aigris par rapport aux syndicats – il cite comme sources de difficultés le manque de militants locaux, et la peur de leur proposer l’adhésion qui risquerait d’être perçue comme une démarche instrumentale voire commerciale.

### 2-5-1 L’unité A : un bureau traditionnel et consensuel

Situé dans la proche banlieue d’une grande agglomération et desservant un quartier en légère croissance démographique, ce centre courrier de taille moyenne se singularise par un climat social plutôt consensuel et un usage peu abondant des CDD. La plupart de ces derniers travaillent de manière continue depuis plus d’une année et sont donc éligibles au CDI. Le trafic quotidien moyen est de 48 000 plis, répartis en 37 tournées. L’unité compte 64 personnes, dont un taux exceptionnellement élevé (80%) de fonctionnaires. Le directeur et les quatre chefs d’équipe sont fonctionnaires. Les tournées sont assurées par 51 facteurs : 37 sont titulaires de leur tournée ; 8 sont des « facteurs de secteur » ou des « facteurs de cycle » ayant un emploi stable ; 6 sont des « rouleurs », 3 d’entre eux sont en CDD et un en contrat d’apprentissage. La CGT est hégémonique dans ce centre – 75% des suffrages, 50% de syndiqués – tout en étant réputée pour son autonomie, c’est-à-dire décidant au cas par cas de la légitimité des mots d’ordres revendicatifs et des consignes d’action venus d’en haut.

#### Le personnel du bureau

	Fonctionnaires		CDI		CDD-Cdisables		Total
	H	F	H	F	H	F	
facteur	24	9	3	1	0	0	37
facteur de secteur	2	0	2	0	0	0	4
facteur de cycle	2	2	0	0	0	0	4
rouleur	0	0	1	1	1	3	6
autres fonctions	10	2	0	1	0	0	13
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>64</b>

Selon le directeur d'établissement, deux raisons expliquent localement le recours aux CDD et son ampleur limitée. L'existence de quatre emplois vacants, et le faible absentéisme de longue durée - en cas d'absences de moins de 5 jours, il privilégie les heures supplémentaires. Selon le délégué syndical, c'est un style de management « respectueux des personnes », par exemple dans la prise en compte de souhaits en matière de congés, qui permet d'obtenir ce faible niveau d'absentéisme, dans le cadre plus large d'une « bonne ambiance ». Dans l'esprit du directeur l'utilisation de CDD « saisonniers » au moment des congés est bien distincte de cette utilisation permanente, et les deux populations n'ont pas le même profil.

L'élément le plus symbolique du climat consensuel qui règne dans le bureau est l'existence ancienne et non remise en cause au moment de notre enquête, d'un accord de régulation de la charge de travail. En échange d'une limitation à 45 minutes du temps du Tri Général, les facteurs s'engagent à trier jusqu'à 110 % du trafic moyen quotidien. Ce que dit chacun des protagonistes – directeur, chef d'équipe, Délégué Syndical – montre que, si les interprétations en varient, tous y trouvent des vertus [encadré] Dans le centre étudié, en échange de la garantie d'une limitation plus stricte qu'ailleurs du volume de tri,<sup>57</sup> les facteurs s'engagent collectivement à pallier les défaillances éventuelles – fatigue, absences – de leurs collègues, ce qui évite à l'encadrement de faire appel à des remplaçants et d'exercer un contrôle direct sur la cadence, comme l'explique le chef d'équipe.

Le délégué syndical, 48 ans, est un personnage connu et respecté de tous, à commencer par le directeur, qui apprécie sa conscience professionnelle. Il a commencé comme auxiliaire en centre de tri avant de bénéficier des titularisations nombreuses dans les années 1970. Il s'est syndiqué dans la foulée. Il travaille dans ce centre depuis 25 ans. Il raconte qu'il est parvenu à syndiquer la moitié du personnel le jour où il a placé chacun devant ses responsabilités : désormais il défendra en priorité les syndiqués. Pour lui facteur n'est pas un « job » mais un « vrai métier », par ailleurs un métier d'homme. « Tout le monde peut faire postier, mais tout le monde peut pas faire facteur ». On comprend qu'il soit autant attaché au statut de fonctionnaire : il n'apprécie guère que les postiers manifestant contre le CPE mettent en avant le CDI comme idéal d'emploi. Pour autant il affirme « je ne fais pas de différences entre travailleurs selon le statut ». Il date du milieu des années 1990 l'apparition des premiers CDD dans le bureau : faute de remplaçants sur postes, les facteurs commencent à éprouver des difficultés à prendre leurs congés, ce qui occasionne une grève, suivie de la découverte par les syndicalistes de la notion de « vacance d'emploi » : tous les départs de l'établissement ne sont pas compensés, et sont remplacés par un volume d'heures.

Aujourd'hui le directeur d'établissement le consulte pour l'évaluation des CDD et savoir ainsi « s'ils méritent le CDD ». Certes, les chefs d'équipe sont les premiers consultés, mais « ils aiment bien avoir notre avis ». Dans un tel centre l'accord de déprécarisation ne change pas grand chose par rapport aux coutumes locales, ce qu'indique d'ailleurs clairement le peu d'intérêt du délégué syndical pour le récent accord départemental : le délégué continue à renseigner les CDD sur leurs droits, et on continue de transformer en CDI les emplois en CDD de ceux qui travaillent régulièrement ici, et qui ont fait leur preuve professionnellement. Bref, la prise en charge des précaires s'inscrit dans une pratique syndicale de proximité, faite du souci « de la bonne marche du bureau, de la charge de travail, du respect des jours de congés, du respect des agents au quotidien, du bon état de marche des véhicules ».

---

<sup>57</sup> L'application locale des normes nationales de cadence des activités de tri est, avec la variabilité de la charge emportée individuellement, un enjeu central des conflits sur la charge de travail des facteurs.

Pratique « payante »... tant que demeurent de faibles les tensions sur les effectifs, un management intelligent, et une « bonne ambiance » entre collègues de travail.

## Régulation locale de la durée et du volume du « tri général »

### **Le Directeur du centre :**

« La durée du tri a été négociée ici, elle est de 44 minutes, quel que soit le nombre de facteurs . J'ai en plus obtenu un accord ici, il s'agit d'un « contrat de charge », où les facteurs s'engagent à trier en cas de pic d'activité jusqu'à 110% au-dessus du volume moyen. Cela veut dire que même si il y a des absents, ils s'engagent à faire jusqu'à 110 % (donc « à 52 000 plis ils arrêtent »). Et si c'est 120 ou 130% qu'il faut faire, alors je leur paie une heure supplémentaire pour un quart d'heure supplémentaire de tri, ce qui recouvre la réalité de l'allongement quotidien total du travail : le tri lui-même, et la tournée proprement dite. Résultat : il ne reste pas de courrier au moment où les tournées commencent. »

### **Un chef d'équipe :**

« Les gens ont accepté ici de passer jusqu'à 52 000 objets, 110% du trafic moyen, et pas au-delà, parce qu'ils disent qu'au-delà la charge de travail est trop lourde. C'est calculé avec un nombre de trieurs. La seule différence c'est que dans un bureau dans lequel il y a un temps de tri il faut peut-être être plus sur les gens (...) chaque bureau a le devoir de passer un maximum de 120 % de la charge, ailleurs vous avez une fluctuation du temps de tri, ici vous avez un calcul de la charge : avant que les facteurs ne démarrent vous avez ce chiffre qui est pris en compte, les facteurs savent qu'ils vont trier tel chiffre. La plus grande différence qu'il va y avoir, c'est en termes de management : moins de contrôle de la rapidité, de la rentabilité du trieur, puisqu'ils savent qu'ils doivent passer tel chiffre. S'ils le passent en 40 ou en 45 minutes, ils vont peut-être le passer en 40 minutes. Dans un autre bureau, si il y a un temps de tri correspondant à un volume précis, il va y avoir un plus grand contrôle des chefs d'équipe des différences entre trieurs, pour éviter que certains fassent le tri des autres...»

### **Le Délégué syndical :**

« Depuis 1989 ici on a un chiffre buttoir à ne pas dépasser, les 52 000 plis. Ce chiffre, ça a été depuis les 35 h. Auparavant on en avait négocié, qui était plus bas, parce qu'il y a deux tris... Après les 35 h. le fonctionnement a été différent...Quand je suis arrivé en 1982, il y avait une brigade de tri de trois unités, trois agents, qui triait tous les matins de 8 h. à midi, qui triait les restes, et le lendemain on triait 45 minutes maximum... Ce n'était pas une particularité du centre, une grande partie des bureaux fonctionnait comme ça. Ensuite ils ont voulu lever les brigades de tri (...) donc on n'emportait plus que ce que nous on triait, et c'est là que ça un peu été le clash, parce qu'il n'y avait plus personnes pour trier les restes. On a dit « vous avez pris vos responsabilités en enlevant la brigade de tri, nous on trie 45 minutes », donc on se levait à 45 minutes, on nous donnait l'ordre de rester, on nous faisait des PV, on nous prenait des journées, et oui... ça a bagarré pendant un an ou deux. Ailleurs, ils triaient tout. Donc quand ça s'accumulait ils faisaient faire des heures supplémentaires, alors on négociait au prix fort, si tout le monde était d'accord on faisait une journée supplémentaire, voire deux...Oui ce centre a résisté plus longtemps que d'autres, ce centre résiste toujours, parce que les 52 000 ça fait pas les 120% que la Poste veut nous imposer, c'est à 110, tout juste. Et c'est pas le chiffre qu'on doit atteindre tous les jours, c'est le chiffre maximum à ne pas dépasser. »

### **2-5-2 L'unité B. L'Unité Principale d'une « DDU » récente à fortes tensions sociales**

Tout autre contexte avec cette « Unité Principale » (UP) née en 2005 d'une réorganisation importante de la distribution du courrier – projet de « Distribution Décentralisée par Unité » - desservant une agglomération de 300 000 habitants, ainsi qu'une zone d'activité de 10 000 emplois. L'UP pilote cinq « Unités de distribution », dont toutes les opérations de Tri Général (TG) qui y sont regroupées et organisées sur le mode alphabétique. Le flux quotidien est de 200 000 objets en moyenne. Depuis le grand conflit qui a précédé sa mise en place [Encadrés], l'utilisation des CDD a été abondante dans cette DDU, puisqu'on en a compté en 2005 près d'une centaine pour 350 emplois statutaires. En 2006 le climat social reste médiocre, malgré un important mouvement de cdisation. Fin 2006, la DDU compte 407 emplois statutaires – dont seulement 54% de fonctionnaires - ainsi que 42 CDD. Les postiers Acos sont particulièrement jeunes quand ils sont de sexe masculin (âge moyen de 33,7 ans), un peu moins quand ce sont des femmes (37 ans). Dans l'UP étudiée on dénombre 130 à 150 emplois, dont une trentaine pour la « brigade de tri général », comportant encore une dizaine de CDD, et une vingtaine de « manutentionnaires », « agents de tri et de collecte » travaillant dans l'équipe de l'après-midi, dont de nombreux CDD. Dans chacune des quatre autres unités de distribution travaillent 50 à 80 personnes.

Le recours particulièrement massif aux CDD dans cette nouvelle unité s'explique de deux manières. D'une part, pour les raisons classiques que l'on retrouve dans d'autres unités de distribution - nécessité de pallier les emplois « vacants », notamment pour les remplacements – mais ici décuplées par un « cadre de référence » manifestement sous-évalué selon nos interlocuteurs. D'autre part, faire face aux dysfonctionnements apparus lors de la mise en place de la nouvelle organisation du tri et aux séquelles de la grève de mars.

## La mise en place du « Tri Alpha »

Le Tri Général (TG) est l'ensemble des opérations aboutissant à la répartition de l'ensemble du courrier parvenu à l'unité territoriale en autant de « tournées » qu'elle en comporte. Dans le mode d'organisation traditionnel, l'ensemble des facteurs – sauf les CDD « rouleurs » - y participent, avant de procéder chacun au tri de préparation de leur propre tournée.

Le regroupement du Tri Général de plusieurs centres de distribution et son exécution par des agents spécialisés – agents de tri – sont présentés par les responsables de la Poste comme un outil de croissance de la productivité et de rationalisation au service des clients, supposé réduire le taux de « non adressages » dans les grandes zones urbaines. La possibilité d'affecter dans ces nouvelles brigades de tri des personnes sans expérience est aussi présentée comme « un de ses intérêts » par le directeur de l'Unité Principale : « On peut plus facilement y affecter des personnes sans aucune expérience : dans un centre classique, on évite d'y mettre les CDD, ici non. » De plus ce sont des CDD à temps plein qui y travaillent, même parfois avec des heures supplémentaires, alors qu'un CDD ailleurs ne faisant pas le TG, souvent n'est pas à temps plein. ». De ce point de vue la nouvelle organisation remplit en partie le rôle des « centres de traitement d'entre aide » - au nombre de deux dans le département - qui participent de la fluidification de la distribution, y compris en cas de conflit.

Le principe est le suivant : « on ne tient plus compte du code postal ». Les opérations comprennent trois étapes - le TGA, le TGB, et le TG final. Première étape : le courrier est trié alphabétiquement, selon la lettre par laquelle commence le nom de la voie. Seconde étape : le courrier correspondant à chaque lettre de la voie est trié par nom complet de voie. Troisième étape : à l'aide d'étiquettes de couleur correspondant chacune à une tournée, toutes les voies correspondant à telle tournée sont regroupées dans des caissettes. Les caissettes sont rassemblées dans des camions qui livrent dans les UD le courrier ainsi classé par tournée. Dans l'UD ne reste plus à faire que le tri de chaque tournée (coupage et piquage). Le passage au « TG4 », allant donc jusqu'au tri préalable au sein de chaque tournée selon l'ordre de la distribution, n'est pas à l'ordre du jour, mais semble être envisagé. La nouvelle « brigade de tri » affectée au tri alphabétique a été constituée principalement d'agents fonctionnaires et contractuels ré-affectés – pour partie pour des raisons de santé – et secondairement par embauche de jeunes CDD.

Si la direction admet que la phase de mise en place du tri alpha s'est traduite par des dysfonctionnements, elle affirme que le taux de non adressages a sensiblement diminué. Les syndicalistes continuent de mettre en doute l'efficacité technique de ce nouveau mode d'organisation, la même appellation pouvant concerner plusieurs voies et/ou plusieurs types de bâtiments.

Après le conflit du début 2005, la reprise du travail s'effectue dans un climat mitigé pour les postiers. Si la moitié des emplois menacés a été sauvée et une petite prime arrachée, le tri alphabétique se met bel et bien en place : la plupart des facteurs de l'agglomération – sauf ceux de l'unité locale à laquelle a été confiée le tri général - ne participent plus au TG3 et voient leur tournée allongée. Depuis la conflictualité collective est faible, et le mouvement de syndicalisation est resté modeste. Le délégué syndical CGT l'estime à 10 à 15% des effectifs dans l'unité locale. Les rapports entre l'encadrement local et les syndicalistes sont nettement plus tendus que dans le centre de distribution précédent. Le regard porté par le directeur adjoint sur les jeunes CDD et CDI est sévère : il les trouve peu « motivés » et peu « ambitieux », ils relâchent leur effort au travail lorsqu'ils ont obtenu leur CDI....

## La grève de mars 2005

Début 2005 est annoncée la mise en place de la nouvelle DDU à l'échelon de l'agglomération urbaine, la suppression du TG pour les facteurs, l'allongement de leurs tournées, la suppression de 25 tournées et de nombre de repos de cycles. Partie le 1er mars de l'unité locale, la grève gagne rapidement les unités de distribution de la ville et s'étend à tout le département. Elle touchera 35 des 49 bureaux et les deux tiers des 2 400 facteurs du département et durera près de trois semaines. On note même la participation de quelques CDD. Les revendications portent sur le refus du tri alphabétique – les facteurs demandent à conserver la réalisation du TG -, la défense des emplois et des repos de cycle. Mais, selon le responsable local de la CGT, c'est au fond d'abord d'une protestation contre la dégradation des conditions de travail qu'il s'agit: « ça a été un ras-le-bol, de toujours frapper sur la distribution, alors que les gens finissent généralement plus tard, 15-20 minutes chaque jour en fin de semaine ça fait quand même pas mal, dès fois sans prendre des pauses... Quand le vérificateur vient, on doit aller à une allure normale, quand il est pas là on court toujours ! »

La remise en cause du projet de DDU étant jugée non négociable par la direction, elle finit par trouver une issue au conflit en revenant sur une partie des suppressions d'emploi et du réaménagement des repos de cycle, en cédant une prime et des tickets restaurant au personnel de l'unité locale, une prime pour les agents de la nouvelle brigade matinale du TG et un aménagement des retenues sur salaire pour grève. Compte tenu de la force du mouvement, ce bilan paraît maigre aux yeux du délégué syndical local. Pour le responsable départemental il est plus positif, car c'est l'ensemble des réorganisations du travail qui est considérablement freiné dans le département, ce que reconnaît volontiers par ailleurs, pour le déplorer, la DRH. Un « relevé de conclusion » transmis aux syndiqués à l'issue du conflit est consacré d'abord aux questions d'emploi (limitation du « taux de vacance d'emploi », transformations de CDD et de CDI à temps partiel en CDI à temps plein), puis aux questions d'organisation et de temps de travail, enfin aux « principes des réorganisations futures » : toute organisation sur la base du « tri alpha » est différée jusqu'au terme d'une expérimentation de six mois, et que les « chiffres et méthodes de calcul » du trafic doivent être transmis par les directeurs d'unités aux agents qui en font la demande.

Le délégué CGT, 42 ans, est rentré à la Poste sur concours en 1982, Il travaille comme facteur dans la zone la plus proche de l'UP depuis près de 20 ans, mais ne s'est syndiqué qu'en 2003. Très impliqué dans ce mouvement, il en fait un bilan plus négatif que ses collègues syndicalistes responsables départementaux : si l'alphabétisation et la mécanisation du tri semblent gelés ailleurs, ils n'ont pu être empêchés ici, et plusieurs tournées ont été supprimées. Pour lui, nul doute que les tournées s'allongent et que les conditions de travail se dégradent. Depuis la reprise du travail la question des CDD semble avoir été la première de ses préoccupations. Sa pratique est celle d'une vigilance constante, à la fois générale et individualisée, sur les transformations d'emploi en CDI et leurs conditions, vérifiant par exemple qu'en cas d'échec aux tests, les personnes bénéficieront de la formation prévue par l'accord « On leur a mis un peu la pression au début, maintenant un peu moins, ils disent ». Au point qu'il a le sentiment de faire plus pour les précaires que pour les autres. Il n'est pas loin de partager, en symétrie, la critique de non reconnaissance adressée aux CDD par un des directeurs : ce dernier leur reproche de se désinvestir professionnellement une fois cdisés ; le délégué leur reproche plutôt de ne pas se syndiquer. En fait cette critique est celle qu'il adresse à l'ensemble des non syndiqués de l'UP, jugés insuffisamment mobilisés et syndiqués. Refusant la « politique de la carte », il envisage de freiner son activité syndicale, en espérant que l'expérience amènera les agents à davantage se prendre en charge et se mobiliser collectivement.

## 3- Précaires et syndicalisme

### 3-1 Les CDD et CDI récents de la distribution dans le département. Un cadrage statistique

Notre enquête par questionnaire auprès des CDI récents et des CDD ayant vocation à accéder à un CDI [cf. encadré méthodologique] permet de cerner assez précisément cette population, tant sur le plan socio-démographique, que des parcours antérieurs et des attentes à l'endroit de la Poste et des syndicats.

#### Méthodologie

L'enquête a été réalisée avec l'appui de la DRH de la Direction départementale Courrier de la Poste entre août et octobre 2006. Elle couvre donc la distribution : tri, manutention, collecte et acheminement du courrier. Un court questionnaire, recto-verso (cf. annexe) a été adressé à une population de 426 personnes, en deux vagues successives : fin août, 169 exemplaires en direction des personnes en CDD encore en attente de titularisation dans le cadre du plan dit de « déprécarisation » ; fin septembre 257 en direction des personnes ayant bénéficié depuis 2004 d'un accès au CDI suite à un CDD.

155 questionnaires exploitables ont été retournés : 78 émanent de personnes en CDD (50%) ; 68 sont en CDI (44%) ; et 9 (6%) sont dans d'autres situations (7 sont sans emploi et en recherche d'emploi, 2 sont en formation ou en inactivité). 83 sont des facteurs-rouleurs, 72 sont des agents de tri, de manutention ou de collecte ou occupent d'autres postes de travail.

Le taux de réponse (36,4%) est bon, tout particulièrement chez les CDD (51,5%) et les femmes (40%), d'autant plus que nous n'avons pas effectué de relance, et qu'il s'agit d'une population *a priori* relativement précaire et peu diplômée. Deux éléments peuvent l'expliquer. Pour les CDD, un effet de contexte, avec la perspective et l'espoir d'une stabilisation prochaine de leur emploi : le fait de répondre à cette enquête pouvant participer de l'expression individuelle et collective d'une motivation en ce sens. Pour les CDI, une motivation proche a pu jouer : sortis depuis peu d'un emploi instable, ils sont sensibilisés par le thème de l'étude. Mais un autre élément de motivation intervient probablement : on relève parmi les CDI 38 % de syndiqués – contre 6% des CDD -, soit un taux sensiblement supérieur à la moyenne des postiers du département (estimé par nous à environ 30 %).

Autre indicateur de motivation pour l'étude, le tiers des répondants a précisé qu'il était « prêt à accorder à un chercheur un entretien complémentaire ». Ce taux est un peu plus élevé chez les femmes (36%) et chez les plus de 35 ans (40%). Il n'est pas sensiblement différent selon le statut actuel d'emploi. Par contre les « non facteurs » (40%) et les syndiqués (39%) sont plus souvent volontaires que la moyenne.

La qualité de remplissage des diverses rubriques du questionnaire est variable. Il est vrai que sa présentation n'est pas sans défauts (densité, mise en page). Par exemple la question concernant les professions – ou dernières professions – exercées par les parents a été particulièrement peu renseignée – 38% pour les pères, 29% pour les mères -, pour une part du fait d'un défaut de présentation de la question.

Il s'agit d'une population relativement jeune (58% a moins de 30 ans) et majoritairement féminine (55%). Mais une forte proportion (56%) des femmes a plus de 30 ans, et même plus de 35 ans (35%, contre seulement 26% des hommes). Une partie de ces femmes cherche probablement à reprendre une activité professionnelle après s'être entièrement consacrée à leurs enfants, mais on verra au travers de certains des « portraits de précaires » plus loin que de longs parcours antérieurs dans d'autres emplois instables, et parfois à la Poste même, sont fréquents. La moitié des répondants vivent seuls, et doivent donc s'assumer matériellement principalement par leurs propres moyens. D'ailleurs plus d'une femme sur dix vit seule avec au moins un enfant à sa charge. On verra plus bas, au travers des témoignages du « groupe de paroles », combien la précarité peut se conjuguer au féminin.

Les origines sociales des répondants sont modestes – principalement populaires, avec plus des deux tiers de parents ouvriers ou employés ; pour une part d'origine étrangère (28% a au moins un parent né à l'étranger) ; et marquées par le poids du milieu professionnel de la Poste : plus de la moitié déclare avoir au moins un membre de la famille, au sens large, travaillant ou ayant travaillé à la Poste, cette proportion atteignant les trois quarts si on y ajoute ceux qui ont une simple connaissance personnelle. On verra que cette proximité semble être un atout dans la rapidité de la stabilisation de l'emploi , mais elle ne semble pas jouer sur la propension à la syndicalisation.

Leur niveau de diplôme est assez élevé, avec 60% de bac et plus (71% chez les moins de trente ans, 79% chez les femmes de moins de trente ans), et 22 % ayant au moins un bac+2. Ayant assez peu vécu un chômage de longue durée (un tiers a connu au moins, en tout, une année de recherche d'emploi), les enquêtés ont par contre connu une forte instabilité de l'emploi : plus de la moitié en a occupé au moins trois en dehors de la Poste, un cinquième sept emplois ou plus. Les femmes (24% ont connu au moins trois autres emplois) et les plus de trente ans (43%) ont des parcours plus marqués que la moyenne par cette précarité professionnelle. Cette instabilité est très liée aux statuts des emplois, qui dans trois fois sur quatre ne sont pas des CDI. Le contenu des emplois antérieurs renvoie clairement aux « petits boulots », ceux du monde du travail non ou peu qualifié des services et de l'industrie, particulièrement friands de jeunes peu qualifiés : « manutentionnaire », « préparateur auto », « manœuvre », « agent technique d'atelier SACEL », « magasinier », « vendeur », « gardien d'immeuble » « coiffeuse », « serveuse », « opérateur STM », « employée libre service », « cariste » « distributeur de prospectus », « aide maternelle », « chauffeur livreur », « Intermarché », « plongeur », « agent SAV » « femme de chambre », « maraîchère », « employée restauration », « agent de service », « télé prospectrice ».

Une bonne moitié des enquêtés occupent aujourd'hui des positions de facteurs. Ils sont plus jeunes, les deux sexes y sont à parité, et ils travaillent presque tous le matin. L'autre petite moitié sont des agents de tri, de collecte ou de manutention. Un peu plus âgés, ce sont aux deux tiers des femmes et leurs horaires sont plus diversifiés.

Les CDD jugent évidemment beaucoup plus souvent que les CDI leur emploi ou leur situation sociale comme « précaire » - ils sont cinq fois plus nombreux à attribuer à chacune de ces dimensions une des deux notes les plus basses - mais ce lien n'est pas absolu. D'autres éléments jouent donc dans ces appréciations. Et le fait de se juger « plus globalement dans une situation sociale de précarité » est plus répandu que l'appréciation de l'emploi comme étant précaire : plus des deux tiers (69%) estiment que leur situation sociale est « très précaire » ou « assez précaire », ce pourcentage étant de 47% pour les CDI. La perception de la précarité déborde donc bien celle du statut d'emploi.

Le travail lui-même fait l'objet d'évaluations différenciées selon ses divers aspects : elles sont plus positives pour sa « reconnaissance par le public » ou pour son « intérêt » que

pour le « niveau des rémunérations », les hommes accentuant les écarts de score selon les dimensions du travail, et les agents de tri et de collecte étant plus sévères sur tous les items excepté la rémunération.

L'emploi actuel est rarement vu comme un « simple emploi d'attente faute de mieux », mais majoritairement comme « une manière d'entrer à la Poste ». Ce résultat n'est pas surprenant, s'agissant de personnes venant d'obtenir un CDI, ou venant généralement d'acquiescer un droit à la transformation de leur CDD en CDI. D'ailleurs 83% des CDD souhaitent passer sur CDI, et 80% de l'ensemble souhaite faire une carrière professionnelle à la Poste. Les deux premières motivations sont la stabilité de l'emploi et les perspectives de carrières (trois quarts des répondants), suivies par l'intérêt du travail (58%, 63% pour les femmes). L'item proposé « Travailler dans un grand service public » a également recueilli l'approbation d'une forte minorité (41%).

Pour leur « stabilisation professionnelle éventuelle à la Poste », les enquêtés comptent d'abord sur leur « travail » ou sur « eux-même » (86%). Le rôle éventuel de l'encadrement de proximité vient loin derrière (44%), suivi par la « la Direction ou la DRH » (29%), puis par les syndicats et les relations personnelles (19%). Cette question visait surtout les CDD. En fait les CDI l'ont renseignée aussi souvent que les CDD. Les CDI se distinguent par une confiance nettement plus forte à la fois en la DRH ou la Direction (38% contre 19%) et en les syndicats (25% contre 16%), moins forte en l'encadrement (37% contre 54%). Tout se passe donc comme si le passage de CDD à CDI, sans changer la priorité absolue donnée à son travail et à soi-même dans la perspective d'une stabilisation professionnelle, se traduisait par une certaine autonomisation à l'égard de l'encadrement de proximité, au bénéfice d'abord du crédit accordé à la Direction, et dans une mesure moindre, aux syndicats.

Cela n'empêche pas les organisations syndicales d'avoir une image plutôt positive, même si elle est nuancée. Elles sont jugées positivement quand à la « défense des intérêts des salariés » (79%), de manière plus mesurée quant à l'efficacité de leurs modes d'action (53%), et négativement quant à leur caractère unitaire (44%). Les opinions sont partagées sur le point de savoir s'il est plus difficile ou non à un CDD de se syndiquer, même si une majorité (56%) de ceux qui ont renseigné cette question répondent par l'affirmative (ceux qui sont en CDD sont partagés, les CDI répondent majoritairement « non »). Toujours est-il que ces derniers le sont beaucoup plus rarement que les CDI (5%, contre 38%, soit un total de 18%). Il semble donc qu'une bonne partie des enquêtés aient compris la question relative à la difficulté éventuelle d'un CDD à se syndiquer en en retenant les aspects formels plus que pratiques et réalistes.

Si on ajoute aux 18% de syndiqués, les 26% qui déclarent envisager de le faire plus tard – ce sont principalement des CDD – la propension globale à la syndicalisation, 44%, apparaît forte. L'audience majoritaire de la CGT se confirme chez la minorité de ceux qui ont précisé leur proximité syndicale (68% ; contre 13% à SUD). Les membres d'une autre association sont plus nombreux que les syndiqués (32%), soit dans des associations sportives (plutôt des hommes et des jeunes) soit dans une association culturelle (plutôt des femmes).

Enfin, l'examen de certaines catégories spécifiques, comme les femmes de plus de 30 ans, la proximité du syndicalisme, les grands niveaux de diplômes, ou encore les personnes proches familialement du monde de la Poste porte au jour certaines spécificités. Ainsi le groupe des salariés les plus éloignés du syndicalisme (non syndiqués et n'envisageant pas de se syndiquer) se singularise par une évaluation nettement plus positive de sa stabilité d'emploi et de sa stabilité sociale, tout en formulant des jugements comparables à l'autre groupe du point de vue des diverses facettes du travail. C'est un résultat intéressant, qui suggère que c'est moins l'évaluation de la qualité de la situation

de travail « ici et maintenant » qui détermine la propension à la syndicalisation, que d'autres facteurs, parmi lesquels pourrait jouer positivement le sentiment de précarité, du moins au sein d'une population pour laquelle la stabilisation professionnelle se situe « à portée de main ». Quant aux personnes ayant des relations familiales à la Poste, elles paraissent bénéficier d'un atout dans la rapidité du processus de cdisation.

Les deux traits les plus saillants de cette enquête que l'on retiendra eu égard à l'objet de notre recherche sont d'une part la forte proximité sociale du monde de la Poste, et le très fort lien entre obtention du statut de CDI et l'adhésion syndicale.

### **3-2 Quelques portraits de CDD**

Les caractéristiques des neuf personnes rencontrées dans les deux unités étudiées couvrent assez bien la diversité de la population des CDD - et CDI récents – telle que l'enquête par questionnaire en dessine le portrait : cinq femmes – dont trois ont plus de trente ans - et quatre hommes – un seul ayant plus de trente ans ; quatre sont facteurs et cinq agents de tri ou de collecte. Par contre quatre ont au moins un « bac+2 » - ils ne sont que 22% dans la population enquêtée - , et seulement deux sont sur CDI. Trois des neuf personnes sont en effet des jeunes diplômés pour qui la Poste fournit – ou a fourni - un emploi d'attente. Trois travaillent comme facteurs rouleurs dans l'unité « traditionnelle » A, les six autres sont affectés dans la nouvelle « Unité Principale » B.

*Ces quelques biographies de CDD et de CDI récent permettent d'illustrer et de préciser certains résultats de l'enquête par questionnaire.*

Travailler sur CDD à la Poste comme « facteur » ou « agent de tri et de collecte » n'apparaît jamais comme un choix antérieur clairement déterminé, mais comme le résultat d'une opportunité professionnelle, plutôt plus intéressante qu'une autre compte tenu de sa valeur sur le marché du travail, telle qu'on a pu généralement l'expérimenter ailleurs.

Deux types polaires de cursus s'opposent ici. Le premier correspond à une interruption précoce des études supérieures. On a connu la Poste à l'occasion d'un emploi d'été, et on y revient tout naturellement et de manière suffisamment continue pour ne pas avoir à travailler dans d'autres secteurs (Joséphine, Laurence, Thierry). Le second, plus souvent emprunté par des femmes, fait suite à un parcours professionnel plus ou moins long et plus ou moins instable, suite à des études courtes (Jean, Maria, Valérie). Le cas de Ahmed, qui est celui d'un jeune diplômé à « bac+5 » toujours en emploi précaire plusieurs années après l'obtention de son diplôme, est beaucoup plus improbable, sans être inexplicable (cf. son « portrait »). On peut trouver également occupant ce type de position quelques temps – mais rarement plus d'une année - des jeunes diplômés pour qui il s'agit clairement d'un emploi alimentaire et d'attente. Tel est le cas de Brigitte, qui possède une maîtrise d'urbanisme et qui prépare les concours administratifs. Tel est le cas également de Jean-Luc, diplômé d'IUT, qui a déjà réussi le concours de sapeur pompier mais qui patiente en l'absence de poste disponible dans sa région de prédilection. L'enquête par questionnaire montre qu'il existe également des situations intermédiaires entre ces deux modalités polaires, comme celles de jeunes diplômés de niveau « bac+2 », dont le statut du CDD à la Poste est probablement moins déterminé.

## CDD et ex-CDD de l'activité courrier interviewés

Prénom	S	A	Dip	Profession parents	Situation familiale	Emplois antérieurs	Unité	Poste , Statut
Joséphine	F	23	Bac	P : artisan (dcd) M : RMI	Couple (Manutent.)	Factrice rouleuse CDD depuis 2 ans même centre	A	Factrice Rouleuse CDD
Laurence	F	32	BTS	P : infirmier armée M : sans prof.	Seule	Factrice rouleuse CDD depuis 5 ans, dont 2 ans même centre	A	Factrice Rouleuse CDD
Jean	M	48	CAP	P : cuisinier F. publique M : sans prof.	Couple, 3 enfants (chômeuse)	Chauffeur-livreur, artisan.. Facteur rouleur CDD pdt 2 ans	A	Facteur Rouleur CDI CDD
Ahmed	M	29	DESS	P : manœuvre M : sans prof.	Couple (Infirmière)	Ouvrier en intérim, Employé banque CDD Poste	B	Agent tri collecte CDD
Thierry	M	23	Bac	P : policier M : aux. Pueric.	Couple (étudiante)	CDD Poste Pendant 1 an	B	Agent tri collecte CDI
Maria	F	31	CAP	P : NSP M : ASH	Couple (chef équipe Poste)	Ménages, caissière etc. CDD Poste depuis 1 an	B	Agent tri collecte CDD
Valérie	F	35	CAP	P : pompier M : empl. munic	Séparée (informaticien)	Coiffeuse, aux. Puericult CDD Poste depuis 1 an	B	Agent tri collecte CDD
Jean-Luc	H	24	DUT	P : Chef d'entr. M : cadre	Couple (cadre)	CDD Poste (1 <sup>er</sup> ver. Emploi)	B	Agent tri collecte CDD
Brigitte	F	28	Maîtr.	P : Policier M : Ag. Serv Fonct. publique	Couple (Etudiant)	ELS, employée Intérim tri Poste	B	Factrice Intérim

Seulement deux des neuf personnes rencontrées (Joséphine et Maria) font état de relations amicales ou familiales à la Poste ayant joué un rôle direct dans leur recrutement. La première fait état d'un « ami de la famille », la seconde de son nouveau compagnon. Cette dernière illustre bien comment les relations personnelles peuvent jouer un rôle décisif dans la sortie d'un long parcours précaire chez des individus non qualifiés.

Des modalités plurielles de distance à l'action collective et syndicale

Les neuf personnes rencontrées font preuve d'une belle unanimité de point de vue sur trois thèmes : un CDD ne fait pas grève ; un CDD ne se syndique pas avant d'avoir obtenu son CDI ; les syndicalistes jouent un rôle plutôt utile auprès des CDD, et les organisations syndicales se préoccupent de l'emploi précaire à la Poste.

Un CDD ne fait pas grève... Confirmant bon nombre de réponses « en clair » accompagnant les questionnaires retournés, les propos des interviewés font état d'une sorte de convention très puissante, partagée y compris par des syndicalistes, réalistes de ce point de vue : se mettre en grève en accompagnant les collègues fonctionnaires ou contractuels CDI dans leurs mouvements, c'est prendre le risque d'affaiblir la probabilité de voir son emploi stabilisé.

### Portrait 1. Joséphine, 23 ans.

Quand nous la rencontrons, en avril 2006, Joséphine travaille sur CDD dans ce centre de manière continue depuis cinq mois. Elle y a débuté l'été 2003, recommandée par un ami de sa famille, après avoir obtenu son bac pro. Comme beaucoup d'autres étudiants d'origine populaire – père décédé, mère au RMI – et issus de ce type de filière scolaire, elle abandonne peu après ses études. Elle est alors entièrement disponible pour le bureau de Poste du quartier où elle habite, et où elle travaille principalement comme factrice « rouleuse » sur une bonne moitié des 37 tournées du quartier, secondairement comme agent de collecte et de tri. Très à l'aise dans l'ambiance populaire et virile du centre, elle est plus réservée sur d'autres aspects du métier : les relations avec le public ne sont pas toujours faciles, et le travail est pénible physiquement. Ayant passé avec succès les tests et son permis de conduire, participant depuis peu au Tri Général, confiante envers les engagements du directeur d'unité, elle pense voir son CDD transformé en CDI dans les mois à venir, et devenir rapidement « titulaire » d'une tournée. Reste que, compte tenu des horaires et de la pénibilité du travail, elle ne se voit guère rester factrice à vie. Elle envisage plutôt une promotion interne vers l'encadrement.

Sa toute récente continuité d'emploi et sa perspective désormais proche de passage sur CDI font qu'elle ne se sent plus précaire, pas plus que son compagnon, déménageur en intérim mais prochainement embauché en CDI.

Si elle n'hésite pas à aller demander informations et conseils au Délégué Syndical, et qu'elle n'exclut pas de se syndiquer plus tard, elle se tient pour l'heure à l'écart de toutes les grèves. Il va de soi pour elle que « si on veut signer le CDI, faut pas faire grève ». en tous cas « ce n'est pas conseillé ». Elle n'a donc pas participé au conflit de mars 2005, tout en précisant qu'il n'était pas question pour elle de remplacer un gréviste sur sa tournée. Issue d'un milieu non politisé et non syndiqué, elle n'a a priori aucun intérêt pour la vie politique – qu'elle réduit aux déclarations, toujours mensongères, du gouvernement – ni pour la vie syndicale. Elle n'aborde guère ces sujets avec ses collègues de travail. Elle pense que la plupart des syndiqués le sont pour se protéger et ne pas trop en faire, plus que par conviction ou par implication professionnelle. Elle se sent plus proche de Sud que de la CGT, où « il y a beaucoup de bla bla ».

Un CDD ne se syndique pas. Ici la convention est peut-être un peu moins puissante, d'ailleurs quelques uns des CDD enquêtés déclarent être syndiqués. Reste que cette syndicalisation doit alors rester discrète, elle a avant tout le sens d'une protection « au cas où », voire d'une attente en matière d'aide à la transformation de son statut d'emploi.

Mais se tenir à distance des grèves et de la syndicalisation ne signifie pas qu'on s'interdise toute relation avec les syndicalistes du lieu de travail, en l'occurrence les Délégués Syndicaux. On apprécie les informations qu'ils donnent, que l'initiative en revienne au CDD ou au délégué. Des nuances séparent ici les deux unités étudiées. Dans l'unité traditionnelle, de dimension relativement modeste, la bonne ambiance et l'absence de tensions majeures entre l'encadrement et le collectif des facteurs, comme entre l'encadrement et le délégué syndical, et sans doute le style syndical de ce dernier, font qu'il est perçu et reconnu un peu comme « faisant partie de la maison » par les quelques CDD présents. D'ailleurs le directeur du centre prend soin de le présenter aux nouveaux recrutés, au même titre que les chefs d'équipe. Dans la nouvelle unité, dans un contexte de syndicalisation plus faible et de fortes tensions entre l'encadrement d'une part, le

personnel ou les délégués de l'autre, les syndicalistes sont perçus par les CDD comme étant davantage extérieurs au collectif de travail.

Enfin, une exploration plus approfondie devrait permettre de vérifier le rôle joué par deux types de processus dans la mise à distance du syndicalisme chez certaines fractions des nouveaux postiers. 1- La fréquence des expériences d'instabilité professionnelle dans le monde du travail précaire et peu qualifié du secteur privé, en particulier dans le commerce et les services. Comparativement à ces expériences, le travail et l'emploi à la Poste peuvent apparaître, au moins provisoirement, comme relativement favorables. 2- Pour un certain nombre de jeunes bacheliers – Joséphine, Thierry – le projet n'est pas d'exercer le métier de facteur ou d'agent de collecte et de tri à vie, mais de progresser dans la hiérarchie professionnelle de la distribution. Or ce projet est a priori peu compatible avec un engagement syndical.

### **Portrait 2. Laurence, 32 ans**

Nettement plus âgée que Joséphine, dotée d'atouts sociaux et scolaires plus solides – son père est infirmier militaire, elle a un BTS - Laurence est pourtant toujours dans la même situation : celle d'une salariée en CDD attendant avec impatience sa transformation en CDI. Deux raisons l'expliquent probablement. Elle n'est originaire ni du quartier, ni de la ville – elle n'a d'ailleurs aucune connaissance dans le bureau préalablement à son recrutement -, et elle est restée plus longtemps indécise quant à son avenir. Originaire de la Côte d'Azur, elle part d'abord travailler deux années à la Poste sur Paris avant de revenir dans le Sud rejoindre son nouveau compagnon, postier également, mais avec qui elle ne vit pas. Elle reprend alors des études, mais abandonne quelques mois plus tard. Voilà donc cinq ans qu'elle travaille comme factrice rouleuse sur CDD pour le même bureau de Poste – le seul qui fasse appel à elle - dont les deux dernières années de manière quasiment continue. Pas plus que Joséphine elle ne se voit factrice à vie – elle juge ce travail trop routinier \* - elle envisage de préparer des concours soit au sein de la Poste, soit dans d'autres administrations, comme l'Hôpital.

Compte tenu de son parcours on comprend que Laurence s'affirme moins assurée que Joséphine quant à son avenir immédiat. Son bail venant à terme elle doit d'abord penser à se re-loger. Elle n'a pas encore pu passer le permis de conduire, qui conditionne l'accès au CDI. Et puis la précarité, c'est aussi risquer d'« arriver le matin sur une tournée qu'on connaît pas ».

Concernant l'action collective et le syndicalisme, son point de vue ressemble fort à celui de Joséphine : « nous, on est coincé, on peut pas se permettre de faire grève. On aimerait bien, mais comme on est sur CDD c'est pas possible ». Le Délégué Syndical, qu'elle appelle par son prénom, est appréciée tous les « renseignements » qu'il donne aux CDD. Elle n'a jamais voté lors des élections professionnelles, mais elle « verra » quand elle aura son CDI.

\*Elle insiste sur la « facilité » et la « routine » du métier de facteur lors de sa tournée, à pied, au cours de laquelle nous l'avons suivie. Cette semaine-là, elle remplace un facteur « en repos de cycle » Elle y est manifestement connue et appréciée des quelques « clients » - c'est son mot- que nous rencontrons. C'est une des tournées qu'elle connaît le mieux, et qu'elle apprécie. Elle la bouclera en trois heures, - mais sans prendre sa pause réglementaire de 20 minutes – à une allure plutôt moyenne aux yeux de l'observateur, mais très régulière.

**-Portrait 3 : Jean, 48 ans**  
**« On est pas à la mine, mais c'est pas la planque »**

Jean fait partie de cette petite minorité, parmi les facteurs de sexe masculin récemment cdisés, qui ont connu un long parcours dans le secteur privé avant d'entrer à la Poste. D'origine populaire – père cuisinier dans la Fonction Publique, mère au foyer – il échoue au CAP et devra attendre son service militaire pour obtenir son permis Poids Lourd. Il travaille 18 ans, comme chauffeur-livreur salarié dans trois entreprises différentes, devient contremaître et finit par créer sa propre entreprise de livraison. Celle-ci se révélant non viable économiquement, il est embauché sur CDD au bureau de Poste d'abord comme chauffeur, puis comme facteur. Travaillant rapidement de manière quasiment ininterrompue, il obtient son CDI deux ans et demi plus tard.

Si Jean reconnaît avoir connu des périodes difficiles – suite à la faillite de son entreprise, il s'est retrouvé quelque temps sans ressources et « même à la CMU » - il dit ne s'être jamais senti précaire, car ayant toujours su trouver du travail. Il met en avant son côté débrouillard et « pas dépensier » pour éclairer un rapport fondamentalement confiant dans sa vie, au-delà des aléas de sa vie professionnelle. Avec sa première femme, infirmière, il a pu accéder à la propriété du logement, ce patrimoine l'ayant aidé à passer des caps délicats. Il vit désormais en location avec sa nouvelle compagne dans un superbe « mas » pour le somme modique de 500 euros par mois. Bien sûr il apprécie son nouveau statut d'emploi, notamment parce qu'il reste exigé pour tout achat d'importance. Mais il estime honnête son salaire de 1300 euros. Il apprécie ce nouveau métier dans lequel l'intensité du travail et la pression hiérarchique sont moindres que celles qu'il a pu connaître – « on est pas à la mine ici ». Il comprend en même temps que les facteurs anciens jugent à une toute autre aulne l'évolution de leur condition, et qui lui objectent « il y a trente ans, c'était pas comme ça ».

Contrairement à Joséphine et à Laurence, il terminera très probablement sa vie professionnelle comme facteur. Cela ne l'empêche pas d'entretenir le même rapport distant au syndicalisme, même si il a participé à la grève contre la réforme des retraites : « je m'en fous moi, je suis pas trop syndicats ». Certes il leur reproche leur émiettement, et constate que la séparation des différentes activités postales affaiblit la solidarité entre postiers. Mais plus fondamentalement ils n'ont guère de place dans sa vision du monde social en général - on peut améliorer son sort pour peu qu'on le veuille, et « être bien avec tout le monde » facilite la vie - et de son lieu de travail en particulier, où l'encadrement « ne commande même pas ».

**Portrait 4. Ahmed , 29 ans**  
**« J’approche de la trentaine, ça commence à me faire peur ».**

Comment peut-on, 5 ans après avoir obtenu un DESS d’économie et financière, être encore « agent de collecte et de tri » sur CDD à la Poste avec 1 000 euros comme salaire de base ? L’entretien avec Ahmed nous livre au moins deux clefs. Il est issu de l’immigration ouvrière maghrébine, et il a connu une période de fragilité affective au sortir des études, qu’il avait par ailleurs choisies sur le mode du raisonnable - « ni trop facile, ni trop difficile ». Il avoue à plusieurs reprises ne pas avoir su vraiment ce qu’il voulait faire, et il est encore assez indéterminé quant à son avenir. C’est sans doute sous l’impulsion de sa compagne, qui vient quant à elle de réussir son diplôme d’infirmière, qu’il dit aujourd’hui « ne pas se sentir vraiment à sa place », et vouloir prendre le risque de « tout plaquer » pour « se relancer », éventuellement en quittant la région pour la région parisienne où il aura « sûrement plus de débouchés ». Il craint d’être enfermé dans ce piège de l’accoutumance à un travail à la fois alimentaire et dans lequel sa valeur sur le marché du travail baisse. Une éventuelle évolution de carrière au sein de la Poste lui paraît trop lente, et il sait qu’il est trop âgé pour tenter le concours interne pour devenir conseiller financier. Telles sont les principales raisons pour lesquelles il a refusé de passer l’écrit qui lui aurait permis de passer dans le « vivier » des CDD prioritaires pour un CDI.

Ahmed ne s’est jamais vraiment senti précaire, ni vraiment dans un manque de ressources. Il a vécu chez ses parents quelques temps après la fin de ses études. Il a donc pu épargner à cette époque, de même que quand il était intérimaire. Et les quelques emplois précaires qu’il a connus dans le secteur privé, comme ouvrier et même comme « conseiller clientèle » dans une banque, lui apparaissent avec le recul plus médiocres que son emploi actuel.

C’est, notamment, à partir du sens de sa position professionnelle actuelle comme emploi d’attente qu’il faut comprendre sa relation à la fois distante et critique à l’égard des syndicats. Certes, il reconnaît l’intérêt d’une présence syndicale, sous la forme de ce syndicaliste extérieur au centre qui vient régulièrement prendre la parole, sans omettre de toujours s’adresser aux CDD, et qui a rendu service à certains de ses amis. Mais lui n’a jamais eu recours au syndicat et n’a jamais fait grève. Et il juge excessive la revendication des 1 500 euros pour le travail de la plupart des postiers.

*« Pour le moment je ne me suis pas posé la question, non je n’ai pas envie de me syndiquer.. J’avoue que je suis un peu égoïste au niveau de mon comportement. Moi en fait je fais mon boulot, je pense le faire assez bien, donc j’ai pas de souci avec les chefs en particulier, je sais qu’ils m’ont à la bonne... C’est vrai que peut-être que si j’étais rentré en tant que CDI peut-être que je me serais syndiqué pour avoir ça au cas où... J’ai pas eu de problèmes particuliers qui auraient fait que je pense au syndicat. Mais c’est vrai que de temps en temps c’est au niveau de la mobilisation à laquelle on est appelé. C’est vrai que les CDD sont pas assez mobilisés, comme les CDI. Ils nous disent qu’il n’y aura pas de répercussions. Maintenant les personnes qui s’absentent un jour de grève pour aller manifester je sais pas où, rien ne nous promet qu’il n’y aura pas une répercussion sur son contrat plus tard, c’est à dire qu’arrivée à la fin de son contrat il n’y aura pas de prolongation, ou qu’il ne sera pas rappelé ».*

**Portrait 5 : Thierry, 23 ans**  
**« Mon objectif est de progresser »**

Contrairement à Ahmed, Thierry a fait le choix du CDI et de la carrière lente au sein de la Poste. Il est vrai qu'au terme d'une scolarité laborieuse et incertaine – deux redoublements dans le secondaire, abandon des études supérieures après deux années, échec au concours de la Police – il n'a que le bac, et qu'il vient quant à lui d'un milieu familial marqué par la Fonction Publique : père policier, frère aide-soignant.

Le cursus qui l'a conduit à devenir postier apparaît très classique. On commence par découvrir l'emploi de facteur comme « job d'été » pendant les vacances universitaires, et on y revient dès que l'on décroche des études. S'il apprécie davantage les opérations de tri que la distribution, c'est qu'il dit avoir besoin de la pression du rendement pour travailler, un peu comme pendant sa scolarité, où il ne faisait les devoirs qu'au dernier moment. Il a obtenu son CDI en un peu moins d'un an. Ses perspectives se résument maintenant à « progresser ». Il est clair pour lui que cela suppose une attitude coopérative à l'égard de la hiérarchie : « je sais pas si c'est de bien se faire voir. Enfin on nous donne un travail à faire il faut le faire du mieux possible. Comme ça au moins si on peut dire du bien sur nous... ». Comme Ahmed il y a encore peu de temps, il vit en couple avec une compagne qui poursuit des études. On a vu que ce pouvait être un élément important dans la décision du premier de « se relancer » en quittant sa situation sans guère d'avenir de CDD à la Poste. Ça l'est sans doute dans la perspective annoncée par Thibault, qui est de se stabiliser à la Poste et de s'y engager rapidement dans une carrière promotionnelle.

Plus précis que Ahmed sur ce point, il affirme que « c'est un mec du syndicat » qui déconseillait aux CDD de faire grève. Convaincu que la Poste va être privatisée, il reproche aux syndicats une hostilité trop systématique à la direction de l'entreprise. A la Poste, « c'est toujours un peu trop la guerre ».

**Portrait 6 : Maria, 31 ans**  
**« Sauvée » par son nouveau compagnon, chef d'équipe à la Poste ?**

Comme Ahmed, Maria vient du monde ouvrier, très certainement peu qualifié, et en partie immigrée. Elle ignore presque tout de son père, originaire de Sicile. De la profession de sa mère elle ne sait dire que « elle travaillait dans les hôpitaux », sans doute donc comme agent de service. Mais son bagage scolaire est bien plus modeste, elle n'a pas « bac +5 » mais un niveau BEP . Et c'est une femme, qui se retrouve de surcroît rapidement seule avec deux enfants. On n'est donc pas surpris qu'elle nous décrive un parcours d'emplois instables du « bas de l'échelle » : nettoyeuse, femme de ménage, caissière, agent de sécurité scolaire, caissière, travail au noir... Elle reprend des études pour passer un BEP de secrétariat, mais cette formation ne lui suffit pas pour quitter rapidement le monde de la galère. Elle échoue « par timidité » au concours de la Poste qu'elle a tenté afin d'obtenir un emploi de « tri et d'acheminement ». Il lui faudra attendre encore quelques temps et sa rencontre avec un nouveau compagnon, qui est... chef d'équipe à la Poste, et qui y affiche quant à lui certaines ambitions – devenir chef de centre - pour que cet événement déclenche une nouvelle démarche pour être recrutée dans cette entreprise. Elle bénéficie d'abord de « petits contrats » (de 2 à 3 semaines), et ne cache pas que c'est depuis que son compagnon a été muté dans le centre des Milles qu'elle bénéficie d'un contrat de plus longue durée (7mois)

Avec ce travail mieux payé, moins pénible que les autres, avec de plus une meilleure ambiance – « ici on vous tutoie tout de suite » – qui l'aide à combattre sa timidité et qui offre de surcroît des horaires qu'elle juge adaptés à la prise en charge de ses enfants, Maria affiche sa satisfaction et l'absence de toute autre ambition que d'obtenir un CDI et un poste fixe, y compris du type de celui qu'elle occupe actuellement : tri, et collecte-remise . Elle assume un rapport instrumental au travail : ce sont ses enfants qui donnent un sens à sa vie « *Moi l'essentiel c'est d'avoir un salaire. Mois dès que je rentre à la maison je suis contente de retrouver mes enfants, c'est ça la vie...* »

On n'est donc pas surpris de trouver chez elle un rapport très distant à l'action collective et au syndicalisme.

*« Faire la grève c'est mal vu, on me dit « fais attention », par rapport à mon poste. De toute façon j'ai pas envie de m'absenter, je suis pas tout le temps d'accord avec eux »*

Il est vrai qu'elle revient de loin : il y a peu elle ne touchait que 442 euros des Assedic, mais « je savais pas pleurer » et « on s'est toujours débrouillé ». Alors pourquoi se plaindre et protester, même quand la Poste tarde à vous payer votre dû et que l'assistante sociale est si difficile à rencontrer ; surtout quand certains collègues de travail rencontrent des difficultés financières plus graves que les vôtres.

### Portrait 7 : Valérie, 35 ans

« Le monsieur m'a demandé où j'habitais, si j'avais des enfants... »

Si elle n'a pas plus de « capital scolaire », côté ressources sociales Valérie est plus dotée que Maria. Elle vient quant à elle du monde ouvrier qualifié – son père travaille à la Shell comme pompier, sa mère est employée de mairie – et ses parents la logent gratuitement. Elle a vécu en couple avec un informaticien dont elle vient de se séparer... L'aide parentale est d'ailleurs déterminante pour la soutenir dans sa nouvelle situation de femme seule avec deux enfants, devant désormais travailler à plein temps. Sans ce dispositif familial, elle ne pourrait accepter ses horaires de travail – se lever à 2 h 30, revenir prendre les enfants à la sortie de l'école en fin de matinée. Outre cette séparation récente c'est surtout son faible niveau de qualification qui l'a longtemps handicapée sur le marché du travail : elle quitte l'école avec un CAP de coiffure, devient coiffeuse salariée quelque temps, mais connaît de sérieux problèmes de santé liés à la station debout. Peu de temps avant de candidater à la Poste elle a passé un CAP « petite enfance » pour se professionnaliser dans ce secteur, mais cela s'est révélé impossible. Sur les conseils d'un « facteur, ami de ma cousine », elle dépose son CV, et travaille très rapidement la Poste. Elle y est employée depuis près d'un an, avec une interruption de trois mois l'été. C'est le passage sur CDI qui focalise son attention plus que le type d'emploi à venir : elle continuerait volontiers comme agent de tri et de collecte-remise, plus confortable à ses yeux que celui de facteur, tout en souhaitant avoir un minimum de relations avec le public.

*« Ben je vais voir, j'espère évoluer un petit peu quand même. Au guichet ? je sais pas encore, je me suis pas encore posée la question, tant que j'ai pas le CDI je peux pas... Les concours ? Oui mais c'est pareil il faut d'abord avoir travaillé trois ans, c'est vrai que je m'en suis pas encore occupée. Je commence à faire les choses dans l'ordre, après je verrai ce qu'ils me proposent. Ré- ouvrir des livres ? J'ai repassé un CAP à 34 ans en candidat libre, ça me fait pas peur. Pourquoi pas chef d'équipe plus tard, on prendra la place de nos chefs (rires)... Non pas facteur.... Pourtant je suis une motarde, ça me fait pas peur, mais moi j'aime bien le contact. Moi il me faut avoir un échange.... »*

Quant aux syndicalistes, elle les décrit comme des acteurs quelque peu extérieurs - « ceux qui viennent là, faire des réunions, bon on les écoute – vaguement utiles – « je pense qu'ils se battent pour nous quand même » - vis à vis desquels on est dans une relation de délégation de pouvoir : « je leur ai demandé : est-ce que vous m'encouragez à signer un CDI ? » ; « le monsieur m'a demandé où c'est que j'habitais, si j'avais des enfants, si ça me dérangeait pas de commencer à 4 heures »... En tout état de cause la question de l'adhésion syndicale ne saurait se poser que « plus tard », lorsqu'elle aura son CDI et connaîtra son affectation.

### **3-3 Paroles d'un groupe de précaires<sup>58</sup>**

Réuni à trois reprises dans le cadre de la recherche, ce groupe de paroles comprend sept personnes travaillant à la distribution du courrier ou des colis. En dehors de l'une d'entre elles, qui vient d'obtenir un CDI, toutes sont encore en situation d'emploi instable (CDD, intérim, « tiers temps ») [Encadré méthodologique]. Les matériaux produits sont beaucoup plus riches que les entretiens individuels concernant l'expérience de la précarité et des conditions de travail, et traduisent un point de vue plus sévère sur les syndicats. On s'interrogera plus bas sur les raisons de ce contraste (cf. 3-2-4-3).

---

<sup>58</sup> Cette partie s'appuie en partie sur les notes rédigées par Edouard Orban et Tanguy Samzun dans le cadre de la recherche

## Le groupe de paroles : méthodologie

Constitué d'une part à partir de l'enquête postale – où l'on demandait aux répondants s'ils accepteraient un entretien complémentaire - , d'autre part à l'aide des réseaux personnels de l'un des membre de l'équipe, ce groupe de sept personnes s'est réuni à trois reprises, à chaque fois deux heures environ, entre septembre et octobre 2006. Chacune des réunions était centrée sur un thème privilégié : la précarité, le travail, la mobilisation personnelle et collective. Les deux premières ont réuni tous les participants, la dernière seulement quatre d'entre eux : parmi les trois absents, l'un, Axel, avait « oublié », et l'autre, Valérie, était souffrante (douleurs lombaire). Les échanges étaient enregistrés puis retranscrits et transmis aux participants avant la séance suivante. Ces derniers étaient rémunérés pour leur participation au groupe (15 euros/heure), pendant leur temps libre. Les participants sont quatre hommes et trois femmes, âgé(e)s de 25 à 50 ans. Trois travaillent à la distribution de colis, chez ColiPoste. Deux sont à la distribution du courrier et deux autres sont actuellement en « tiers temps ». Aucun n'est syndiqué

### Membres du groupe de paroles

Prénom	S	Age	Statut d'emploi	Derniers postes de travail à La Poste	Situation familiale	Emplois antérieurs
Axel	H	25	CDI depuis peu	ColiPoste Est: Tri et distribution.	En couple, avec étudiante	Petits boulots. Depuis 1 an à La Poste
Pierre	H	40	CDD	ColiPoste Centre : distribution.	Marié, 1 enfant	Cons. Navale, barman, chef d'entreprise. Depuis 4 ans à L.P.
Patrick	H	30	Intérim	ColiPoste Centre : distribution.	En couple, 3 enfants	Messagerie. Depuis 8 mois à La Poste.
Romuald	H	26	CDD	Courrier (tri-collecte-remise)	Marié	
Valérie	F	28	Ex CDD, 1/3 tps	Courrier (Tri et distribution)	Seule, 1 enfant	
Régine	F	50	Ex CDD, 1/3 tps	Courrier (Tri et distribution)	Mariée, 1enfant	Depuis 6 ans à La Poste
Katy	F	30	CDD	Courrier (Tri et distribution)	Mariée, 3 enfants	Restauration (serveuse, manager) Depuis 5 ans à L.P.

### 3-3-1 L'expérience de la précarité : une expérience disqualifiante ?

Invités à s'exprimer lors de la première séance sur la signification du terme « précarité », les participants s'accordent remarquablement vite sur ses différentes facettes, telles que l'étymologie et notre recherche les posent : instabilité, incertitude, fragilité, non reconnaissance, dépendance et soumission.

Animateur : alors qu'est-ce que ça veut dire pour vous précarité, on va peut-être commencer par là, précarité financière ?

Régine : précarité financière

Pierre : précarité familiale

Régine : pas de congés...

Axel : pas d'avenir

Régine : pas d'avenir, moi j'ai 50 ans cette année, je sais pas si je retrouverai du travail

Katy : moi je dirais, au sein du travail en lui-même, pas de reconnaissance.

Valérie : pas de reconnaissance, je suis tout à fait d'accord (...)

Valérie : le problème, je disais (...), c'est que, quand on a travaillé à LP, on est au chômage, on est en tiers temps. Et en tiers temps, on n'a pas le droit de travailler ailleurs, sinon on perd les allocations, enfin nos droits. si je trouve un autre boulot ailleurs, je perds mes droits de La Poste... Là j'ai pas travaillé donc, je suis en tiers temps. Faut attendre 3 mois avant de toucher le chômage. Pendant ces 3 mois de quoi je vis ? De quoi je vis ? moi, avec une petite de 11 ans à charge, moi en vivant seule ?

### *Insécurité matérielle et dépendance vis à vis de la protection sociale*

Une bonne partie des échanges de la première séance développent le thème introduit par Valérie, jeune femme vivant seule avec un enfant, pour qui la question de la continuité des revenus est donc plus vitale encore que pour d'autres. Elle nous rappelle que la première dimension de la précarité est l'insécurité des ressources économiques et la dépendance à l'égard des institutions de la protection sociale dans laquelle se trouvent pris tous ceux qui sont exposés au risque de chômage. A commencer par celles et ceux qui sont les plus démunis en ressources sociales alternatives. La précarité de l'emploi n'est-ce pas d'abord l'expérience familière de la privation d'emploi et de la recherche de revenus non salariaux ? On sait combien les chômeurs sont fragilisés socialement et subjectivement, et combien la relation aux organismes de gestion du chômage est porteuse d'individualisation et de culpabilisation.

Toutefois entre deux séquences d'emploi en CDD, ces précaires ne sont pas des chômeurs ordinaires. Ils demeurent des postiers, mais deviennent des postiers virtuels, et difficilement reconnus comme tels par leur employeur, passé et, espèrent-ils, futur. « Ça paraît quand même ahurissant de laisser son employé pendant des mois sans salaire ». En effet, ils font état de la difficulté de faire valoir auprès de la Poste – qui est son propre assureur chômage – leurs droits au chômage. Ces personnes se retrouvent dans une situation très paradoxale. Elles peuvent se vivre comme étant dans l'impossibilité de prendre un autre emploi, sous peine de perdre leurs droits au chômage et de ne plus être disponibles pour la Poste. Elles sont à la fois captives d'un employeur et soumises à des délais plus longs de versement des indemnités.<sup>59</sup> Si le chômage peut parfois – sans doute exceptionnellement et provisoirement – prendre le sens d'une libération de la subordination salariale, nous sommes ici aux antipodes, puisque ces moments sont vécus entièrement sous l'emprise tutélaire de l'employeur.

### *Règles opaques, arbitraire et individualisation*

Ce rapport de dépendance aux institutions de gestion de leur salaire –direct ou différé – est d'autant plus prégnant que les règles apparaissent complexes, opaques, évolutives, sujettes à de multiples interprétations selon les interlocuteurs. Ainsi la gestion du « tiers

---

<sup>59</sup> A la fin de son CDD le chômeur doit d'abord obtenir une attestation de non paiement d'indemnités des ASSEDIC, avant d'être pris en charge par le système propre à La Poste.

temps » par les directions des établissements fait l'objet d'interrogations et d'incompréhensions parce que les règles varient localement. Autre exemple, certaines directions poussent des CDD à passer en intérim, d'autres non. Ce n'est donc pas un hasard si une bonne partie des échanges au sein du groupe de paroles a pour objet de mieux comprendre, par la mise en commun des expériences et des informations, ces règles desquelles leur vie est très dépendante. Et ces expériences sont chargées en sentiment d'abandon, d'indifférence ou de mépris, bref de toutes les modalités de la non reconnaissance, ou de « reconnaissance dépréciative ». <sup>60</sup> Les récits sont chargés de dénonciation et de protestation, avec ce « sentiment d'injustice sociale où les institutions ne tiennent pas leurs engagements » (Emme, 2005).

Katy : moi je sais que quand j'ai été en accident de travail, ils ont mis 4 mois pour faire mes papiers correctement.

Régine : ah, oui, ça c'est la sécu...

Katy : non, c'est LP (...) alors, je reçois mon premier bulletin d'indemnités de la sécurité sociale, et ils devaient me payer, je crois, 4 euros de la journée. J'ai appelé la sécu, comment ça se fait ? alors elle m'a expliqué, d'après le papier qu'ils avaient eu de LP, de la déclaration des salaires que j'avais perçus, ça correspondait à ça. Mais c'est impossible... donc, je me suis pas laissé abattre, tous les jours j'ai rappelé. Chaque fois, je tombais sur une personne différente. Et chaque personne différente me disait quelque chose de différent. Jusqu'au jour où je suis tombé sur une personne, mais madame vous avez tout à fait raison, c'est pas du tout ça (... ) Sous mes yeux, elle a fait le papier, 3 fois !, parce que sous mes yeux, elle arrivait toujours pas à faire le papier correctement. Et au bout de la 3<sup>ème</sup> fois, avec mon déplacement, elle a réussi à faire le papier correctement, et enfin, j'ai touché, au lieu de 4 euros par jour, je crois que c'était, je vais dire des bêtises, mais 30 euros par jour. Donc, après, j'ai eu mon rappel, mais entre temps, pendant 4 mois, j'avais pas de revenus, pareil. Et là, chaque fois qu'il y a un problème, je téléphone au CIGAP\*. Finalement, j'ai un copain de mon mari qui y travaille, donc lui, il se débrouille de me faire les papiers correctement.

*\*Centre Interdépartemental de Gestion Administrative et de la Paye*

Face à ce maquis de règles opaques, chacun est renvoyé à son cas particulier, à sa débrouillardise et à ses ressources personnelles mobilisables, face à une diversité d'interlocuteurs, mis dans l'impossibilité d'imputer une responsabilité claire au sort qui lui est fait. C'est dire que si chacun est appelé à résister et à se mobiliser pour se ré-approprier peu ou prou son destin, cette mobilisation s'exprime avant tout sur le mode personnel et individuel : « il faut tout découvrir soi-même ». En témoigne le non usage d'un « nous » qui serait un sujet collectif, tel que « nous les précaires de la Poste ». <sup>61</sup>

#### *Despostisme du marché et sur-mobilisation productive non reconnue*

La pression concurrentielle des autres précaires, la peur du chômage et l'espoir d'un CDI sont au principe de la soumission à des conditions de travail plus difficiles que celles des salariés stables. « Un CDD, sûr qu'il va se donner plus de mal » (Valérie). La notion

<sup>60</sup> Le déménagement vers une autre région de l'organisme de gestion de l'indemnisation du chômage est vécu comme une grande violence symbolique, en exacerbant leur sentiment d'abandon.

<sup>61</sup> Le « nous » apparaît toutefois à propos de sujets collectifs plus restreints, liés notamment à des entités professionnelles : « nous les colis... » ; « nous les catalogues ».

d' « esclavage » est même utilisée « En exagérant, c'est de l'esclavage moderne (...) dans le sens où on ne peut rien dire, on doit accepter tout, on n'a pas de mots à dire. On doit être à la botte du moindre chef qui demande de faire quoique ce soit. Et on perd quelque part son âme pendant le travail. on n'est plus soi-même, on a...on est un numéro. Si tu veux continuer à travailler le mois prochain, lève-toi régulièrement le cul, plus que les autres, ferme-la plus que les autres, sois gentil plus que les autres (Pierre, approuvé par deux autres participants )».

Mais cette soumission est en même temps dénoncée au nom des compétences mobilisées ou des responsabilités confiées : « on vous donne des responsabilités, puis on vous jette comme rien ». Telle semble être la tension majeure qui structure l'expérience au travail : la nécessité de mobiliser et de faire preuve de compétences et de souci de la qualité du travail, autant sinon plus que les autres postiers, mais ce, dans des conditions plus difficiles : manque d'accueil, d'aide et de formation, renouvellement des tournées, crainte de la sanction suprême : le non renouvellement du CDD, la non Cdisation. «On nous demande souvent d'être quasiment aussi performant qu'un CDI, mais si on n'a pas toutes les ficelles de la tournée on peut pas, moi dans mon agence par exemple les cahiers sont la plus part mal tenus parce que le chef les demande pas ». (Katy) Fragilisés sur le marché du travail, ces précaires sont soumis à des exigences professionnelles à la fois démesurées et déniées, puisqu'ils peuvent être « jetés » alors même qu'ils ont fait preuve d'au moins autant de compétences que leurs collègues bénéficiant de la protection d'un poste stable.

#### *Non accueil , abandon et isolement*

Voyant leur contexte de travail souvent renouvelé, on comprend que les précaires soient particulièrement sensibles à la qualité de leur accueil dans le bureau et au soin apporté à leur formation sur chacune des nouvelles tournées qui leur est confiée. De ce point de vue les témoignages sont éloquents.

« Le premier jour personne ne savait qui j'étais. Je connaissais le nom de la personne qui m'avait appelé la veille, et il arrivait plus tard. Ils étaient pas au courant ». (Régine)

« L'accueil, ça dépend des bureaux. (...) ça s'est bien passé, mais en même temps on a des rapports très légers, on se voit 5 minutes le matin, après on va prendre le café à 2 ou à 3, fumer la cigarette avec 3 autres, après on va changer tous les jours, il y a les repos de cycle de chacun, cela fait qu'on ne voit pratiquement jamais les mêmes personnes. Moi personnellement j'arrive assez vite à ouvrir la conversation avec quelqu'un mais après ça va, il faut pas s'attendre à une réelle solidarité ». (Katy)

« Je dirais qu'il y a 20 % des bureaux où on est bien accueilli, le reste il faut rester dans l'ombre pour que ce soit eux qui viennent te chercher ». (Pierre).

« Les centres de tri, c'est chacun pour soi. Tu dois te débrouiller, personne ne t'accueille, surtout les intérimaires » (Régine)

« Il y a un tas de facteurs qui font qu'on n'a pas de temps à perdre, c'est vrai que ça empêche un peu de nouer des liens, on est chacun de notre côté (...) Il n'y a que pendant les grèves quand tout le monde dit « j'ai ce souci », l'autre « moi aussi », « moi aussi », et que ce n'est pas normal... » (Axel)

*Dynamiques capacitaires, formes de reconnaissance et de solidarité*

Mais l'expérience de la précarité n'est pas unilatéralement disqualifiante. C'est aussi une expérience laborieuse, dans laquelle s'éprouvent et se développent des capacités, et cette dynamique est associée à des formes de reconnaissance – par les collègues, les chefs et, peut-être davantage, par le public – et d'aide, au travers desquelles les personnes trouvent des ressources pour revendiquer la stabilisation de leur emploi.

Au terme de quelques semaines d'expérience, on apprend à mesurer son engagement dans le travail et à mettre à distance la pression représentée par la « carotte » du CDI. Pierre va jusqu'à expliquer qu'il faut s'efforcer de ne pas être obsédé par cet espoir si l'on veut s'économiser. Katy lui donne raison en expliquant combien elle se sentait « terrorisée », en tant que seule CDD de son équipe, à l'idée qu'on imputerait nécessairement d'abord à tout dysfonctionnement dans le travail. Parfois le freinage s'opère avec les encouragements et la protection des collègues sur CDI. Ces pratiques de freinage n'ont pas pour seul but de s'économiser soi-même, mais aussi de prévenir une intensification du travail dont pâtiraient les collègues.

« Il vaut mieux être un peu en dessous que toujours à fond (...) à un moment donné le corps ne suivra pas (...) à un moment donné on disjonctera, il y aura des dépressions (...) c'est pour cela qu'il faut travailler un ton en dessous, moi le travail je l'ai toujours bien fait » (Pierre).

« Malheureusement on est dans un climat où on veut qu'on soit productif assez vite, je crois qu'on peut empêcher que ce climat se développe en montrant une attitude où je reste à ma place, je suis ce que je suis, quelqu'un qui est là pour apprendre, je peux pas tout connaître de La Poste ». (Romuald).

« On nous demande souvent d'être quasiment aussi performant qu'un CDI mais si on n'a pas toutes les ficelles de la tournée on peut pas (...) moi au début je fonctionnais comme ça, « j'ai mes colis, tant que je n'ai pas rentré tous mes colis je ne rentre pas », et pareil, les CDI m'ont dit « il n'est pas question de ça, déjà que les heures après sont pas payées : tu rentres à l'agence, tu rends tes comptes et tu rentres chez toi », un gars syndiqué qui travaille là-bas m'as dit écoute, si tu as des problèmes par rapport à ça, on te défendra » (Katy)

« Je fais mon travail, j'ai ma conscience pour moi, je vais pas dépasser, je vais pas être un larbin, ce n'est pas rendre service à celui qui vient après parce qu'on va leur en demander encore plus et plus » (Axel).

On peut prendre appui sur l'intérêt du travail et sur la satisfaction qu'il procure, sur des expériences positives au plan de l'accueil et de l'aide reçue de la part des collègues, pour s'accrocher et s'efforcer d'obtenir le CDI espéré. Comme dans le cas de Katy, dont les « clients » réclament la stabilisation sur sa tournée ; ou d'Axel, qui résiste, avec un collègue, à la volonté de la direction de l'agence ColiPoste de le faire rester en intérim au-delà de son « tiers temps » entre deux CDD.

« J'aime le contact avec les gens, surtout les personnes âgées aussi » (Pierre).

« Quand je travaillais sur L., j'y ai travaillé presque trois mois, les clients me disaient « on va signer une pétition pour que vous restiez, on est content de vous » (...) Ma satisfaction c'est sur une tournée les 80% de clients qui sont contents, et quand je rentre au bureau et que j'ai fini ma tournée à 9 h. 30 ou 10 h. du matin parce que c'est une tournée que je connais, ma satisfaction c'est de pas avoir dépassé mon temps ». (Katy)

« Le collègue qui travaillait à côté m'a aidé toute la semaine, quand il avait fini de trier il venait m'aider à trier, quand il avait fini de couper il venait m'aider à couper, il me faisait le changement d'adresse...et quand j'arrivais que j'avais passé mon heure et qu'il fallait que je rentre absolument à la maison, le lendemain quand je revenais il avait tout fait. Et quand j'étais à L., que j'ai arrêté deux semaines, quand je suis revenue tout le monde m'a accueilli comme si j'étais une princesse » (Katy)

« On a été deux à faire pression : l'intérim ça nous intéresse pas, on est des colipostiers qui avons bien travaillé, l'intérim cela ne permet pas de travailler, donc on veut un CDD » (Axel)

### **3-3-2 Mobilisation personnelle, mobilisation collective**

Il n'est pas d'expérience de la précarité qui ne soit une expérience de mobilisation personnelle de résistance à la précarité, faite de multiples efforts pour la contenir et tenter d'en sortir. Et la mobilisation personnelle n'est jamais que personnelle, c'est la mobilisation de ressources subjectives certes, mais aussi sociales, celle des réseaux de connaissances professionnelles et extra-professionnelles. En ce sens le « chacun pour soi » est rarement absolu. Reste qu'il importe ici de repérer les formes de mobilisation personnelles qui ouvrent sur des formes de solidarité et de mobilisation plus collectives.

Contenir la précarité, la mettre progressivement à distance, c'est prendre appui sur ses compétences professionnelles et leur reconnaissance, même fragile, pour rechercher la plus grande continuité d'emploi, borner la corvéabilité et apprendre à dire « non ». Cela commence, on l'a vu, par apprendre à freiner l'intensité de son travail. C'est aussi apprendre à refuser des heures supplémentaires. Sa marge de manœuvre s'accroît dès lors que l'on est convaincu d'avoir droit au CDI, comme pour certains qui interprètent ainsi le fait d'être dans le « vivier ». Valérie vient de refuser un poste de travail en CDI impliquant des horaires flexibles lui rendant impossible l'organisation de sa vie avec son enfant. C'est mettre en avant le critère de l'ancienneté pour légitimer sa priorité dans l'accès à l'emploi stable sur d'autres précaires, CDD plus récents ou intérimaires : on n'hésitera pas à dénoncer le recrutement direct de personnes sur CDI via l'ANPE.

On se souvient que, d'après leurs réponses à l'enquête postale, les précaires comptent d'abord sur « leur travail et eux même » pour se stabiliser professionnellement à la Poste. Viennent ensuite l'encadrement de proximité, et en dernière position les syndicats. La même hiérarchie des interlocuteurs apparaît dans le « groupe de paroles » interrogé sur les recours utilisés face à des difficultés de réalisation de leur travail. C'est ce qu'explique Katy, qui demande – au risque de se faire « rire à la figure » - d'abord au directeur du centre, puis aux syndicalistes, que les tournées sur lesquelles elle effectue des remplacements soient systématiquement « doublées » les trois premiers jours. C'est ce que raconte également Régine, quand les opérateurs de son centre de tri ont réclamé

une climatisation avant de devoir se mettre en grève... « Là, on l'a gagnée, grâce au syndicat, et une journée de grève aussi ».

Une autre grève est évoquée par le groupe, celle des agences ColiPoste du département. A partir de là les échanges s'organisent entièrement sur le thème du syndicalisme et de l'action collective. Ils sont polarisés entre les prises de position de Pierre, très critique, et celle des trois autres participants, notamment Katy et Régine, plus positive et nuancée.

Pierre commence par préciser de manière véhémement qu'il ne doit pas son CDI à cette grève, et que les syndicalistes ne l'ont jamais aidé à l'obtenir : « ils se démènent pour les CDI, pas pour les CDD », « son rôle c'est de t'amadouer pour que tu lui prennes la carte ». Si ils dénoncent publiquement des cas de CDD, ce n'est pas vraiment pour les défendre mais pour les utiliser. Aux côtés de quelques « passionnés », la plupart des syndicalistes sont des « personnes ambitieuses qui veulent monter dans les syndicats (...) pour moins travailler. Quand il y a des grèves c'est les seuls à être payés ». Cette critique s'ancre, au moins autant que dans son expérience personnelle à La Poste, dans son histoire familiale, celle d'un père ouvrier aux chantiers navals de La Ciotat : les chantiers ont fermé, le poids des syndicats s'est effondré, ils se sont compromis avec la gauche au pouvoir. Mais au travers de la discussion il sera amené à préciser : « il faut un syndicat attention, je les dénigre pas du tout, il n'y a qu'eux qui arrivent à défendre les ouvriers et la classe moyenne ». Et sa critique traduit en fait un haut niveau d'attente, celui d'une action spécifique et collective impliquant des CDD « C'est vrai qu'ils essaient de..., mais c'est jamais le collectif, de dire anti-CDD, dans cette agence on va les prendre, on va les défendre, on va faire une grève. On n'est jamais devant les revendications, on est toujours mis à la fin sur les tracts (...) Moi c'est ça que j'aurais plutôt attendu : on va réunir plusieurs personnes, et on va les défendre ».

Katy et Régine font à l'inverse état d'une attention réelle des syndicalistes à leur endroit, sans pression à la syndicalisation, même si elles déplorent que les CDD ne soient pas systématiquement invitées aux réunions d'information – c'est encore un domaine où, faute de bien connaître ses droits, on préfère s'en remettre à l'avis du chef de centre -, et citent des exemples de succès local de l'action syndicale en faveur de la transformation de CDD en CDI. En même temps Katy révèle combien elle a été gênée de voir son cas personnel cité publiquement lors d'une prise de parole syndicale. Dans cette réticence se mêlent sans doute cette forme de pudeur ou même de honte propre à nombre de précaires, et la crainte de voir son cas plus instrumenté que défendu.

« C'est eux qui ont déballé. Je me dis que c'est bien dans un sens comme ça les gens ils savent et connaissent le problème mais dans un autre sens j'aurais préféré qu'ils citent pas mon nom, qu'ils disent qu'il y a tel et tel problème, mais dire « c'est K », on dirait que je veux me mettre en avant et que tout le monde le sache. Ce n'est pas que je ne veux pas que tout le monde le sache mais je trouve cela un peu prétentieux » (Katy)

S'il est un domaine dans lequel l'attente des précaires à l'endroit des syndicats est forte et peu satisfaite – en tous cas compte tenu de la défaillance de leur employeur en la matière -, c'est celui de la connaissance de leurs droits. Par exemple que signifie exactement « être dans le vivier » ? Quelles espérances nouvelles cela autorise-t-il ? Cela permet-il de ne plus être contraint au « tiers temps » ? Dans quel délai pourra-t-on obtenir un CDI ? En tout état de cause le bulletin de paye est incompréhensible et l'information dont ils disposent, quelle qu'en soit la source, est trop abondante et/ou peu compréhensible.

### 3-3-3 Effet de composition du groupe, effet de méthode. Réflexion sur le contraste entretiens individuels/groupe de paroles

Les matériaux produits par les entretiens individuels auprès de CDD, et ceux qui résultent du groupe de paroles ne sont que partiellement convergents. Si l'image commune d'une forte extériorité par rapport syndicats s'en dégage, ils révèlent des différences importantes dans le domaine de la mise en forme l'expérience de la précarité, à la fois beaucoup plus riche, plus critique et plus réflexive dans le groupe. On peut y voir essentiellement la traduction d'effet de méthode, secondairement d'effet de composition du groupe.

Sur ce dernier point on note que plusieurs des membres du groupe sont en CDD à la Poste depuis plusieurs années, ont connu de nombreuses périodes de « tiers temps », deux d'entre eux étant d'ailleurs sans emploi au moment des réunions du groupe. L'un des participants est une jeune femme (Régine) vivant seule avec un enfant, dont on a vu combien elle donnait le « la » lors de la première séance. Trois travaillent à la distribution des colis (agences ColiPoste), réputée pour une gestion plus flexible de l'emploi et du travail que l'activité courrier. A l'inverse, deux des personnes interviewées individuellement en entretien viennent d'accéder à un CDI (Jean, Thierry), où sont assez sûres d'y parvenir prochainement. Trois des sept ont travaillé de manière continue dans un établissement (Unité A) recourant de manière modérée aux CDD.

Le premier point est sans doute plus important. La sociologie du langage nous a appris à quel point comptait, notamment le cadre institutionnel des « événements de parole », les positions prédéfinies des participants, la finalité et le « genre » de la réunion etc<sup>62</sup>. Les entretiens individuels mettent en présence un –ou deux – sociologues et un salarié isolé, de plus ici désigné par l'intermédiaire de sa hiérarchie, autour d'une consigne initiale : « comment être vous parvenu à occuper cet emploi ? ». On imagine les effets d'auto-censure produits sur les facettes les plus douloureuses de l'expérience biographique, au profit d'une mise en scène de soi comme salarié méritant le CDI...A l'inverse le dispositif du groupe de parole facilitait la libération devant des égaux d'une parole mêlant expression de la souffrance et protestation contre cette dernière, chaque expérience singulière faisant potentiellement écho à d'autres expériences singulières, dans une dynamique de mise en commun. Cherchant ensemble à déchiffrer les droits et les règles qui sont au principe de leur existence difficile, découvrant rapidement la communauté d'une expérience de non reconnaissance, les participants ne sont pas loin de se constituer en sujet collectif critique des modes de gestion de leur employeur.

---

<sup>62</sup> Anni BORZEIX, « Ce que parler peut faire », *Sociologie du travail*, 1987-2.

## 4-Une grève chez ColiPoste

En mai 2006, les trois agences ColiPoste sont paralysées par une grève de 23 jours, suivie à près de 90%. Le conflit est déclenché par des sanctions contre deux salariés soupçonnés de vol. Mais la résorption de la précarité – sous forme de CDD et d'appel à la sous-traitance – fait partie des revendications, centrées par ailleurs sur les effectifs et les conditions de travail. Les grévistes sont pour la plupart des jeunes contractuels en CDI qui ont connu antérieurement la précarité. Un « zoom » sur ce conflit et sur le profil de ces jeunes salariés nous a donc semblé pertinent.

### 4-1 ColiPoste, une entité singulière au sein de la Poste.

« Opérateur interne » - à distinguer des filiales - du groupe, ColiPoste assure la livraison d'environ 20% des colis aux particuliers acheminés par La Poste. A la différence des activités courrier, il intervient sur un marché qui a toujours été ouvert à la concurrence. Ce marché est par ailleurs en forte croissance (près de 5% par an, 260 millions de colis en 2004), en lien avec le développement du commerce électronique. La Poste occupe, au travers de ColiPoste et de l'ensemble de ses filiales « Colis et express », la première position en France et la seconde en Europe sur ce marché. ColiPoste s'est développé rapidement ces dernières années, sous l'effet à la fois de la croissance du marché des colis, et du regroupement progressif en son sein d'une partie de l'activité colis assurée par l'entité courrier. 800 emplois ont été créés en 2005 et 2006, les effectifs atteignant près de 7 000 fin 2006.

16 plate-formes de tri orientent les colis vers 70 agences de distribution, toutes situées dans des zones à forte densité urbaine. Une agence compte une cinquantaine d'agents en moyenne, dont cinq à huit agents de tri et de manutention, un directeur, et deux ou trois chefs d'équipe. Les contractuels forment la moitié des effectifs, ils sont donc proportionnellement plus nombreux que dans les autres « métiers » de la Poste. Corrélativement le personnel est sensiblement plus jeune. Il est aussi nettement plus masculin qu'au courrier. CGT et SUD y ont une influence un peu plus dominante encore que dans l'ensemble de la Poste.<sup>63</sup>

Inscrit dans l'objectif de rejoindre à brève échéance le niveau de rentabilité de ses concurrents, le mode de gestion de la main-d'œuvre de l'opérateur est réputé proche de celui du secteur privé. La DRH interviewée n'hésite pas à affirmer : « la notion de « service public » n'est plus mon problème, on n'en n'est plus là. Le changement de culture est réalisé. Il ne reste plus qu'à parvenir à la rentabilité, soit un coût unitaire moyen de 1,5 euros par objet, contre 2,2 actuellement. ». Ces objectifs de réduction des coûts, une croissance et une variabilité – notamment, mais pas seulement, saisonnière - plus forte de l'activité qu'au courrier, un fort taux d'absentéisme et de rotation du personnel sont mis en avant pour justifier un niveau plus élevé de flexibilité externe et interne : appel à la sous-traitance y compris pour assurer des tournées régulières, et pouvant représenter jusqu'à 30% de l'activité d'une agence ; utilisation des CDD, qui ont pu atteindre 15% de l'emploi. Un « accord social signé en mai 2005 mentionne la transformation de 270 CDD et CDI ». <sup>64</sup> Au plan régional, la DRH affiche un objectif de limitation des CDD à 5 % des effectifs – mais compensée par une utilisation privilégiée de l'intérim - et de la sous-traitance à 17% de l'activité. La flexibilité interne prend la

---

<sup>63</sup> Aux dernières élections professionnelles, la CGT recueille 37% des suffrages (contre 35%) et SUD 26% (contre 21,5). L'écart qui sépare ces deux premières organisations est plus faible chez les contractuels (34,4% contre 26,2%) que chez les fonctionnaires (39% et 25,3%).

<sup>64</sup> Non signé par la CGT et SUD, il est inspiré des accords sociaux signés antérieurement dans les trois autres activités du Groupe. Il prévoit également le versement d'une « indemnité exceptionnelle » de 300 euros, et « l'ouverture à la promotion de 200 postes supplémentaires ».

forme du flou dans les modes de définition de la charge de travail sur chaque tournée – qui peut aller de 75 à 130 colis -<sup>65</sup>, de l'absence de reconnaissance formelle de la notion de « titulaire » d'une tournée, même si la pratique existe au travers d'arrangements informels. Les colipostiers « roulent » donc souvent sur plusieurs tournées.<sup>66</sup> La « marguerite » - des agents prennent en charge, en sus de leur tournée, celle des absents – est pratiquée, notamment pendant les congés d'été.<sup>67</sup>

Consciente des données qui sont à la base des forts taux d'absentéisme et de turn-over – « nous avons un travail d'exécution, pénible, avec des salaires au SMIC et peu de perspectives de carrière » - la DRH s'efforce de « voir le turn-over plutôt comme une opportunité qu'un obstacle, que les gens travaillent chez nous quelques années, puis nous quittent en ayant développé leur employabilité, nous servir de la formation pour garder plus longtemps les meilleurs ». Mais cette perspective d'une gestion duale de la main-d'œuvre n'est-elle pas une manière de renoncer à l'amélioration des conditions de travail ?

Les relations entre la direction et les syndicats sont médiocres, les conflits sociaux fréquents, ce qu'illustre bien cette grève des trois agences du département en mai 2006. Deux d'entre elles ont été ouvertes en 2003, la troisième en 2005. Seule celle d'Aix-en-Provence avait déjà été touchée, fin 2005, par un mouvement au moment de son déménagement à une dizaine de kilomètres. A la veille du conflit les syndicats n'y comptent qu'une poignée d'adhérents. Leur présence aux portes des agences est épisodique, ils sont vécus doublement comme « extérieurs » : les syndicalistes sont extérieurs au lieu de travail ; les thèmes des prises de parole ou des tracts semblent extérieurs aux préoccupations des colipostiers. Au cours de la grève la syndicalisation sera massive.

## 4-2 Le conflit.

Début avril, deux jeunes colipostiers travaillant dans deux agences distinctes subissent une « mise à pied conservatoire » suite au contrôle de leur véhicule de service par des « enquêteurs » de la Sûreté de Coliposte. Quelques colis ne relevant pas de leur tournée mais d'une tournée voisine y ont été découverts. Une enquête policière prend la suite. Ils ne tarderont pas à être accusés de vol et convoqués pour « entretien préalable au licenciement ». SUD et CGT prennent leur défense et demandent des « audiences » aux responsables des trois agences. Les salariés menacés « clament haut et fort leur innocence dans les faits qui leurs sont reprochés. Les agents qui travaillent à ColiPoste manipulent des centaines de colis par jour, une mauvaise manipulation pendant le tri n'est pas rare. Dès l'erreur constatée, l'agent ramène le colis vers la bonne tournée et cela ne fait pas de lui un voleur !!! Mais ColiPoste voudrait faire un exemple de D. et E. comme « bouc émissaires ».<sup>68</sup>

La réintégration des deux agents mis à pied figure en tête des revendications, suivie de : « Arrêt du management par le stress » ; « Augmentation du niveau d'emploi et du volant de remplacement » ; « Processus de protection des agents colipostiers face aux plaintes des usagers de Coliposte » ; « Charte départementale de fonctionnement des agences

---

<sup>65</sup> C'est un des points sur lequel la DRH est le plus catégorique, rejetant fermement l'existence d'une convention de « 120 colis au plus » citée par certains agents, norme que nous évoquions.

<sup>66</sup> Avec selon certains une distinction entre les débutants, « grands rouleurs » - sur un grand nombre de tournées – et les plus anciens, « petits rouleurs ».

<sup>67</sup> Ces formes de flexibilité interne existent ici ou là à la distribution du courrier, et font partie des projets de transformation organisationnelle. Mais dans le département étudié la résistance syndicale les limitent considérablement pour l'heure.

<sup>68</sup> SUD, *communiqué de presse*, 18 avril.

Coliposte ». Un préavis de grève est déposé. Le 5 mai une rencontre des deux syndicats avec les Chefs d'agence se solde par un échec. Devant le refus de la direction régionale de négocier, la grève est confirmée le 9 mai, pour une durée « illimitée ». Elle durera 23 jours.

Outre l'arrêt des poursuites disciplinaires contre leurs collègues, les grévistes avancent un cahier revendicatif copieux et précis d'où ressortent les enjeux des effectifs, de la formation, de la charge de travail, de la dé-précarisation et des critères de recrutement sur CDI, de la qualité du travail et de la « protection des agents face aux réclamations des clients », de l'équité salariale, du « relationnel entre agents et direction locale » [Encadré].

## Cahier revendicatif (extrait)

### **Formations :**

- systématique des nouveaux agents à la fonction occupée.
- quatre jours minimum sur les tournées et plus selon, les spécificités des tournées.
- les formations « code de la route » et « école du dos » pendant le temps de travail.
- doublures par le titulaire de tournée.
- (...)

### **Charge de travail :**

- 1 heure supplémentaire correspond à combien de colis distribués ou présentés ?
- création de deux tournées pour les « encombrants » qui ne font que ça ;
- renfort en fin d'année.
- volant de remplacement à 25 % pour les absences maladie et congés.
- création d'un planning hebdomadaire.
- création d'une brigade de tri.
- prise en compte des demandes d'accompagnement, réalisée par des opérateurs vérificateurs et non les chefs d'équipe.
- création de cahiers de tournées.
- suppression de la marguerite l'été.
- réintégration des tournées sous-traitance.
- intégration des colis suivis en 2<sup>ème</sup> présentation dans la charge d'emport.
- (...)

### **Congés :**

- respect des tours de priorité.
- pas de décompte des repos de cycle dans les congés annuels.
- manque de relationnel entre les agents et la direction locale, actuellement basé sur la suspicion et le manque de confiance.
- pas de discrimination de traitement.
- (...)

### **Divers :**

- augmentation des salaires
- tickets restaurants et bus pour tous.
- passage de tous les CDD en poste en CDI.
- les CDD doivent prêter serment au même titre que tous les CDI.
- une journée d'accueil des nouveaux agents pour l'information sur leurs droits et leurs devoirs de colipostiers.
- (...)

Chaque jour les grévistes des trois agences se rassemblent en assemblée générale et décident des actions à mener : manifestations, entrevue avec le préfet et la présidence de région, délégation à la plate forme régionale de tri de Cavaillon. 80 000 colis sont bientôt en souffrance. Des tracts sont conçus en direction des usagers<sup>69</sup>, des interventions ont lieu dans les centres de distribution du courrier et à la DOTC. Au troisième jour de grève, une

---

<sup>69</sup> L'accent est alors mis sur la qualité de service : « la direction encourage la remise au voisin en cas d'absence du destinataire. Drôle de Poste ! ». « Destinataire absent, voisin absent, le colis peut être présenté une 2<sup>ème</sup> fois le lendemain. C'est intéressant pour le destinataire, mais moins intéressant pour le postier : les colis ne sont pas comptabilisés dans la charge de travail !!! ». « Les facteurs colis réclament une organisation du travail qui permette une distribution des colis avec le plus haut niveau de qualité (...) La Poste choisit de faire distribuer vos colis par la sous-traitance avec des agents qui ne sont pas assermentés et souvent peu, voire pas formés ».

première négociation avec la direction régionale se conclut sur un échec. Plusieurs autres rencontres infructueuses suivront. Le 22 mai il est fait appel à une « brigade d'intervention » d'une trentaine d'agents originaires de la région parisienne pour effectuer une partie du travail des grévistes. Le 29 mai les personnels de la plate-forme de Cavaillon rejoignent la grève, et le conflit menace de s'étendre dans d'autres régions. Le 31 mai une ultime négociation débouche sur un accord et le travail reprend le lendemain.

Il est probable que les menaces de contagion du mouvement au sein de l'opérateur ColiPoste et vers le secteur du courrier dans le département <sup>70</sup> aient incité la direction à céder sur quelques unes des principales revendications. Si elle refuse toute négociation sur les sanctions<sup>71</sup>, 5 emplois sont créés sur les trois agences. Ils sont destinés à la mise en place de quatre nouvelles tournées et à faciliter les remplacements. Son également actés : la garantie d'une « formation professionnelle sur le temps de travail » ; la « doublure sur les tournées de 4 jours (plus un jour sur les tournées « difficiles ») » ; l'extension du droit aux tickets restaurants et transports à tous les agents ; la « neutralisation » de 10 jours de grève ; la mise en place de groupes de travail sur les questions de « sécurisation » des colis.

### **4-3 La « précarité » dans les parcours de vie**

Si l'on excepte la prépondérance du sexe masculin, le profil social et les parcours d'accès à un statut de CDI chez ColiPoste qui sont ceux de ces jeunes apparaissent bien en phase avec les caractéristiques des nouvelles générations de postiers.

Ils sont issus des milieux populaires et n'ont pas fait d'études supérieures, même si certains – Sylvain D., Nicole - ont tenté de poursuivre leur scolarité au-delà du baccalauréat. La plupart ont connu une insertion laborieuse sur le marché du travail, faite d'emplois précaires du « bas de l'échelle » salariale dans le secteur privé, avant de débiter à la Poste sur des statuts instables. Si tous n'ont pas connu le secteur privé, tous ont accédé au CDI chez ColiPoste au terme d'une transition par des CDD. Pour plusieurs d'entre eux qui travaillaient au courrier auparavant, devenir colipostier était le moyen d'obtenir un CDI à la Poste.

Cela ne signifie pas que ce parcours d'insertion ait toujours été vécu comme un parcours de précarité au sens strict (Nicole, Christian). Mais dans tous les cas cette expérience fait référence quant il s'agit d'évaluer leur situation présente : le plus souvent comme un moindre mal en attendant mieux, parfois comme un tremplin dans une trajectoire promotionnelle. Dans tous les cas il faut évidemment rapporter cette évaluation à leur trajectoire sociale plus large, intergénérationnelle.

---

<sup>70</sup> Les facteurs lettres se solidarisent en refusant de distribuer les « avis » aux destinataires des colis. Par ailleurs la DRH de l'activité courrier, interpellée par les syndicats, a joué un rôle de médiation. Elle évoque des « dégâts collatéraux », et reconnaît qu' « on a beau séparer les activités, ça nous revient en boomerang ».

<sup>71</sup> De ce point de vue des nuances importantes séparent l'attitude de la CGT de celle de SUD. La première, forte de l'expérience de l'inflexibilité de la direction sur les sanctions disciplinaires, met très tôt l'accent sur la négociation des autres revendications, tandis que SUD continuera à dénoncer fortement les sanctions, avec force recours juridiques à l'appui.

## Les salariés de ColiPoste interviewés

Prénom	S	Age	Dipl	Profession parents	Situation familiale	Emplois antérieurs	Agence	Adh. syndic
Sylvain C.	H	26	BEP Niv bac	P : Maçon M : Empl. Comm	Seul	Quatre ans, CDD courrier LP chômage	A	SUD
Serge	H	24	Niv bac	P : Cadre M : Empl. Poste	Seul	Armée, CDD- courrier LP, apprentissage	A	CGT
Sylvain D.	H	29	Bac	P : Cadre F.publ. M : Infirmière	Couple Colipostière 1 enfant	CDD tri, CDI T.Part., CDII courrier L.P.	B	SUD
Laurence	F	28	BEP	P : Empl. adm. M : Empl. Adm.	Couple Colipostier 3 enfants	Femme de ménage intérim Factrice courrier CDI	B	Sans
Karim	H	33	Nivea u bac	P : Maçon M : Sans prof.	Couple comédienne	Petits boulots PNA, CDD puis CDI courrier LP	B	Sans
Christian	H	29	CAP	P : a.m ind. Auto M : Empl. Poste	Couple Empl.Comm	VRP, empl. Comm. CDD courrier LP	C	CGT
Nicole	F	28	Bac	P : Chauffeur M : Aux.puericult.	Seule cohabitation	Femme de ménage, caissière, serveuse, CDD courrier LP	C	CGT

Sylvain D. et Serge apparaissent comme en situation actuelle de déclassement relativement à leur père, cadre. Cela éclaire à la fois leur expérience passée d'insertion professionnelle et leurs ambitions promotionnelles actuelles. Leurs ressources familiales les aident probablement à surmonter leurs faibles atouts scolaires. En tout état de cause ils ne se sont pas vraiment sentis précaires pendant la séquence qui sépare la fin de leurs études de la stabilisation sur CDI. Sylvain, qui débute en CDD en centre de tri, accepte d'emblée les règles du jeu qui veulent qu' « on peut pas tout avoir du jour au lendemain, un CDI. Donc on est un peu patient, on fait en sorte de bien faire son boulot, pour être bien jugé (...) je voulais travailler et j'ai toujours mis toute mon énergie, ma motivation dans le travail. Après le chef d'équipe, ça il le voyait ». N'abordant jamais le thème de la précarité dans l'entretien, c'est à l'occasion d'une relance de l'enquêteur qu'il affirme « Oui, on est précaire. On est toujours au-dessus de la surface de l'eau ». Il met donc l'accent sur la faiblesse des revenus du jeune couple qu'il forme avec sa compagne, colipostière également, en congé parental quant à elle. Quant à Serge, qui a démissionné de la gendarmerie quant il a réalisé l'ampleur des astreintes de cette profession, avant d'entrer à la Poste grâce à sa mère, « si on veut travailler, on peut le faire ». Il dit ailleurs « je sais que j'allais jamais être précaire ». Mais, compte tenu de leur origine sociale, on comprend facilement que ni l'un ni l'autre ne se satisfont de leur sort : le premier envisage de devenir chef d'équipe chez ColiPoste, le second de créer sa propre affaire.

A l'autre pôle se trouve Karim, issu de l'immigration maghrébine, et pour qui « vu d'où je viens, c'est bien ». Avec son bac, la maîtrise de quatre langues étrangères, son capital sportif – il a failli devenir joueur de football professionnel – et son frère restaurateur, il a incontestablement plus d'atouts sociaux que la moyenne des beurs qui « galèrent ». Toujours est-il qu'il ne fait état d'aucune difficulté pour trouver du travail pendant les quelques années qui s'écoulent entre la sortie du lycée et la stabilisation du CDI. S'agissant de juger sa situation professionnelle présente, il précise : « c'est pénible, mais j'ai fait pire ». Et encore : « Je peux pas me considérer comme précaire ». Si on ajoute

qu'il vit son statut de facteur avec uniforme comme un bon vecteur de son intégration, que sa vie de couple avec une comédienne est associée à une ouverture considérable de ses horizons sociaux, et qu'aucun projet parental n'apparaît pour l'instant, on comprend qu'il se satisfasse mieux que d'autres de sa situation. Il ne formule pas pour l'instant d'autres projets professionnels.

Entre ces deux types de trajectoires sociales, se trouvent toutes celles des enfants des classes populaires stabilisées. Pour eux les parcours d'insertion précaires sont vécus plus difficilement, et si leur situation actuelle leur apparaît favorable comparativement à celles qu'ils ont connues, ils ne s'en satisfont guère. Ils envisagent donc soit une promotion interne chez l'opérateur (Sylvain), soit un départ vers d'autres horizons professionnels (Laurence, Christian). Quant à Nicole, c'est sous le choc d'un « licenciement pour faute grave » qu'elle réalise que ses idéaux professionnels se trouvent dans un tout autre domaine. Certes, on ne sera pas surpris que cette dernière nous dise : « je ne me suis jamais sentie aussi précaire que maintenant ». Mais Christian n'hésite pas non plus à affirmer « moi en tant que CDI je ressens la précarité d'emploi ». Or lorsque l'on observe leurs cursus d'insertion professionnelle, ils sont tous marqués par plusieurs années d'emplois instables et peu qualifiés, souvent entrecoupés de périodes de chômage. C'est donc bien qu'il y a un écart entre le sentiment subjectif de précarité et la situation objective d'instabilité de l'emploi et des ressources. Les entretiens nous aident à en comprendre les ressorts.

## Nicole : « Je me suis découvert une conscience syndicale, politique »

Comment peut-on se retrouver « licenciée pour faute grave » trois ans après avoir été recrutée dans cette agence de ColiPoste, pour ce qu'elle appelle une « bêtise », avoir utilisé l'affranchissement de la Poste pour trois plis personnels urgents ? Elle ne va pas se laisser faire, saisissant les Prud'hommes avec l'appui de la CGT. Nicole, 28 ans, s'est syndiquée il y a quelques mois, aux côtés de trois collègues, au moment où ce syndicat avait soutenu les salariés de l'agence, en lutte sur les conditions du déménagement de leur lieu de travail. Son témoignage fait état d'une dégradation progressive de ses rapports avec une partie de la hiérarchie, dans un contexte, décrit par d'autres, d'alourdissement de la charge de travail. Sur sa tournée, le nombre de « colis suivis » à livrer passe de 70 à 100, qui s'ajoutent aux 30 colis ordinaires. Cette dégradation prend, selon elle, la forme de quasi harcèlement de la part d'un de ses deux chef d'équipe et de deux sanctions au cours de l'année précédente : « avertissement » pour cause de « retards répétés » ; « blâme » pour usage d'un véhicule de service un jour où le sien est en panne. Et, depuis qu'elle a quitté ses parents, elle a progressivement réalisé la faiblesse de ses ressources. Depuis trois ans qu'elle travaille en CDI elle a déménagé à cinq reprises, pour se retrouver en co-location dans une grande maison avec cinq ou six amis musiciens, liés par une « caution solidaire ».

Consciente de ne pas être irréprochable professionnellement, Nicole relativise ses « fautes » en insistant sur l'accroissement du travail prescrit – qui l'amène à dépasser régulièrement la durée officielle des tournées – et sur les bonnes résolutions qu'elle venait de prendre. Elle se déclare surprise, et comme abasourdie par la sévérité de la sanction. Elle trouve de nombreux réconforts dans la grève, puisqu'elle n'est pas la seule à être victime de « sanctions pour l'exemple » : « Ça nous a beaucoup rapprochés, soudés, maintenant il y a des gens qui demandent de mes nouvelles avec qui je ne parlais pas forcément... une conscience collective qui n'existait pas avant... on a découvert des gens qui étaient très dans leur coin, et qui se révèlent. On se sentait seuls avant... là on a pris conscience qu'unis on est plus fort... Seuls on aurait jamais obtenu tout ça... Et une considération des gens... Ils vont être obligés de faire avec, de composer leurs agents... ».

Nécessité faite vertu ? Nicole n'envisage pas son recours aux Prud'hommes pour être réintégrée, mais « pour les autres » et pour « sortir la tête haute ». Elle dit vouloir profiter de cette épreuve pour « se tourner vers l'avenir » en opérant une reconversion vers une activité plus en phase avec « ce qu'elle a toujours été proche de la nature ».

## Serge : cégétiste et... libéral ?

Serge, 24 ans, s'est syndiqué à la CGT quand le conflit s'est annoncé. Ses origines sociales et ses idées « de droite » le prédisposaient encore moins que d'autres à cette démarche. Son père est en grande réussite sociale : avec un BTS il est devenu cadre supérieur et a monté en même temps sa propre affaire. Si ce n'était le divorce de ses parents on comprendrait mal les difficultés scolaires qu'il a connues et son abandon des études en terminale. Déjà pompier volontaire, il est attiré par l'armée et s'engage un an dans la gendarmerie. Il en démissionne rapidement, y découvrant de faibles perspectives de carrière et de fortes contraintes de mobilité. Sa mère, guichetière, l'aide à se faire recruter en CDD dans le même bureau de Poste. Facteur rouleur pendant 9 mois, il distribue tantôt les colis, tantôt les lettres. Il réussit le concours d'entrée en apprentissage, termine major de promotion et peut choisir son affectation. Il est d'abord facteur lettres rouleur, puis « achète » une tournée colis. Craignant de rester de longues années sans pouvoir « acheter » une tournée lettres dans ce centre, il accepte de rejoindre la toute nouvelle agence voisine de ColiPoste. Comme Christian c'est la montée de la charge de travail et la « politique de suspicion... être emm... pour rien, comme rentrer de tournée et être mis au tri au lieu d'embaucher » qui deviennent insupportables. Jeune syndiqué, Serge n'hésite pas pour autant à afficher des opinions libérales : certains fonctionnaires, y compris parmi les postiers « foutent rien » : « moi je serais patron ça se passerait pas comme ça ». Il dit lui-même finir ses tournées plus tôt que l'heure prescrite, mais le justifie par la faiblesse des salaires. « Le syndicat, c'est au niveau local, départemental à la rigueur ». S'il parvient à réaliser son projet, monter son entreprise - une station service par exemple - on peut se demander si son engagement syndical sera de longue durée.

Le premier ressort tient au mode de vie qui est celui des jeunes : aussi longtemps qu'ils vivent chez leurs parents et en bon termes avec ces derniers, cette instabilité professionnelle n'est pas dramatique, elle est même dans une certaine mesure normale, banalisée. « Avant d'entrer à la Poste, je ne me sentais pas aussi précaire. Parce que je changeais de travail comme de chemise, mais je trouvais toujours du travail. Et j'étais pas à la rue. J'avais des CDD à répétition avec des tiers temps entre chaque, donc c'est pas forcément facile à gérer financièrement, pour prendre un appartement c'est pas possible, donc c'était de la précarité, mais c'était pas de la précarité vécue en tant que telle. C'était plus de l'impatience de pouvoir vraiment me poser, me stabiliser... ». (Nicole) Par contre la décohabitation et la prise d'autonomie matérielle rend beaucoup plus vitale la continuité de l'emploi et des ressources, ainsi que le niveau de ces dernières. C'est ainsi qu'Nicole réalise combien il est difficile de se loger avec un salaire ne dépassant guère le niveau du SMIC. Le second tient au niveau des attentes à partir duquel la situation professionnelle est évaluée. Toujours selon Nicole, si les salariés de ColiPoste se sont satisfaits de leur sort pendant un certain temps c'est que « les gens viennent du privé, donc « y'a pas de raison vraiment de se plaindre, les conditions de travail sont pas pire, c'est pas si dramatique que ça ».

### 4-4 Les ingrédients du conflit

Il a donc fallu un temps, allant de quelques mois à quelques années selon les agences, pour que ces jeunes colipostiers en CDI se révoltent collectivement contre leur situation professionnelle. On en a vu l'événement déclencheur : des sanctions sévères prises pratiquement au même moment à l'endroit de deux salariés, dans deux des trois agences du département. Mais si ces sanctions ont provoqué la révolte c'est qu'elles font écho au refus, plus profond, de ce qui est vécu et désigné comme un « management par le stress ». En effet c'est un climat de suspicion permanente de la part de la hiérarchie qui

est dénoncé. Chacun des agents se sent potentiellement suspecté de vol, ce qui est perçu comme une injustice insupportable, sinon comme une injure.

**« On n'est pas des voleurs, m... ! »**

« Faire des exemples » dans une région jugée par le directeur régional comme étant celle où « il y a le plus de vols », telle est l'interprétation qui a été faite par les jeunes colipostiers des sanctions disciplinaires qui touchent deux de leurs collègues.

Les entretiens font état d'un alourdissement de la charge de travail, lié à la montée en puissance du produit « colis suivi » (ou colissimo) au détriment des « colis écos » (ou colis ordinaires). En effet le premier implique davantage de contraintes : de délais de livraison (48 heures), d'enregistrement et de présentation. Or, d'une part ces nouvelles contraintes ne sont pas, ou pas suffisamment, prises en compte dans l'affectation quotidienne de la charge ; par exemple les secondes présentations ne sont pas comptabilisées. D'autre part les systèmes informatiques d'enregistrement sont défectueux. Cette détérioration se superpose à une évaluation et à une organisation du travail perçues comme plus arbitraires et opaques qu'à la distribution du courrier : le nombre maximal de colis à distribuer paraît soit variable, soit trop élevé, et du fait du faible effectif des vérificateurs professionnels, ce sont des chefs d'équipe qui contrôlent la charge de chaque tournée ; la pratique du roulement sur plusieurs tournées est plus systématique, car il n'y a pas officiellement de « titulaire » de tournées. Si on en croit les jeunes interviewés, les « erreurs » dans le tri des colis selon les tournées, sont donc le produit de ces dysfonctionnements et de la pression temporelle qu'ils subissent. Et la médiocre qualité du travail des livreurs travaillant en intérim ou en sous-traitance, par ailleurs non assermentés, se retourne également contre eux puisque les réclamations des destinataires s'adressent spontanément aux salariés de la Poste.

Or cet alourdissement de la charge de travail et les dépassements horaires qu'ils occasionnent semblent mal reconnus et rétribués : matériellement – salaires faibles et peu évolutifs, primes jugées arbitraires ; symboliquement, quand chacun se sent suspect a priori. Il faut ajouter que nombre de ces jeunes voient dans le temps libre permis par ce métier un intérêt majeur. Or deux des trois agences ont fonctionné un temps avec des repos de cycle très appréciés – une semaine de repos succédant à trois semaines de 46 heures théoriques de travail – auxquelles elles ont mis fin.

**Christian : « Moi, en tant que CDI, je ressens la précarité de l'emploi »**

Christian, 29 ans s'est syndiqué à la CGT au même moment qu'Nicole, dans la foulée du premier conflit qui a touché l'agence d'Aix. Il est depuis devenu l'animateur de la grève de mai 2006 sur son lieu de travail et se voit depuis confier par son syndicat la responsabilité de l'action sur les trois agences. Pourtant, pas plus qu'Nicole, il n'a hérité d'un « capital militant ». Son père a commencé comme O.S. dans l'industrie automobile avant d'y devenir chef d'équipe. Sa mère, femme de ménage, est entrée à la Poste il y a seulement quelques années. Il n'a qu'un CAP de vente, et a failli devenir délinquant. Il travaille depuis l'âge de 18 ans. Il a connu le chômage et les emplois précaires pendant 5 ans – 3 ans dans le privé, comme VRP, caissier, gestionnaire de stocks ; 2 ans à la Poste en CDD – avant d'obtenir son CDI, d'abord au courrier, puis aux colis. Sa première rencontre avec la CGT aurait pu être la dernière. Il est alors en CDD, et le syndicat entreprend un recours collectif aux Prud'hommes, pour usage abusif de CDD. Christian, en grande difficulté économique, négocie son CDI avec sa hiérarchie, en échange du retrait de sa plainte. Le syndicat le vit alors comme un « traître » et lui demande de rembourser les frais engagés. Deux événements jalonnent sa prise de conscience des injustices. Il est en CDD depuis deux ans avec « une direction au-dessus qui était très contente de moi, qui voulait absolument me mettre en CDI, mais je ne voyais rien venir », quand un autre CDD obtient un CDI au bout de 15 jours seulement. Et c'est après avoir exercé le métier de facteur lettres pendant deux ans qu'il découvre ColiPoste sous le visage d'une agence provisoirement installée dans des locaux vétustes, mal organisée, et victime d'un braquage. Il parle alors de « non reconnaissance » : non seulement les salariés ne bénéficient d'aucune aide psychologique, et la directrice de l'agence lui refuse le droit de prolonger son arrêt de travail. La grève autour des conditions du déménagement de l'établissement, la détérioration des conditions de travail au cours des derniers mois, le sentiment d'être mal rémunéré malgré sa promotion récente au poste d'« opérateur animateur » feront le reste. En couple avec une employée de commerce encore moins bien rémunérée et bientôt père de famille il reconnaît que « l'avenir me fait peur aujourd'hui ». Il ne compte pas rester à la Poste et aimerait suivre une formation à un métier plus « social », comme éducateur.

**Karim : « Je suis dans un esprit de contestation quand je trouve que ce n'est pas logique et pas normal »**

Non syndiqué, Karim, 33 ans, a participé au mouvement comme 90% de ses collègues. Il n'apprécie pas que les deux syndicats concurrents se « chamaillent » et rivalisent pour placer des cartes. « Mon cœur penche entre les deux ». Il refuse d'ailleurs, contrairement à beaucoup de jeunes grévistes, de porter des badges de l'une ou l'autre des organisations, certains n'hésitant pas à porter en même temps les sigles des deux. Et puis « si je me mouille là-dedans, je ferais les choses à cœur et je ne veux pas rentrer dans ce jeu-là ». Il revendique le fait de pouvoir agir sans être syndiqué « j'en ai fait des milliers de réunions, mais sans passer par le truc syndical, dès fois j'ai pris à partie le personnel ! ». Dans son agence, la remise en question du cycle des repos RTT des « trois plus un » - trois semaines à 46 heures suivies par une semaine de repos – est l'une des origines de la grève, avec la sanction qui a touché un colipostier. Il prend l'initiative de proposer à la direction une nouvelle organisation du temps de travail comme « compromis » afin d'éviter le conflit, compromis peu différent de celui qui sortira de l'épreuve de force. Relativement satisfait de son sort compte tenu de sa trajectoire sociale de forte promotion - « vu d'où je viens, c'est bien »- Karim assume une position d'attentisme au plan professionnel, même s'il apprécie son métier et le service qu'il peut apporter aux clients. Il cite l'exemple de l'aide apportée à une vieille dame pour ouvrir son colis et à monter le téléphone qui s'y trouve en pièces détachées. Mais il situe nombre de ses intérêts de vie en dehors du travail : les « petits boulots à droite et à gauche » pendant son temps libre ; une activité sportive intense ; des loisirs culturels nombreux avec sa femme, comédienne.

Car c'est sur par les dysfonctionnements du système de contrôle informatisé des colis, et sur un fond de détérioration de la relation contribution/rétribution, que les grévistes expliquent la fréquence des « erreurs » d'affectation des colis aux tournées dont ils relèvent. [Encadré].

Les revendications de charge et de qualité du travail sont donc indissociables des revendications de respect et de considération. Pendant le conflit, l'idée que le refus de négocier renforce la motivation des grévistes est d'ailleurs très présente, comme si l'attitude de l'adversaire confirmait les salariés dans la légitimité de leur révolte initiale. Et avoir contraint la direction à discuter et à reculer sur un certain nombre de demandes importantes n'est pas l'un des moindres motifs de cette « fierté » retrouvée : les grévistes voient la légitimité de leur action reconnue, même si les deux collègues sanctionnés ne sont pas – ou pas encore – reconnus dans leurs droits.

L'avenir dira dans quelle mesure l'implantation syndicale ainsi que l'engagement militant des plus actifs de ces jeunes seront durables.

On retiendra de ce conflit qu'il traduit un engagement collectif fort et déterminé de jeunes salariés, presque tous sans expérience syndicale antérieure, sans même aucun « capital militant » pour tous ceux que nous avons rencontrés. C'est donc bien une grève de « novices ». Ils ont tous connu auparavant plusieurs années d'emplois précaires, souvent dans le secteur privé, et ne sont devenus colipostiers sur CDI qu'après un passage plus ou moins long comme CDD à la distribution du courrier. Pendant un certain temps, ils apprécient leur nouveau statut professionnel. Mais le double mouvement de détérioration des conditions et de la qualité du travail et de montée d'un management par la peur, symbolisé par des sanctions jugées injustes, provoque leur révolte. S'ils se syndiquent

massivement pendant la grève – plutôt à Sud dans l'une des trois agences, plutôt à la CGT dans les deux autres<sup>72</sup> – c'est qu'ils apprécient l'accompagnement très actif de leur mouvement par les dirigeants syndicaux du secteur « courrier ». Enfin, si les salariés en CDD se tiennent à l'écart du conflit- avec la compréhension bienveillante des grévistes<sup>73</sup> – on peut penser qu'ils le suivent avec d'autant plus d'attention qu'ils peuvent bénéficier directement de la satisfaction d'une revendication centrale : des créations d'emploi.

---

<sup>72</sup> Des nuances importantes différencient les pratiques des deux syndicats pendant ce conflit, pourtant conduit de manière unitaire : SUD continuera à mettre au premier plan des revendications le retrait des sanctions, alors que la CGT mettra rapidement l'accent sur les questions de conditions de travail et d'emploi.

<sup>73</sup> « Ils sont d'accord, mais ils bougent pas, ils ont trop de pression. Même nous on leur dit : « partez pas en grève » (Serge).

**Sylvain D. : « Ben oui on est précaire, on est juste au-dessus de la surface de l'eau »**

Sylvain, 29 ans, vient de se syndiquer à SUD – « parce qu'ils ne mettent pas de gants, comme la CGT, syndicat qui existe depuis trop longtemps ; SUD commence à monter » - et compte bien s'investir dans ce syndicat. Sans héritage militant lui non plus, fils d'un cadre de la Fonction Publique et d'une infirmière tous deux très engagés professionnellement, ses origines réunionnaises ont probablement joué un rôle dans son évolution politique « de la droite vers la gauche » : « on n'a pas l'impression de faire partie de cette société, d'être pas représenté. » Pas de trace de révolte ni de dénonciation de la précarité quant il raconte son parcours d'abandon des études supérieures et d'insertion professionnelle. Il commence pourtant par travailler en CDD de nuit au tri postal, comme « bouche trou », avant de connaître les emplois polyvalents de facteur rouleur, d'agent de cabine, de tri ou de collecte en bureau de poste, en CDD, puis en CDI. « J'avais demandé à voir de tout au cas où une position se libérait (...) c'est vrai qu'on m'a donné la possibilité d'acquérir beaucoup d'expériences, mais c'est vrai qu'au bout d'un moment on attend un peu plus. Je sais que ça dépendait pas du chef d'équipe, j'avais de très bons rapports avec lui, je pouvais pas lui en vouloir ». Avec d'excellentes recommandations dans son dossier, il peut obtenir son CDI grâce à l'ouverture de cette nouvelle agence ColiPoste. Il semble reproduire la même disponibilité au travail et le même professionnalisme que ses parents, et bénéficie actuellement d'une bonne tournée. Il est d'ailleurs beaucoup moins prolix que d'autres sur la dégradation des conditions et de la qualité du travail. C'est avant tout par solidarité avec son collègue sanctionné et pour les rémunérations qu'il s'engage dans le grève. Il vit en couple avec une colipostière plus qualifiée que lui et vient d'avoir un enfant. Elle est en congé parental, le ménage vient d'accéder à la propriété de son logement, son budget est serré. Epris d'une éthique professionnelle affirmée, à la recherche de relations cordiales avec ses chefs, c'est tout naturellement que Sylvain, jeune syndiqué, souhaite progresser au sein de l'Opérateur.

## Conclusion

Etudier les relations entre syndicalisme, précarité et précaires sur le terrain de La Poste en multipliant les « entrées » s'avère fécond : il s'en dégage une image complexe et nuancée.

Au moment de comparer avec les deux autres « terrains », la Poste apparaîtra comme un exemple d'une certaine efficacité de l'action syndicale dans le domaine de la précarité de l'emploi, et d'une présence réelle des syndicalistes dans l'accompagnement d'au moins une partie des précaires vers l'emploi stable. C'est que l'entreprise demeure ici une entité pertinente et crédible comme horizon de la sécurisation sur un statut d'emploi, pour un salariat précaire par ailleurs relativement proche socialement du milieu des postiers.

En se syndiquant en nombre quand ils obtiennent un statut stable, en s'engageant parfois de manière spectaculaire dans l'action collective, les anciens précaires reconnaissent en pratique, du moins dans le département étudié, le rôle positif de l'acteur syndical. Ils participent ainsi d'une résistance et d'un renouvellement indéniables de l'audience et de l'organisation syndicales. En témoignent également l'audience de la première d'entre elles, la CGT, supérieure encore chez les nouvelles générations de postiers - les Acos - ou encore le constat un peu désabusé de la DRH, selon laquelle ce syndicat parvient largement à bloquer les restructurations organisationnelles, ce qui est loin d'être le cas partout en France. En témoigne également la combativité sociale exprimée par les jeunes colipostiers en mai 2006, quand tous ces anciens précaires se sentant injustement visés par des accusations de vols se mettent en grève pour exiger davantage de respect, de meilleures conditions de travail et des effectifs suffisants pour un travail de qualité.

En même temps cette efficacité et cette présence connaissent bien des limites. Limites dans la capacité à réduire de manière significative et durable le volume de l'emploi précaire, et dans la capacité à ce que la déprécarisation relative de l'emploi ne se traduise pas par des reculs sociaux en matière de flexibilité interne. Faute de parvenir à infléchir les orientations stratégiques et gestionnaires du Groupe, les syndicats les plus combattifs ne parviennent pas à peser significativement sur les transformations de la gestion du travail et de l'emploi. Limites, également dans le type de prise en charge des précaires, dont on a vu combien elle ne parvenait pas à impulser de dynamiques collectives propres chez les salariés les plus fragiles ; combien elle intériorisait parfois leur situation d'infériorité sociale – au point de leur déconseiller de faire grève, voire de se syndiquer de manière trop visible ; combien elle restait en partie subordonnée à une approche générale des Acos, appréhendés comme globalement infériorisés par rapport aux fonctionnaires.<sup>74</sup>

Il est difficile, voire impossible, de démêler les dimensions plus « pratiques » des dimensions plus « culturelles » de ces limites. Les syndicalistes mettent spontanément en avant davantage les premières : les CDD sont dispersés, ils y sont souvent de passage, les militants ne sont pas toujours assez présents et/ou actifs sur les lieux de travail. Mais ils effleurent parfois les secondes. Par exemple quand ils jugent que focaliser leur activité sur la défense de « cas individuels », ou sur l'information relative aux droits et aux règles n'est pas compatible avec un syndicalisme de mobilisation. Ou qu'ils dénoncent la relation trop instrumentale des salariés au syndicat. En examinant la vision symétrique, celle des syndicats par les salariés précaires, on peut aller un peu plus loin. Des dérives instrumentales des pratiques syndicales apparaissent alors, presque en « en miroir » parfait : quand les syndicats sont suspectés de ne chercher qu'à « placer des cartes », de

---

<sup>74</sup> Il est vrai qu'une partie des Acos sur CDI – CDII, CDI à temps incomplet - peuvent être considérés comme « précaires ». Ils l'ont d'ailleurs été quand il s'est agi de négocier la « déprécarisation ».

ne mettre en avant des cas individuels qu'à des fins de propagande, voire de chercher à protéger d'abord leurs responsables. Et on a vu que certains participants du groupe de paroles manifestent une double attente à l'égard des syndicats : d'abord défendre individuellement les précaires, certes, mais aussi organiser leur action collective. On pourrait trouver dans la distance au syndicalisme des jeunes postiers et postières qui envisagent une promotion professionnelle dans l'entreprise une source complémentaire de réflexion sur la difficulté, proprement culturelle, du syndicalisme à combiner soutien aux intérêts et projets singuliers des salariés, et action collective. On peut enfin imaginer que la simple distorsion entre le profil social typique du délégué syndical d'établissement – un homme, fonctionnaire, de plus de 40 ans – et les profils sociaux des salarié-e-s en CDD – souvent jeune, femme –<sup>75</sup> soit source d'invisibilité d'une large part de l'expérience sociale des seconds. On en a eu un exemple avec un témoignage de détresse sociale dans le « groupe de paroles », celui de cette jeune femme seule avec un enfant dans les périodes où elle est en « tiers temps » et où elle « galère » pour obtenir le versement de ses indemnités de chômage. Plus largement, il est probable que les syndicats de la Poste n'aient pas encore pris toute la mesure des implications de la féminisation de la profession de facteur intervenue depuis 20 ans, et que des rapports spécifiques au travail qui lui sont associés dès la phase d'insertion professionnelle.

Traitant de l'action syndicale sur les conditions de la santé au travail, Philippe Davezies explique pourquoi les modes traditionnels d'intervention ne se traduisent pas en termes de syndicalisation. Premièrement, supprimer ou réduire des motifs d'insatisfaction ne crée pas de sentiment positif susceptible de pousser à l'engagement, lequel repose sur des facteurs de motivation associés au développement personnel. Deuxièmement, concevoir le salarié comme étant « en dette » à l'endroit du syndicat encourage le salarié à n'adhérer que pour effacer cette dernière. A l'inverse, miser sur des éléments de motivation, c'est se tourner vers le développement du pouvoir d'agir des salariés eux-mêmes. « Pour transformer, il faut mobiliser les acteurs et cela implique autant que la possibilité leur soit offerte de jouer un rôle actif dans la transformation. Autant qu'il est possible ne pas faire à la place, mais faire avec. Une situation dans laquelle le syndicaliste agit avec les salariés, les aide à mettre en forme leur propre action, pose la question du don et de la dette dans des termes radicalement différents. Dans l'action collective chacun peut donner mais surtout chacun reçoit plus que le résultat de l'action : la fierté d'avoir contribué à construire une action commune. Dans une telle situation, personne n'est en dette avec personne ».<sup>76</sup>

Ouvrir et réguler les perspectives de transformations de CDD en CDI sans que les premiers concernés ne soient pleinement associés à une action collective en ce sens, c'est certes contribuer à « normaliser » une situation « anormale », et recueillir les bénéfices de cette action tant dans les élections professionnelles que sous forme d'adhésions. Mais ces dernières risquent d'être limitées à cette logique de reconnaissance d'une dette, et donc relativement fragiles, éphémères, peu impliquées.

---

<sup>75</sup> Un certain paternalisme dans la relation entretenue par des délégués avec les salariés semble, on l'a vu, particulièrement marqué quand il s'agit de jeunes femmes précaires.

<sup>76</sup> « Activité, subjectivité, santé », in L. Théry (eds), *Le travail intenable*, La Découverte, 2006.

## Annexes

### Liste des responsables et des syndicalistes de la Poste interviewés.

<b>Pseudonyme</b>	<b>Fonction</b>
Brigitte	DRH départementale courrier (DOTC)
Georges	Directeur unité A, puis unité B.
Claude	Chef d'équipe, unité A
Cédric	Directeur adjoint, unité B.
Christine	DRH unité B.
Pierre	Secrétaire fédéral, FAPT-CGT
Fabienne	Secrétaire fédérale, SUD-PTT
Renaud	Secrétaire départemental syndicat CGT-Poste (jusque fin 2005)
Jean-David	Secrétaire départemental syndicat CGT-Poste (depuis fin 2005)
Gerard	Secrétaire départemental Poste SUD-PTT.
Jean-Paul	Délégué syndical CGT unité A.
Pierre	Délégué syndical unité B.

## Etude sur la population des CDD et anciens CDD de la Poste, Division Courrier

Remplissez- ce questionnaire sans rature ni surcharge. Il vous suffit le plus souvent de cocher les cases. Retournez - le dans les meilleurs délais au LEST à l'aide de l'enveloppe réponse jointe.

N° de questionnaire :

### 1-Vos caractéristiques personnelles

**Sexe :** 1. Masculin  2. Féminin

**Age :** 1. moins de 25 ans  2. 25 à 29 ans  3. 30 à 35 ans  4. 36 ans et plus

**Nationalité :** 1. Française  2. Etrangère

**Diplôme le plus élevé :**

1. Pas de diplôme ou BEPC	<input type="checkbox"/>
2. CAP ou BEP	<input type="checkbox"/>
3. Baccalauréat	<input type="checkbox"/>
4. Bac + 2	<input type="checkbox"/>
5. Bac + 3 ou plus	<input type="checkbox"/>

**Etes-vous encore en cours d'études ?** 1. Oui  2. Non

**Votre père**

1. Exerce une activité professionnelle	<input type="checkbox"/>
2. Est en recherche d'emploi	<input type="checkbox"/>
3. Est retraité ou préretraité	<input type="checkbox"/>
4. Autre (préciser).....	

Sa (dernière) profession (soyez le plus précis possible).....

**Votre mère**

1. Exerce une activité professionnelle	<input type="checkbox"/>
2. Est en recherche d'emploi	<input type="checkbox"/>
3. Est retraité ou préretraité	<input type="checkbox"/>
4. Est au foyer	<input type="checkbox"/>
5. Autre (préciser).....	

Sa (dernière) profession (soyez le plus précis possible).....

**Avez vous dans votre famille** des (ou d'autres) personnes travaillant ou ayant travaillé à la Poste ?

1. Oui  2. Non

**Connaissez vous d'autres personnes** travaillant à la Poste avant d'y travailler vous-même ?

1. Oui  2. Non

**Vous vivez :** 1. Seul(e)  2. En couple  Si vous avez des enfants : combien ? .....

Si vous êtes en couple et si votre conjoint(e) occupe un emploi, indiquez sa profession (soyez le plus précis possible) .....

**Logement :** Vous vivez : 1. Chez vos parents  2. Chez vous  3. Autres (préciser).....

## 2- Votre parcours

Si vous avez été en recherche d'emploi depuis la fin de vos études : durée totale en mois

1. Moins de 6 mois  2. 6 mois à 12 mois  3. Plus de 12 mois

Combien d'emplois, en dehors de la Poste, avez occupés depuis la fin des études ?

1. Moins de 3  2. 3 à 6  3. 7 ou plus

Citez les trois principaux :

Emploi n°1 ( profession, type de contrat de travail...).....

Emploi n° 2 ( profession, type de contrat de travail...) .....

Emploi n° 3 ( profession, type de contrat de travail...) .....

## 3- Votre (dernier) emploi à la Poste

Actuellement vous êtes (plusieurs réponses possibles):

1-0 en emploi à la Poste :

- 1.1. en CDD  1.2 en CDI  2.1 à temps complet  2.2 à temps partiel

3-0 autre emploi

4-0 en recherche d'emploi

5-0 Autre situation (inactivité, formation).

L'emploi actuel – ou le dernier emploi occupé – à la Poste correspond-il à votre demande ?

- 1 oui  2. Non

Comment jugez-vous votre *emploi* du point de vue de sa stabilité (notez de 1 à 5, du plus négatif au plus positif)

.  .  .  .  :

Plus globalement vous considérez-vous dans une *situation sociale* :

1. Très précaire  2. Assez précaire  3. Non précaire

## 4- Votre (dernier) poste de travail à la Poste est

1.0 En centre de tri

2.0 En centre de distribution, comme :

- 2.1 Agent de tri  2.2 Manutentionnaire  2.3 Rouleur  2.4 Autre

Comment le jugez vous du point de vue de (notez de 1 à 5, du plus négatif au plus positif)

1. La rémunération

2. L'intérêt du travail

3. Les moyens de faire correctement le travail

4. La reconnaissance de votre travail

5. L'ambiance et les relations avec les agents plus anciens

Pour vous il s'agit plutôt de

1. Un emploi d'attente faute de mieux  2. Le moyen d'entrer à la Poste  3. Autre

## 5- Votre vision de la Poste comme possible employeur durable

- (si vous n'êtes pas en CDI) souhaitez vous obtenir un CDI à la Poste ?

1. Oui  2. Non  3. N.S.P.

- si oui ( ou si vous êtes déjà sur CDI) souhaitez vous faire votre carrière professionnelle à la Poste ?

- 1.Oui  2. Non

- Dans les deux cas, pour quelles raisons (plusieurs réponses possibles) ?

- 6. stabilité de l'emploi
- 7. niveau des rémunérations
- 8. perspectives de carrière
- 9. intérêt du travail
- 10. travailler dans un grand service public
- 11. avantages sociaux
- 12. respect des droits syndicaux
- 13. autres (précisez) : .....

## 6- Votre vision des partenaires sociaux

A qui faites vous le plus confiance pour assurer votre stabilisation professionnelle éventuelle à la Poste ? (plusieurs réponses possibles)

- 1. La Direction, la Direction des Ressources Humaines
- 2. L'encadrement, la direction du centre
- 3. Les syndicats
- 4. Vos relations personnelles
- 5. Votre travail, vous même
- 6. Autre   
(préciser) .....

Pensez-vous qu'à la Poste il est plus difficile à un CDD de se syndiquer ?

1. Oui  2. Non  3. N.S.P.

De manière générale pensez vous que les syndicats sont (notez de 1 à 5, du plus négatif au plus positif):

- 1. utiles
- 2. proches vos préoccupations
- 3.
- 4.
- 5.

Etes-vous syndiqué 1. Oui  2. Non

(Si non) envisagez-vous de vous syndiquer ? 1. Oui  2. Non  3. N.S.P.

Etes-vous membre d'une association 1. Oui  2. Non

**Seriez vous prêt à accorder à un chercheur un entretien complémentaire ?**

1. Oui  2. Non

Si oui : votre n° de téléphone .....

**DEUXIEME PARTIE**

**ORGANISATIONS ET MILITANTS CGT  
FACE A  
LA « PRECARITE SOUS-TRAITEE »  
LA SOUS-TRAITANCE PETROCHIMIQUE**

Paul BOUFFARTIGUE et Jean-René PENDARIES,  
avec la participation de Rémy JEAN

## Introduction

En l'absence de toute forme d'auto-organisation des salariés précaires de la sous-traitance pétrochimique<sup>77</sup> notre investigation s'est presque entièrement ciblée sur le syndicalisme, plus précisément le syndicalisme CGT, ici de loin dominant. Les acteurs sont donc ici des organisations – UL, section syndicales, fédérations de branche, collectifs multiprofessionnels – et des syndicalistes. Ces derniers sont tous des salariés, qui, quand il ne sont pas permanents, exercent des mandats, et sont toujours stabilisés : ils sont sur CDI et ont une relation d'emploi permanente avec leur employeur. La vision de la précarité et des défis qu'elle pose au syndicalisme est donc, dans ce chapitre, marquée par ce filtre. Cependant, on y reviendra, nombre de ces syndicalistes ont une connaissance familière et personnelle de la précarité d'emploi, qu'ils ont connue au cours de leur carrière professionnelle.

La sous-traitance et l'externalisation sont devenues des modalités centrales de la flexibilité des organisations productives et de l'emploi au cours des vingt dernières années. Elles se sont généralisées autour de grandes firmes donneuses d'ordre, en particulier sur de grands sites industriels, qu'il s'agisse d'industries de flux – chimie, pétrochimie, sidérurgie - ou d'industries de forme – construction aéronautique, navale, automobile ... . Il était d'autant plus important d'y consacrer une partie de notre recherche que les modalités de précarité de l'emploi qu'elles génèrent ne correspondent pas directement à la vision commune dominante de cette dernière – souvent réduite aux formes précaires de statut d'emploi –, et qu'elles posent de redoutables défis à un syndicalisme, pourtant toujours présent sur ces sites, et d'abord au cœur du salariat « organique ». Nous parlons de « précarité sous-traitée » pour désigner ce double phénomène : c'est le processus de sous-traitance qui est le principal vecteur de la précarité de l'emploi dans ce secteur, laquelle ne prend pas que la forme d'une sur-utilisation des statuts précaires par les employeurs en position de sous-traitance, mais aussi celle de la dépendance et de la fragilité économiques des firmes sous-traitantes.

Il importe de commencer par décrire les logiques à l'œuvre dans le processus de sous-traitance, avec le passage depuis les années 1990 d'un modèle « taylorien », à un modèle « coopératif », du moins pour la sous-traitance « de premier rang ». Ce passage n'est pas sans incidences sur les rapports d'emploi, la stabilisation des sous-traitants de premier rang et de nouvelles formes de régulation allant de pair avec des pressions commerciales renouvelées (1). On examine ensuite comment trois grands registres de la relation d'emploi – statuts d'emploi, activité de travail et relations professionnelles – se trouvent précarisés par ce processus (2). L'action syndicale peut alors être répertoriée selon trois registres : la prise en charge des « isolés » par les unions locales (3) ; le syndicalisme de site (4) ; et les coordinations interprofessionnelles de zone (4). On termine en relevant les difficultés auxquelles se heurte et les tensions dans lesquelles se développe l'action syndicale, en soulignant le défi redoutable d'une double transgression : celle des frontières, concurrences et hiérarchies liées à la sous-traitance elle-même, celle des frontières, concurrences et hiérarchies liées à une forme syndicale héritée de l'état antérieur du capitalisme.

---

<sup>77</sup> Des comités de chômeurs ont pu exister dans certaines UL. Mais, faute de soutien déterminé de la part de ces dernières, ils sont restés éphémères.

# 1- Sous-traitance et précarité dans la pétrochimie

La précarité professionnelle dans la pétrochimie est fondamentalement liée à la place prise par la sous-traitance dans ce secteur d'activité. Ce qui signifie d'une part, que c'est pour l'essentiel dans les entreprises sous-traitantes qu'elle se développe, et d'autre part, que ses formes dépendent directement des formes que prend le rapport de sous-traitance.

## 1-1 La sous-traitance dans la pétrochimie

La pétrochimie provençale représente un tiers du raffinage français et un quart de la production chimique lourde. Elle rassemble 15.000 emplois directs ou sous-traités sur quatre sites industriels situés dans un rayon de 30 kilomètres sur les pourtours de l'étang de Berre (Berre, La Mède, Martigues-Lavéra, et Fos). Au total, on estime à 150.000 les personnes qui en vivent, si l'on compte les emplois indirects.

Dans l'industrie française, le recours à la sous-traitance est indubitablement un phénomène croissant. Une récente étude du CEE<sup>78</sup> vient de montrer que, toutes branches confondues, le taux de sous-traitance a presque doublé dans les vingt dernières années, passant de 4,5% en 1984 à 8% en 2003. Le phénomène est naturellement plus marqué pour les grandes entreprises (plus de 500 salariés) pour lesquelles ce taux est passé de 5,7% à 10,2% dans la même période.

Les raisons fondamentales de ce recours croissant à la sous-traitance sont bien connues : gestion plus flexible du besoin de main d'œuvre en fonction des variations d'activité, affranchissement/externalisation de la contrainte sociale, gains substantiels de productivité du travail. Le tout permis par la substitution d'une relation commerciale au rapport salarial direct. Rappelons pour mémoire que le contrat qui lie le salarié à son employeur est un contrat de moyens (mise à disposition de sa force de travail) régi par le droit du travail et les conventions collectives alors que le contrat entre une entreprise donneuse d'ordre et une entreprise sous-traitante est un contrat d'objectifs dont la rémunération et la pérennité sont déterminés par les résultats obtenus. L'entreprise donneuse d'ordre peut ainsi soumettre par contrat l'entreprise sous-traitante à des impératifs de productivité qu'elle ne peut juridiquement imposer à ses propres salariés, mais qui s'imposeront *de facto* à ceux du sous-traitant.

L'étude du CEE citée ci-dessus confirme d'ailleurs que, au-delà des logiques de réponses aux fluctuations de l'activité et de recentrage sur le cœur de métier, le recours à la sous-traitance est d'abord et avant tout une forme différente de « mise au travail ». Elle montre en effet que les entreprises qui connaissent les taux de sous-traitance les plus élevés sont celles qui réduisent le plus leurs effectifs tout en augmentant leur chiffre d'affaires.

Fondée sur une relation inter-entreprises intrinsèquement précaire (risque permanent de non-renouvellement des contrats), cette forme de « mise au travail » qui tend à se substituer à celle qui se fonde sur le rapport salarial direct est par définition génératrice d'une précarité professionnelle croissante.

---

<sup>78</sup> C. Perraudin, N. Thévenot, J. Valentin, *Sous traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l'industrie française entre 1984 et 2003*, Centre d'Etudes de l'Emploi, Document de travail, n°78, décembre 2006.

### **1-1-1 Ampleur du phénomène dans la pétrochimie**

Nous ne disposons pas de données exhaustives sur la réalité de la sous-traitance dans la pétrochimie au plan national ou dans la zone Fos/Etang de Berre<sup>79</sup>. Mais une étude menée par le cabinet CIDECOS (cabinet d'ingénierie économique et sociale au service des CE et des CHSCT de ce secteur) dans deux grands groupes de la pétrochimie opérant sur le territoire national permet d'appréhender cette réalité de manière relativement précise.

Selon cette étude<sup>80</sup> réalisée en 2000-2001, la masse globale de dépenses consacrée à la sous-traitance dans ces deux grands groupes représentait en moyenne à l'époque près de 20 % des frais fixes. Ce pourcentage variait de façon importante selon les activités. La part de la sous-traitance représentait ainsi près de 60 % du coût total de la main d'œuvre en maintenance. Elle était de 83% pour le nettoyage des locaux, de 34% pour le gardiennage, de 20% pour le conditionnement et de 10% pour la logistique.

En termes d'emploi, l'ensemble des activités sous-traitées dans ces deux groupes correspondait à 2800 emplois, soit 22 % des effectifs totaux, dont 2000 dans le secteur de la maintenance. Dans ce secteur qui représente le principal poste de sous-traitance dans la pétrochimie, 73% des emplois dits d'exécution étaient ainsi sous-traités. Autrement dit, dans le domaine de la maintenance, les effectifs des entreprises sous-traitantes étaient – et ils le sont toujours – largement supérieurs à ceux du personnel organique de ces groupes.

Cette sous-traitance s'organise généralement sur deux ou trois niveaux. Une entreprise sous-traitante principale sous-traitant à son tour une partie de son activité à une autre entreprise de même type ou spécialisée sur un segment de cette activité.

Une étude de Jacques Garnier<sup>81</sup> donne ainsi l'exemple du complexe pétrochimique de Berre où, en 1999, les travaux et services liés à la maintenance ont donné lieu à une dépense de 454 millions de francs auprès de 486 entreprises différentes, dont 20 grosses sociétés (CA > 5 MF) parmi lesquelles 18 sous-traitent en deuxième niveau, 53 sociétés moyennes (CA entre 1 et 5 MF), 119 petites (CA entre 0,1 et 1 MF) et 234 très petites sociétés.

### **1-1-2 Evolution de la relation de sous-traitance dans le secteur**

Tout en conservant les mêmes caractéristiques fondamentales, la relation de sous-traitance s'est sensiblement modifiée à partir des années 90.

Jusque là, cette relation était essentiellement de type « taylorien » :

- elle concernait généralement les tâches les moins qualifiées, les plus banales, pénibles, salissantes ou dangereuses,

---

<sup>79</sup> Une enquête de l'INSEE de 1987 avait recensé 153 entreprises intervenant comme sous-traitantes dans la pétrochimie de l'Etang de Berre et employant environ 5.900 salariés.

<sup>80</sup> A. Fernandez, *Les effets sociaux de la relation de sous-traitance*, Actes des IIIèmes Rencontres APST-APRIT, Travail et civilisation, Marseille, juin 2001.

<sup>81</sup> J. Garnier, *L'évolution du complexe industriel Fos/Lavéra/Etang de Berre. Re-compositions et re-territorialisations industrielles en Provence*, LEST-CNRS, septembre 2001.

- elle était le plus souvent assimilable à une mise à disposition de main d'œuvre (type sociétés d'intérim) avec recours massif à une sous-traitance de 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>, voire de...7<sup>ème</sup> niveau,

- l'activité sous-traitée faisait l'objet d'un contrôle prescriptif étroit du donneur d'ordre via sa maîtrise de l'expertise dans la définition des tâches et son encadrement organique dans la conduite des opérations.

A partir des années 90, l'expansion de la sous-traitance s'est accompagnée d'une évolution de ses formes vers un type de relation plus « coopératif » en raison de la montée des exigences en matière de qualité des produits, de fiabilité des installations, de délais de livraison, de sécurité-environnement et d'une d'intégration toujours plus forte des opérations de fabrication et de maintenance.

Cette évolution se caractérise par :

- une élévation des qualifications requises pour les entreprises sous-traitantes et le développement de leur expertise en matière de diagnostic, études, planification, coordination, surveillance des tâches, etc...

- une tendance à la « certification » des entreprises sous-traitantes et de leur personnel. Dans la région de l'étang de Berre, a ainsi été créé en 1993 un dispositif inter-entreprise de certification des équipements, des systèmes de management et des salariés de ces entreprises, le MASE (Manuel d'Assurance Sécurité d'Entreprise),

- le développement d'entreprises générales de maintenance multi-techniques capables de fournir des prestations intégrant des métiers différents (mécanique, métallurgie, électricité, électronique, instrumentation ...),

- la mise en place de contrats pluri-annuels (allant aujourd'hui jusqu'à 6 ans) avec ces entreprises générales vers lesquelles on transfère de manière croissante les responsabilités qui étaient auparavant celles du donneur d'ordre, jusqu'à la gestion de la totalité du processus de maintenance comme c'est le cas sur la raffinerie de Lavera où cette activité est intégralement prise en charge par une seule entreprise sous-traitante qui « pilote » l'ensemble.

- la limitation par contrat de la sous-traitance en cascade (2 ou 3 niveaux maximum) et du recours à l'intérim (20 à 30% de l'effectif maximum).

Dans le domaine de la maintenance, le monde de la sous-traitance comprend aujourd'hui quatre grandes catégories d'acteurs :

- les entreprises générales de maintenance qui assurent l'essentiel de la sous-traitance de 1<sup>er</sup> niveau et coordonnent les autres sous-traitants,

- les entreprises des corps de métiers traditionnels (tuyauterie, calorifugeage, levage, échafaudage, peinture ...) qui interviennent en 2<sup>ème</sup> ou en 3<sup>ème</sup> niveau,

- les entreprises fortement spécialisées disposant de compétences suffisantes dans leurs spécialités pour intervenir en 1<sup>er</sup> niveau,

- les agences d'intérim (35 agences entre Fos et Martigues qui fournissent régulièrement au moins 10% des effectifs de la sous-traitance).

La croissance du recours à la sous-traitance s'accompagne ainsi de différenciations significatives en son sein. Une partie de celle-ci, fidélisée et stabilisée dans des entreprises générales de grande taille et intervenant en premier rang, connaît une tendance à la déprécarisation, tandis qu'une autre partie, qui représente encore environ 40% du chiffre d'affaires sous-traité, reste soumise aux logiques tayloriennes et précaires qui prévalaient dans la période antérieure.

Pour l'ensemble de ces entreprises, cependant, les exigences de productivité sont plus fortes que jamais et sont exprimées de manière de plus en plus sophistiquée dans les contrats à travers la multiplication de clauses de bonus-malus destinées à aiguillonner l'activité dans tous les domaines.

Cette pression croissante à l'amélioration de la productivité se traduit dans toutes ces entreprises par une gestion toujours moins disante des moyens matériels et des ressources humaines qui intensifie chroniquement le travail et majore l'exposition aux risques d'accidents et d'atteintes à la santé<sup>82</sup> de leurs salariés.

A côté des formes traditionnelles ou renouvelées de précarité de l'emploi, la précarité des conditions de travail et de sécurité de ces salariés devient de ce fait un enjeu social de plus en plus important.

Il faut ajouter à cela que le développement de l'externalisation s'accompagne d'une tendance générale à l'élévation du niveau moyen des qualifications chez les donneurs d'ordres et par conséquent du creusement d'une distance sociale potentiellement conflictuelle entre salariés organiques et salariés extérieurs<sup>83</sup>.

### **1-1-3 Présentation du terrain d'enquête**

L'enquête de terrain s'est centrée autour de **deux sites industriels**

**PETROX** : il s'agit d'un complexe pétrochimique rassemblant sur près de 1.000 ha une raffinerie de pétrole et une série d'unités produisant différents dérivés chimiques (produits chimiques de base, solvants, additifs pour lubrifiants, aromatiques, matières plastiques et caoutchoucs synthétiques). En 2005, les différentes sociétés propriétaires des installations y emploient environ 1500 salariés, tous employés par l'opérateur historique du site. A ces salariés organiques, s'ajoutent à peu près autant de salariés extérieurs. En 1999, ces derniers étaient employés par près de 500 entreprises sous-traitantes (dont 20 absorbent 65% du chiffre d'affaires sous-traité).

**CHIMIX** : il s'agit d'une usine chimique spécialisée dans la fabrication de produits issus du chlore, notamment le chlorure de vinyle nécessaire à la fabrication du PVC. Elle emploie environ 380 salariés en 2004 (avec 33 CDD, les emplois précaires ne représentent que 8% de l'effectif organique). A cela s'ajoutent plusieurs centaines de salariés sous-traitants : se sont ainsi environ 740 salariés extérieurs appartenant à plus de 50 entreprises sous-traitantes qui sont intervenus sur le Site en 2005.

---

<sup>82</sup> Voir à ce propos : V. Pereira, A. Remoiville, P. Trinquet, *Sous-traitance sur sites industriels : évaluation des risques professionnels*, APRIT, ARESI-BTP, Marseille, avril 1999.

<sup>83</sup> A titre de comparaison, un des deux donneurs d'ordre que nous avons étudiés compte 55% de techniciens et d'agents de maîtrise, alors que deux des entreprises sous-traitantes en métallurgie comptent, elles, entre 50 et 60% d'ouvriers.

Parmi les entreprises sous-traitantes, nous avons retenu :

- ST 1 : essentiellement spécialisée dans la métallurgie et la mécanique, et emploie 490 salariés en 2005 et dispose notamment (en alliance avec d'autres sous-traitants) d'un contrat de maintenance sur le site de PETROX.
- ST 2 : elle est aussi spécialisée en métallurgie-mécanique, et emploie 800 personnes dans la zone et dispose, entre autres, d'un contrat de maintenance sur le site de PETROX et d'un autre sur celui de CHIMIX.
- ST 3 : elle est également spécialisée en métallurgie-mécanique, et emploie environ 230 salariés en 2005 auxquels s'ajoutent plus d'une trentaine intérimaires en moyenne mensuelle. Elle disposait d'un contrat de maintenance sur le site de PETROX qu'elle n'a pas renouvelé
- ST 4 : elle est spécialisée en instrumentation et électricité et ses trois agences dans la région emploient plus de 560 personnes fin 2006 auxquelles s'ajoutent une centaine d'intérimaires en moyenne mensuelle

16 entretiens individuels et collectifs ont été réalisés. Outre les entretiens réalisés auprès des militants syndicaux CGT de ces six entreprises (responsables de syndicats, et/ou élus CE, DP ou CHSCT), des entretiens ont été menés avec les responsables de deux Unions locales CGT ainsi qu'avec les animateurs de deux collectifs syndicaux inter-professionnels, l'un au niveau départemental, l'autre au niveau d'une commune [cf . Annexe à cette partie : liste des entretiens réalisés]

## 1-2- La précarité dans la pétrochimie : De quoi parle-t-on ?

### 1-2-1 « La précarité sous-traitée »

Nous parlons de « précarité sous-traitée » pour désigner ce double phénomène : c'est le processus de sous-traitance en cascade qui est le principal vecteur de la précarité de l'emploi dans ce secteur, laquelle ne prend pas que la forme d'une sur-utilisation des statuts précaires par les employeurs en position de sous-traitance, mais aussi celle de la dépendance et de la fragilité économiques des firmes sous-traitantes. Le processus de précarisation touche à l'ensemble des dimensions de la situation salariale : contrat de travail et statut d'emploi, conditions de travail et relations professionnelles. Il est suffisamment avancé dans ce secteur pour qu'un syndicaliste puisse, à partir d'une définition très restrictive du « véritable précaire » - « celui qui ne sait pas ce qu'il devient à plus d'un mois » - juger que nombre de salariés sur CDI des sous-traitants de premier rang sont eux-même « précaires ».

#### 1-2-1-1 *La fragilité des entreprises sous-traitantes*

En tendance, la fragilité et la dépendance des entreprises sous-traitantes, tout comme leur usage des formes précaires d'emploi, vont croissant tout au long de la « cascade ». Ce n'est pas un hasard si nous n'avons rencontré d'implantation syndicale que dans le « premier rang de la sous-traitance ». La pression sur la productivité du travail et sur les coûts salariaux s'exerce de proche en proche à partir des clauses commerciales imposées par le Donneur d'Ordre central et par le jeu de la concurrence entre firmes. Ces dernières sont par ailleurs soumises à un jeu incessant de restructurations financières et industrielles.

Certaines peuvent même être amenées à ne plus prendre de contrats de maintenance de long terme dans la pétrochimie et à recentrer leurs activités vers d'autres secteurs :

« Le système de contrat de 3 ans avec augmentation de la productivité entre 1 et 6% chaque année a mis la boîte plus bas que terre. (...) Aujourd'hui les patrons ont une gestion à court terme. Dans ma société, en ce moment, ils ne savent pas ce qu'ils vont faire dans 2 mois. Alors pour embaucher dans ces conditions ... Vu le nombre de concurrents qu'il y a sur le marché. Sur 10 réponses à des appels d'offres, il y en aura au mieux 1, 2 ou 3 qui seront retenues. En plus, la direction a décidé de ne plus répondre à perte, ils ne veulent plus jouer le jeu. C'est pour ça qu'ils veulent s'orienter vers le tertiaire (...) D'autant qu'on est maintenant filiale de V. (...) Le marché industriel n'est plus porteur, en plus il y a une grosse concentration des boîtes (de sous-traitance), ce qui ferme le marché. (...) Depuis novembre, il n'y a plus d'activités. Des collègues ont été mis en formation. On en est conscients dans la boîte. On sait qu'on va avoir des pics beaucoup plus importants. Avant on avait une activité plus régulière. Mais au fil des ans on était moins payés pour faire la même chose. Maintenant, il va falloir lisser les moyens et faire des budgets prévisionnels à 2 mois pas plus. » (Syndicaliste, sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang)

Le chantage à la perte du contrat et la peur qu'il engendre s'accroissent à l'approche de l'échéance de son renouvellement, ce qui fait que, selon la formule d'un syndicaliste « on est en CDI précaire quelque part » (Syndicaliste Sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang).

En cas de « perte du marché » de sous-traitance, l'« obligation de reclassement » est loin de toujours s'appliquer, et les conditions de la réembauche – sous menace d'une délocalisation du lieu de travail par exemple – sont souvent plus médiocres. Etre en CDI ne signifie donc pas, ou plus, être stable dans son emploi, même si on reste stable sur un site industriel.

« On est des CDI précaires, on n'est pas de véritables précaires, mais on n'est pas non plus de vrais CDI. C'est fini l'époque où le gars entrait dans une boîte à 18 ans et sortait à 60. Mais quand on regarde bien, il y a encore des gars qui peuvent entrer à 18 ans sur le site de N. et en ressortir à 60. Mais avant il aurait bénéficié du statut N., et aujourd'hui il sera passé à travers 4-5-6 boîtes différentes pour faire la même carrière » (Syndicaliste, sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang)

#### *1-2-1-2 La précarité dans le domaine du contrat de travail et du statut d'emploi.*

Cette précarité comporte des dimensions individuelles et collectives.

Individuelles, avec les formes atypiques d'emploi - CDD, intérim, contrats de chantiers, faux indépendants, voire travail clandestin, notamment lors des « grands arrêts » - , ou encore, les clauses de mobilité géographique de plus en plus systématiquement attachées aux CDI.

« Dans la sous-traitance métallurgie la première embauche se fait toujours sur CDD, jamais sur CDI, c'est un passage obligé (...) Il y a même des boîtes qui fonctionnent avec 50% de précaires, comme à C., et c'est comme ça qu'ils arrivent à casser les prix. Ils ont trouvé cette méthode là pour répondre aux appels d'offres, parce que dans nos entreprises de service, le premier coût c'est la main-d'œuvre » (Syndicaliste, sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang)

Collectives, avec la segmentation des statuts collectifs - à travers la multiplication des conventions collectives et des accords d'entreprises dont dépendent les salariés et qui peuvent changer au gré des restructurations d'entreprises ou des mobilités professionnelles - et la précarité des entreprises ou établissements eux-mêmes dont on a vu que l'activité, voire l'existence sont soumises aux aléas des contrats de sous-traitance, à la concurrence féroce qu'elles se livrent et aux restructurations permanentes des groupes auxquels appartiennent.

#### *1-2-1-3 La précarité dans le domaine des conditions de travail*

La pression permanente sur la productivité du travail - avec cette norme, imposée par les Donneurs d'Ordre, d'une croissance de 3% par an - se répercute très directement sur les conditions et sur l'intensité du travail. Là encore, les répercussions sont à la fois individuelles et collectives.

Individuelles, avec l'isolement professionnel, l'instabilité des lieux de travail, le nomadisme géographique, le stress professionnel. L'image d'une « délocalisation psychologique » a pu être utilisée par un syndicaliste, qui se sent dépossédé de son outil de travail depuis qu'il a quitté le statut de personnel propre pour celui de salarié de la sous-traitance, tout en effectuant le même travail : « C'était « notre » outil de travail. Maintenant on nous le « confie » »

Collectives, avec les segmentations des collectifs de travail, la multiplication des opérateurs, la déperdition et non-capitalisation collective des savoir faire, la dissociation des formes de coopération et d'organisation du travail.

Ainsi, selon un de nos interlocuteurs, jusqu'au milieu des années 70 les entreprises de pétrochimie, disposaient de l'ensemble des personnels pour la production - les mécanos, les gardiens etc. - formant un « collectif organique de travail », dans lequel tout le monde était sur le même statut, sauf pour les grands arrêts : « C'était très important, parce que je travaille avec toi, si tu es mécano qui a le même statut que moi, régulièrement on se voyait, et tu savais qu'une vanne par exemple, moi je la serrais pas trop, et je savais que toi tu allais me laisser une

petite m..., ou tu oublierais quelque chose. C'est du relationnel, de l'humain qui faisait qu'il y avait une qualité d'activité » (Huc)

C'est d'ailleurs ce qui explique que, face notamment à la multiplication des incidents ou accidents industriels, les donneurs d'ordre ont été contraints, chemin faisant, de fidéliser autant que faire se peut les sous-traitants de 1<sup>o</sup> rang auxquels ils s'adressent (cf. ci-dessus). Mais leurs démarches en la matière restent, quant au fond, pilotées par les logiques financières et organisationnelles propres à l'externalisation des contraintes et des responsabilités.

Les conséquences en sont particulièrement cruciales dans ce secteur industriel en matière de santé et de sécurité individuelles et collectives.

Comme le rappellent quasiment tous les entretiens réalisés auprès de salariés, et comme l'ont montré de nombreuses études, les accidents du travail et les maladies professionnelles sont beaucoup plus fréquents chez les travailleurs en sous-traitance.

### **Exemples cités pas des syndicalistes**

Un accident mortel d'un chauffeur, qui avait fait une semaine de 60 heures, mais le pointage de ses heures ayant été manipulé par la direction, l'affaire s'est soldée par une transaction directe avec la famille du salarié décédé (ST 1)

Dans la même entreprise, la direction pousse les salariés ayant eu un accident du travail à ne pas les déclarer et à rester au domicile. (ST 1)

Un salarié de la sous-traitance accidenté sur un site PETROX où les normes de sécurité imposées par le donneur d'ordres sont fortes, est transporté et déclaré sur le site d'un autre donneur d'ordres dont les exigences en la matière sont moindres.

Au-delà, la qualité du travail et la sécurité des installations, dont les critères sont dominés par le rapport commercial DO/ST, sont potentiellement fragilisés.

## **Deux études démontrant la surexposition aux risques professionnels des travailleurs de la sous-traitance**

« Le taux de fréquence des accidents avec arrêt, c'est-à-dire les accidents que l'on peut considérer comme graves, est 7,2 fois plus important parmi le personnel des entreprises intervenantes que parmi le personnel interne. Cet écart tient, sans aucun doute, pour une part importante à la nature des travaux effectués. Il n'en indique pas moins un ordre de priorité, très clair, en ce qui concerne la politique de prévention et de sécurité de l'entreprise. » (1)

« Avec une occurrence de maladie professionnelle 8 à 10 fois plus élevée que la moyenne et une durée d'incapacité temporaire liée aux accidents de 53 jours, les métiers de la maintenance dans l'industrie se révèlent bien plus exposés aux accidents et aux maladies professionnelles que les autres métiers. L'analyse des données de santé et de sécurité d'une cohorte de 1250 salariés dans la période 1995-2000, a révélé le caractère atypique des accidents du travail et des maladies professionnelles pour les salariés affectés aux activités de maintenance.

En maintenance, les salariés sont au contact des matériels. Aux risques liés à l'activité elle-même (risques de manutention, risques de blessures avec les outillages et les matériels, etc.) s'ajoutent ceux occasionnés par les produits et les énergies véhiculées par les matériels. Ouvrir les matériels, rompre les confinements pour examiner, réparer ou remplacer les organes défectueux ou présentant des signes d'usure avancée fait partie du quotidien des personnels de maintenance. C'est au moment de l'ouverture des circuits que les salariés risquent d'être exposés aux produits toxiques, mutagènes ou cancérigènes véhiculés par les matériels. Les vannes, les corps de pompes, les points bas sont autant de pièges pour les produits véhiculés. Mais les risques proviennent aussi des énergies résiduelles (pression, tension électrique, bruit, etc.). Globalement près de 90 % des accidents surviennent dans les locaux des entreprises utilisatrices et 10 % dans les ateliers des prestataires de maintenance. Les trois jours de la semaine qui enregistrent le plus d'accident sont le mardi, mercredi et jeudi, mais le "mythe" des accidents du lundi a toujours la vie dure. Comme d'ailleurs celui des salariés poly accidentés selon lequel les éternels accidentés seraient légion. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : en 5 ans, 155 accidents avec arrêt et 149 victimes différentes ! »

La même étude souligne les principaux résultats suivants :

Les accidents sont plus sévères en maintenance et des métiers sont plus exposés que d'autres (soudeurs, tuyauteurs, chaudronniers et les monteurs)

Des maladies professionnelles sont plus fréquentes et plus concentrées. Trois maladies professionnelles représentent 70 % des affections (amiante, benzène et bruit).

L'occurrence de maladie professionnelle est 10 fois plus élevée que pour les autres salariés de la CRAM Marseille

Des groupes de métiers sont plus exposés aux maladies professionnelles (monteur, soudeur, tuyauteur, et, dans une moindre mesure, électricien et instrumentiste).

90 % des salariés affectés par une maladie professionnelle n'avaient jamais fait l'objet d'une surveillance médicale spéciale.

(1) A. Fernandez et R. Jean, *L'amélioration de la sécurité dans les grands arrêts d'entretien*, Cidécoc conseil ; mai 95.

(2) Etude réalisée par l'Association Française des Ingénieurs de Maintenance dans la région PACA avec la participation des principales entreprises prestataires de service en maintenance, et le soutien du ministère du Travail et du fonds pour l'amélioration des conditions de travail.

#### *1-2-1-4 La précarité dans le domaine des relations professionnelles et du droit syndical.*

La sous-traitance se traduit par des segmentations dans le collectif de travail du site industriel, et par là même par des segmentations dans les institutions représentatives du personnel (IRP) et par le glissement du salariat du site vers des entreprises de taille plus petite dans lesquelles la représentation du personnel est affaiblie ou inexistante.. Dans des entreprises sous-traitantes relevant de grandes firmes, qui dépendent elle-mêmes de plusieurs conventions collectives, le travail syndical est rendu de ce fait plus compliqué. C'est le cas par exemple à la SNEF, où le délégué central de la CGT « négocie les trois conventions », alors qu'il relève personnellement de la métallurgie, qui ne représente que 10 % des activités.

Le rapport salarial et les formes de subordination dans le travail subissent un processus d'individualisation. On observe des entorses systématiques au droit du travail, de très grandes difficultés à mettre en place les IRP et à les faire fonctionner correctement quand elles existent. La répression anti-syndicale – qui n'épargne pas totalement les syndicalistes des Donneurs d'Ordre – est souvent féroce au sein des entreprises sous-traitantes. Elle se traduit par des menaces permanentes sur les militants syndicaux qui s'exposent, et tout particulièrement sur ceux qui s'exposent sur les sites industriels où à la pression de l'employeur sous-traitant s'ajoute celle d'un donneur d'ordre qui, comme le dit un syndicaliste de la PETROX, « ne s'est jamais privé de faire savoir aux entreprises extérieures qu'il valait mieux ne pas avoir de syndicat trop organisé pour obtenir des contrats ».

Une telle situation oblige donc très souvent à développer un syndicalisme quasi-clandestin, avec tous les effets de cette situation des relations professionnelles sur l'individualisme salarial et l'affaiblissement de l'audience syndicale [encadré].

#### **La répression du syndicalisme : quelques exemples**

A la PETROX même : en 1993-1994, la direction lance une procédure de licenciements contre 12 militants, dont 4 élus CGT au CHSCT, sur lesquels elle « s'acharne particulièrement » : selon V.P. « ça tendrait à prouver que ce qui les gêne le plus c'est pas nécessairement ceux qui s'occupent de politique mais ceux qui s'occupent de petites questions, qui vont fouiller dans les cancérigènes, dans les accidents. En plus c'étaient des gens pugnaces. »

Chez ST 4 : huit ans de procédure pour tenter de licencier un délégué CGT suite à une grève pour l'embauche de jeunes précaires. Il sera finalement ré-intégré.

Chez ST 3 : un délégué CGT se voit « interdit d'accès au site » de la PETROX, et isolé dans les ateliers où il est « mis au placard » : depuis il a gagné tous ses procès.

Chez ST 1 : « achat » de syndicalistes par l'employeur, blocage de carrière des élus. La direction a été « mise en demeure » une centaine de fois par l'inspection du travail : « sans le soutien de l'inspecteur, j'aurais déjà pété un câble. Ça va que ma femme travaille et que je n'ai pas d'enfant, mais de temps en temps je vais à la colinne, et puis je cris, je sens que je suis à bout ». Et les relations professionnelles sont telles que le responsable CGT renonce à demander un local syndical : « ils sont capables de tout et j'ai peur de ces gens. Pas physiquement, mais des mamoeuvres et des accusations dont ils sont capables. J'avais demandé d'avoir la clé du CE, mais quand j'ai appris qu'à Pau ils ont accusé l' élu CGT d'avoir tout volé, j'ai renoncé. Je ne veux rien d'eux »

A contrario plus récemment à la PETROX, réunion annuelle de suivi de carrière de tous les élus du personnel sur le principe qu'il ne soient pas au minimum dans la moyenne de l'évolution de leur catégorie professionnelle.

D'où d'un côté, une action syndicale de terrain, nécessairement « tous azimuts » et multiforme, s'efforçant de couvrir tous les registres de la précarité et de passer de la défense du cas individuel à la revendication collective, avec le risque d'éclatement revendicatif et d'épuisement militant d'un tel type d'action ; et, d'un autre côté, la recherche de thèmes d'interventions transversaux aux différentes expériences de la précarité, susceptibles de faire converger les revendications et de rassembler les énergies syndicales. Nous verrons que les questions de la santé au travail sont un de ces thèmes.

### **1-2-2 Implications de la sous-traitance sur les salariés organiques**

Le développement de la sous-traitance est indissociable de la contraction continue du personnel propre des grands Donneurs d'Ordre et de l'élévation de son niveau de qualification, en particulier avec l'externalisation des activités d'entretien et de maintenance. Le syndicalisme en est *ipso facto* doublement affaibli.

La sous-traitance s'accompagne de plusieurs conséquences du côté des salariés organiques.

Des suppressions de postes et des réductions d'effectifs interviennent, *via* des « plans sociaux » associés à des licenciements plus ou moins « déguisés ». En achetant ainsi la paix sociale chez le personnel organique le patronat se donnait les moyens également de neutraliser toute velléité de résistance à l'externalisation chez ces derniers. D'autant plus que les premiers travaux sous-traités étaient plutôt des activités jugées pénibles ou dégradantes. Cette stratégie patronale a été, ici comme ailleurs, très efficace, notamment en paralysant l'action syndicale : « Quand tu proposes à un salarié de partir à 55 ans, comme c'était revendiqué par la CGT, et que tu lui donnes des sous pour ça, c'est difficile à contre-carrer » (Jourdan). « Pour gagner les travailleurs à cette politique, ils leur ont donné 30 points de plus, ils leur ont filé des primes, ils ont fait des FNE avec départ à la retraite à 55 ans à des niveaux pratiquement les meilleurs de la région. Dans certains cas, le gars partait avec 102 ou 103% de son salaire » (Huc).

Le développement de la participation aux bénéfices, avec indexation d'une partie des salaires sur les performances financières (et non industrielles) du Donneur d'Ordres, entre en tension avec la solidarité potentielle avec les travailleurs de la sous-traitance : les revendications de ces derniers peuvent être perçues comme pouvant freiner la participation aux bénéfices.

Certains syndicalistes analysent d'ailleurs le développement de l'actionnariat chez les « organiques » comme un contre feu patronal aux convergences revendicatives entre salariés du Donneur d'Ordre et des grands sous-traitants de 1<sup>er</sup> rang.

Cette réduction du personnel « organique » par externalisation d'activités peut se poursuivre « en cascade » du côté des sous-traitants. On observe ainsi chez nombre d'entreprises sous-traitantes de 1<sup>er</sup> rang l'utilisation des mêmes mesures de gestion de l'emploi tendant à désamorcer l'action collective. C'est le cas par exemple pour des opérations d'usinage réalisées sur l'un des sites pétrochimiques : lorsqu'elles ont été confiées à un sous-traitant de second rang, cela s'est traduit par des départs anticipés à la retraite, des reclassements internes, et des départs vers des entreprises sous-traitantes concurrentes.

Les salariés organiques sont dépossédés du contrôle sur le processus de production : la maîtrise des parties sous-traitées de processus et le pouvoir que cela confère aux salariés ne se joue plus dans le rapport salarial direct organiques/donneur d'ordres autour des

formes de coopérations entre salariés, mais passe par le contrat commercial donneur d'ordres/sous-traitant qui échappe par principe aux salariés et place les coopérations entre organiques et sous-traitants sous la domination du rapport commercial, renvoyant chaque catégorie de salariés à son propre rapport salarial. Sur certains sites comme celui de la PETROX, le salariat du site se partage déjà en deux moitiés égales entre personnel propre et salariat en sous-traitance. D'où une tendance chez les salariés sous-traitants à minorer le rôle productif des « organiques » :

« Parce qu'il ne faut pas oublier que c'est la sous-traitance qui fait 80% du travail (...) et eux ils appuient sur des boutons » (syndicaliste ST 1)

Enfin, toute une part de la qualité du travail réalisé dépend désormais des prescriptions commerciales du donneur d'ordres sur le sous-traitant, avec des conséquences sur les questions de santé, les accidents du travail, et la sécurité-même des installations.

### **1-2-3 Qui sont les travailleurs de la sous-traitance ?**

En l'absence de données complètes et précises, on peut repérer les profils sociaux des salariés de la sous-traitance à partir des informations transmises par les syndicalistes rencontrés, ainsi que de la nature des activités sous-traitées, et

Ces derniers isolent volontiers un type particulier de travailleur, qu'ils baptisent souvent « mercenaire » ou « forfaitaire », des autres salariés. Les premiers, vus clairement comme minoritaires, « choisissent » leur instabilité d'emploi, les seconds la subissent. Cette catégorisation est sans doute forgée d'abord à partir de leur relation au syndicalisme. Les premiers s'en tiennent à distance parce qu'il sont « individualistes », motivés par le gain quel qu'en soit le coût en terme de conditions et de temps de travail. Ils ont même parfois le statut d'artisan. Si les seconds se syndiquent également fort peu c'est pour d'autres raisons - la peur des sanctions, l'espoir d'un statut plus stable – et ils se rapprochent parfois des syndicats, mais dans une relation utilitaire [Encadré]. La figure professionnelle typique du premier profil est celle du soudeur hautement qualifié.

La nature des activités sous-traitée aujourd'hui est très diverses, puisqu'à certaines externalisées de plus longue date – transports, restauration, gardiennage, nettoyage, travaux neufs – se sont ajoutées une grande partie de la maintenance et de l'entretien des installations, aux côtés de travaux spécialisés touchant désormais au cœur du process. Ces activités mobilisent donc autant une main-d'œuvre qualifiée et spécialisée, principalement mais pas seulement ouvrière<sup>84</sup> – csp « ouvrier qualifié de type industriel » - soudeurs, tuyauteurs, mécaniciens, mesureurs, instrumentistes, maçons, calorifugistes, électriciens, électroniciens... - qu'une main-d'œuvre ouvrière ou employée non qualifiée. La première est la base sociale traditionnelle du syndicalisme. Dans la seconde, la composante juvénile et/ou d'origine immigrée est importante. Ainsi chez ST 1, sous-traitant de premier rang, 40% des ouvriers sont d'origine maghrébine. Un des responsables de la CGT est d'ailleurs dans ce cas.

---

<sup>84</sup> Relever ici ou ailleurs l'élévation du niveau de qualification chez les sous-traitants de 1er rang, avec de plus en plus d'ingénieurs, de cadres et d'agents de maîtrise.

## « Précarité choisie » des « mercenaires », « précarité subie » d' autres précaires

« Il y a deux sortes d'intérimaires. Il y a ceux qui le subissent pour différentes raisons : trop jeunes, trop vieux. Et il y a ceux qui le revendiquent, qui ne veulent que ça, qui ne veulent pas de relation avec les CDI, ceux qu'on appelle les « forfaitaires » - en fait des « indépendants » - « les mercenaires », ceux qui sont payés à la tâche, « au pouce », c'est-à-dire à la longueur de tuyaux soudés et qui se font 1.200-1.500 francs par jour. C'est énorme ce qu'ils gagnent, c'est 4 fois ce que je gagne. Ce sont des gens qui sont très forts dans leur métier. Ceux-là, c'est même pas la peine d'aller les voir (...) C'est des jeunes autour de 30-35 ans, qui viennent de se marier, « faut que ça rentre » (...) Il y a de tout dans l'intérim. Il y a le super pro qui sait qu'il arrivera à se vendre, qui est bien avec le patron de la boîte d'intérim. Il y a ceux qui ont un carnet d'adresses, qui travaillent tous les jours, mais qui peuvent presque faire 5 boîtes d'intérim différentes sur la semaine. Ce sont des gars qui jonglent comme ça (...) Il faut les voir dans les ateliers, ils ne lèvent pas la tête, parce qu'ils sont payés « au pouce », des gens qui sont très compétents dans leur métier et qui restent 12 h par jour (...) ils se font 1200 F par jour. Ils sont capables de souder dans des positions inimaginables et c'est toujours nickel. C'est des artistes, j'en connaît qui savent soudeur à deux mains avec deux baguettes. Ils ont une force de travail qui est quand même impressionnante parce qu'ils sont attirés par le gain. Et puis, il y a des tarifs au pouce selon le métal et la difficulté (...) Pour le repas, ils ne vont pas à la cantine, ils restent entre eux. Dés fois, ils ne mangent pas, ils font non-stop. (...) Je pourrais faire respecter les temps de pause. Mais avec les mercenaires, si je lui dit d'arrêter 20 mn, je lui fait péter 30 ou 50 €. Il va me dire oui, mais dès que je tourne le dos, il repart ». (Syndicaliste, sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang)

« Ceux qui subissent la précarité, c'est la peur, l'espérance d'être bien vu du patron. Les gens ont dans la tête « si je suis CGT, si je me fais voir, si je m'engage je ne travaille plus ». On me l'a sorti souvent, « je suis d'accord avec vous, avec ce que vous dites, mais non ... » Ce qui est faux. Parce que dans ma boîte personne ne sait qui est syndiqué, nous on le sait, mais pas le patron (...) Certains des CDD qui viennent nous voir nous disent qu'ils sont syndiqués isolés, mais personne n'est venu nous voir pour se syndiquer. Ils viennent nous demander de l'aide (...) Les gars qui viennent te voir, c'est ceux qui pensaient qu'ils allaient être embauchés et qui comprennent qu'ils ne le seront pas. Pour les précaires, le syndicat sert d'avocat, d'assistante sociale, de conseiller juridique, de conseil technique sur les conventions collectives, mais on est pas un outil revendicatif, on est un défenseur » (Syndicaliste, sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang)

Tout laisse à penser que cette polarité du point de vue de la qualification dans le salariat ouvrier en sous-traitance se superpose à une polarité selon le degré de précarité objectif et subjectif de l'emploi. Les entretiens réalisés auprès de deux salariés, aujourd'hui sur CDI chez un grand sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang, illustrent la parcours typique des ouvrier qualifiés. Tous deux montrent comment l'instabilité professionnelle – ils ont tous deux connu une dizaine d'emplois - dans un segment du monde du travail débordant d'ailleurs largement celui de la sous-traitance industrielle, peut être relativement maîtrisée par les intéressées, et, du même coup, ne pas être vécue comme précarité professionnelle.

Les deux cas se distinguent cependant, principalement sur trois points, qui sont d'ailleurs en rapport : chez le premier, la stabilisation professionnelle est plus précoce, nettement associée à la stabilisation familiale<sup>85</sup> ; ils ne sont pas de la même la génération – le premier

<sup>85</sup> On retrouve chez le plus âgé, José, ce parcours en deux temps qui singularisait de nombreux travailleurs de la Sollac (ex-Solmer) parmi ceux en provenance du monde de la construction et des

est âgé de 54 ans, l'autre de 40 ans ; enfin ils n'ont pas le même rapport subjectif à leur parcours professionnel, le plus âgé étant plus dépréciatif que le plus jeune.

Le premier, José, fait partie des dernières cohortes ouvrières pour lesquelles l'embauche dans l'une des grandes firmes Donneuse d'Ordre de l'Etang de Berre formait un horizon crédible dans les années 1970, il a d'ailleurs tenté cette démarche. C'est avec le recul de son expérience qu'il évalue comme « précarité choisie » la première séquence instable de son parcours : à cette époque, il « ne se posait pas trop de question » et changeait facilement d'employeur pour améliorer ses conditions d'emploi ; aujourd'hui il regrette d'être « resté dans ce genre de boulots ». Il est vrai qu'aujourd'hui, usé par le travail et l'exposition aux risques professionnels, inquiet sur le devenir de l'entreprise, il attend avec impatience sa retraite ou préretraite, sans savoir « de quoi demain sera fait ». Il connaît en quelque sorte aujourd'hui la précarité professionnelle d'ouvriers âgés sur statut d'emploi stable. Le second, Ahmed, qui vient d'obtenir son passage sur CDI dans la même entreprise après y avoir travaillé presque deux années en intérim, a une vision moins critique de son passé et plus confiante de son avenir. C'est sans doute principalement la différence d'âge qui éclaire les nuances séparant ces deux visions de leurs parcours, les différences scolaires et sociales entre ces deux ouvriers paraissant minimes.

Quels sont les parcours professionnels typiques, pensables et souhaitables, pour ces travailleurs de la sous-traitance ? Là aussi nos connaissances sont lacunaires.

---

chantiers industriels de la région provençale que nous avons rencontrés dans les années 1980. Cf. Francis Godard et Paul Bouffartigue, *D'une génération ouvrière à l'autre*, Syros-Alternatives, 1988.

### **José : « c'était un peu de la précarité choisie »**

A 54 ans, José est OP3, sur CDI. C'est un militant de la CGT qui exerce un mandat de délégué dans son entreprise et qui est membre de la CE de l'Union Locale. Son engagement s'est traduit par la répression anti-cale qu'il a subie, notamment par un licenciement que la justice a fin par jugé injustifié : il a été réintégré par son employeur au terme de ... 8 ans de procédure juridique.

Fils d'un chauffeur-livreur et d'une mère sans profession, il abandonne ses études à l'âge de 16 ans sans avoir obtenu son CAP de mécanique générale. Il regrette moins de ne pas avoir été plus loin dans cette filière que de ne pas s'être orienté vers la chaudronnerie, métier qu'il juge rétrospectivement plus porteur dans la région.

Son parcours professionnel connaît deux séquences assez classiques : la première précède son mariage, pendant presque 10 ans, elle est faite d'instabilité professionnelle ; la seconde l'amène, faute d'intégrer le personnel propre d'une grande firme, à se stabiliser dans cette entreprise de taille moyenne où les activités de chantier dominent.

Il travaille donc d'abord chez plusieurs artisans ou des petites entreprises dans le domaine de la plomberie et du chauffage : monde du travail des arrangements informels – pas de contrat de travail, « embauche sur parole » - et où l'on change d'emploi presque toujours en démissionnant. « C'était un peu de la précarité choisie, parce qu'à un moment donné, quand on en a marre d'être à un endroit, que le salaire allait pas, on changeait de société. C'était beaucoup de monde comme ça. On n'avait pas de contrat, l'artisan ne nous attachait pas. Tandis que dans les grosses sociétés, on donnait des avantages pour attacher les gens. Là, il n'y avait pas de prime d'ancienneté, pas de comité d'entreprise, il n'y avait rien, c'était le vide total, le néant. Et des fois on faisait des heures en plus et ce n'était pas payé. Donc on changeait de boîte pour être mieux payé, et pour de meilleures conditions de travail. En réalité, il n'y avait pas d'avantages (...) Avec le recul, on s'aperçoit qu'on s'est fait blouser (...) on s'est aperçu par la suite, mais longtemps après qu'on a bouffé de l'amiante (...) A l'époque, mon souci c'était de gagner ma vie. J'ai fait une connerie, je le reconnais, j'aurais mieux fait de choisir un autre boulot, je me suis installé dans cette profession et je me suis pas trop posé de questions. A cette époque-là, j'étais jeune, ça aurait dû me faire tilt et j'aurais dû changer de boulot, n'importe quoi d'autre, pas rester dans des boulots comme ça ».

C'est sous le double effet de sa nouvelle situation familiale – mariage avec une employée municipale, projets d'accession à la propriété et d'enfants – et de la dégradation de la situation de l'emploi dans la construction qu'il décide à la fin des années 1980 de renoncer à une perspective d'installation comme artisan – « je me suis pas senti d'assurer le côté financier de la chose » - et d'intégrer l'entreprise où il est encore 25 ans plus tard. Là « tout était bien carré, on avait un contrat de travail, avec un tarif horaire, alors que dans la plomberie on parlait au mois, à la semaine. Les heures supplémentaires étaient payées, j'avais les déplacements ». Sollicité par quelques syndiqués, il accepte d'être élu au CE et commence un parcours militant qui le conduira quinze ans plus tard au licenciement, en rétorsion suite à une grève pour l'embauche de jeunes précaires. Pendant les huit années que durent les procédures juridiques, il travaille principalement comme tuyauteur en intérim.

Réintégré dans ses droits depuis deux ans, il envisage avec pessimisme la fin de sa carrière comme le devenir du syndicalisme. Usé par le travail – tendinites, arthrose reconnue comme invalidité partielle (6%), exposition ancienne à l'amiante – en l'absence de postes aménagés dans l'entreprise, il craint d'être déclaré « inapte » et d'être licencié. Il ne pourra partir en retraite avant l'âge de 58 ans ou 60 ans. Et « Plus on s'enfoncé, moins les gens réagissent ».

## Ahmed : ancien « précaire », toujours combatif

Nous rencontrons Ahmed un matin de décembre 2006, à l'occasion d'une « journée d'action et de grève » de la CGT- Construction, motivée par la revendication de la retraite à 55 ans dans ce secteur. Non syndiqué – « je ne veux pas être un mouton » - il s'est pourtant joints à la poignée de syndicalistes CGT qui diffuse le tract du syndicat de l'entreprise sous-traitante de 1<sup>er</sup> rang, aux portes de la raffinerie Total à la Mède. Nous sommes en période de « grand arrêt », et plusieurs centaines de salariés de la sous-traitance s'ajoutent aux habituels. Les trois autres revendications citées sont : « le 13<sup>ème</sup> mois calculé hors salaire annuel », « augmentation des salaires et petits déplacements de 10% », et « arrêt de la sous-traitance de nos métiers avec les embauches correspondantes ».

A 40 ans il vient de retrouver un statut d'emploi en CDI dans une entreprise sous-traitante de 1<sup>er</sup> rang, spécialisée dans les échafaudages. En dehors d'une séquence de cinq années où il travaillait à la fois comme chauffeur et maçon dans une PME, sa carrière professionnelle a été très discontinuée. Depuis l'obtention de son CAP « mécanicien en travaux publics » et la fin du service militaire, il a connu une dizaine d'emplois, entrecoupés de brèves périodes de chômage : maçon, homme de ménage, intérimaire, maçon et chauffeur, conducteur d'engins, chauffeur. Plus récemment il a travaillé deux ans comme intérimaire, puis 6 mois sur CDD dans la firme qui vient de l'embaucher. Sa biographie de travail illustre la large palette des motifs d'interruption d'emploi dans ce univers professionnel : démission, licenciement pour comportement trop revendicatif – y compris avec menaces physiques - fermeture de l'entreprise, fin de mission d'intérim...

Aux yeux d'Ahmed, son nouveau statut d'emploi ne change pas grand chose. Il ne se sent guère plus stable qu'auparavant, mais il estime avoir toujours trouvé du travail assez facilement, et qu'on recherchera toujours un chauffeur, du moins « quelqu'un de dynamique » et qui « connaisse bien la région ». C'est surtout à l'époque où il recherchait un crédit d'accession à la propriété du logement qu'il a apprécié être sorti de l'intérim pour travailler sur CDI.

Comment Ahmed est-il parvenu à maîtriser quelque peu l'instabilité professionnelle pour tenir à distance la précarité sociale ? Ce sont d'abord les atouts sociaux et subjectifs hérités de son milieu socio-familial d'origine qui l'expliquent. Son père « travaille aux HLM » : ce n'est pas un ouvrier non qualifié, mais un employé ou un ouvrier du monde de la petite fonction publique. Il va d'ailleurs directement l'aider au niveau du logement, ce qu'il qualifie comme « la chance que j'ai eue ». Il dit aussi comment son éducation stricte l'a aidé à ne pas « tomber » dans la toxicomanie et la délinquance.

Ces ressources ont été confortées par son parcours politique et familial. Il a été adhérent des Jeunesses Communistes. Il s'est stabilisé assez jeune sur le plan conjugal. On connaît l'importance de cette dimension dans les trajectoires professionnelles des jeunes gens peu qualifiés et précaires. Sa femme est active professionnellement, mais également devenue gérante de magasin. L'existence de ce second revenu est un atout majeur non seulement pour accéder à la propriété du logement – Ahmed met également à profit son savoir faire dans la maçonnerie pour participer à la construction de sa maison -, mais aussi dans ses capacités de résistance et de négociations sur le marché du travail précaire.

Ces atouts s'expriment également dans sa capacité personnelle de résistance. Son récit est rempli d'anecdotes qui traduisent sa combativité individuelle - demandes d'augmentations, de paiement des heures supplémentaires, et plus largement de respect du droit du travail, démarches aux Prud'hommes, parfois couronnées de succès - et de son souci d'autonomie par rapport aux patrons...comme par rapport à tout embrigadement. D'ailleurs s'il est en grève ce jour là c'est d'abord pour « em... » son chef. Ces atouts qui se traduisent enfin en une certaine confiance en lui-même et en l'avenir, acquise progressivement nous dit-il, et malgré le manque de formation initiale à « savoir se vendre », et qui se projette sur l'avenir de ses enfants : avec un bon métier manuel entre les mains, ils s'en sortiront toujours.

Ce qui est certain c'est qu'un parcours fréquent il y a encore 20 ou 30 ans est devenu très rare : celui qui permettait à un salarié d'intégrer le personnel propre d'un grand Donneur d'Ordre au terme d'une séquence d'instabilité professionnelle, qu'elle soit choisie ou subie. Aujourd'hui, les firmes du centre ont non seulement réduit leurs effectifs et donc leur embauche, mais d'une part focalisé cette embauche sur des profils de salariés très qualifiés (ingénieurs, cadres et techniciens), et d'autre part élevé et resserré les critères de recrutement du personnel ouvrier.<sup>86</sup> Leur marché interne apparaît donc plus étroit, spécialisé et segmenté par rapport à la masse des salariés extérieurs.

Il est probable par contre que subsistent certaines possibilités de parcours « ascendants » du point de vue de la stabilité de fait de l'emploi et de la qualification au sein du tissu d'employeurs de la sous-traitance, ouverts principalement aux travailleurs dotés de qualification. Ces possibilités sont probablement minoritaires, les parcours « stables » ou « descendants » étant plus nombreux dans la conjoncture des dix ou quinze dernières années.

---

<sup>86</sup> PETROBERRE Ainsi, les opérateurs PETROBERRE sont-ils désormais recrutés suite à une formation d'un an à un Brevet d'Opérateur propre à la pétrochimie (équivalent d'un Bac pro) délivrée par une école professionnelle installée à Martigues et émanant de l'Institut Français du Pétrole.

## 2 – Les stratégies de la CGT face à la précarité sous-traitée

L'action de la CGT contre la précarité se situe dans un contexte revendicatif global dont on retiendra deux thèmes centraux : un développement économique permettant la création d'emplois stables et de qualité dans la Région en général et dans la Pétrochimie en particulier ; celui de la résistance au développement de la sous-traitance considérée comme un facteur essentiel de précarisation des statuts et des conditions de travail. Toutefois, l'expérience syndicale de terrain amène à trois constats :

- La lutte contre la précarité et la défense des précaires ne peut attendre le succès hypothétique des luttes pour l'emploi et contre la sous-traitance ;
- Ce, d'autant plus que les luttes pour l'emploi ne débouchent pas mécaniquement sur la réduction de la précarité ;
- En tout état de cause, de tels objectifs resteront des vœux pieux tant que 50% de la main-d'œuvre concernée restera hors de portée du syndicalisme

D'où la tension revendicative constitutive de l'action CGT en direction de la précarité - tension qu'on retrouve ailleurs que dans la pétrochimie et dans d'autres syndicats - entre : d'une part, la nécessaire prise en compte de l'existence de fait de la sous-traitance et du salariat précaire, de ses revendications spécifiques et de la nécessité de l'organiser syndicalement ; et d'autre part, le refus que cette prise en compte signe l'abandon de la revendication d'un emploi stable pour tous et soit finalement synonyme d'une institutionnalisation d'une précarité qu'il suffirait de réguler et de rendre socialement acceptable.<sup>87</sup>

Cette tension dans les objectifs et programmes revendicatifs est par ailleurs redoublée par une tension organisationnelle et stratégique. La prise en compte du salariat sous-traitant et précaire disséminé sur tout le territoire à travers une grande quantité d'entreprises et d'établissements oblige en effet à rompre avec les traditions militantes et organisationnelles héritées de ce que l'on appelle la « stratégie du bastion » qui consiste à concentrer les luttes et l'organisation syndicale sur les grandes entreprises, puis à en étendre les acquis aux secteurs les plus fragiles et les moins organisés du salariat.

L'action syndicale en direction de la précarité oblige donc à des innovations revendicatives, organisationnelles et stratégiques, ce qui ne se fait jamais sans tâtonnements, contradictions voire conflits. C'est ce qui explique, pour une large part que la prise en charge concrète et globale de ces questions sur le terrain ait été tardive (milieu des années 90) ; qu'elle ait reposé à l'origine sur des engagements militants individuels fors de quelques syndicalistes agissant souvent à la marge de leurs organisations syndicales ; et qu'elle se soit accompagnée de débats internes qui sont encore actuels.

Depuis une dizaine d'années de multiples initiatives ont été développées. Nous les avons regroupées selon quatre grands registres. Les deux premiers – les UL comme ressource pour les salariés isolés, l'organisation du syndicalisme chez les sous-traitants - demeurent relativement classiques ; les deux derniers – syndicalisme de site, et coordinations interprofessionnelles de zone - sont plus novateurs -

---

<sup>87</sup> Les débats en cours au sein de la CGT autour de la « Sécurité Sociale Professionnelle » sont, en partie, l'écho de cette tension toujours vivace : cette perspective ne signifie-t-elle pas le renoncement de l'objectif du CDI pour tous et l'acceptation de l'instabilité de l'emploi ?

## 2-1-la prise en charge des « isolés » par les unions locales

Deux des activités de base de toute union locale de syndicats consistent d'une part à accueillir, informer et soutenir des salariés « isolés » - n'ayant pour la plupart pas d'interlocuteur syndical dans leur espace professionnel ou d'existence – , d'autre part à participer à la création de syndicats. Tout laisse à penser que ces activités sont devenues plus importantes au fil de la dé-syndicalisation, de l'émiettement des collectivités de travail et de la précarisation de l'emploi. Les trois unions locales sur les territoires desquelles existent des sites pétrochimiques sont ainsi susceptibles d'accueillir en permanence des salariés de la précarité sous-traitée.

Un sondage réalisé auprès d'une centaine de personnes parmi la population accueillie par la « permanence juridique » de l'une d'entre elles confirme que, si seule une petite partie appartient au monde de la sous-traitance industrielle, il s'agit bien d'abord d'un salariat de petites entreprises, sans couverture syndicale, sur-exposé à la précarité de l'emploi et consultant majoritairement pour cause de licenciement [Tableau et Encadré]

### Caractéristiques des salariés reçus dans la permanence juridique d'une UL

	Hommes	Femmes	Les deux sexes
Sexe (% horizontal)	48	52	100
Age moyen	35 ans	39 ans	38 ans
Famille monoparentale (%)	11	30	21
Statut non CDI tps plein (%)	31	56	44
Dont CDDet intérim (%)	27	11	18
Dont tps partiel (%)	0	47	24
Employés (%)	23	67	47
Ouvriers (%)	58	23	37
Industrie (%)	52	13	31
Commerce (%)	19	50	35
Services (%)	23	37	30
Moins de 10 salariés (%)	16	46	54
Venus via réseau personnel (%)	23	32	25
Venus via réseau professionnel (%)	44	32	35
Venus via services municipaux (%)	21	32	24
Motif : licenciement (%)	54	51	53
Syndiqué(e) (%)	6	6	6
Présence de délégué dans l'entreprise (%)			37
Présence CGT dans l'entreprise (%)			22

## Le public de la permanence juridique d'une Union Locale

La sur-représentation des femmes et des jeunes est un premier indicateur de l'appartenance de ce public aux fractions les plus dominées du salariat. Comme on l'a vu à propos des précaires de La Poste, les femmes sont plus âgées que les hommes – ici 44 % ont plus de 40 ans – et une partie importante d'entre elles représente une famille monoparentale. L'exposition durable à la précarité et la charge d'enfant(s) sans la présence d'un conjoint spécifient un mode féminin de précarité. La proportion des personnes ayant – ou venant de quitter – un emploi de statut précaire ou à temps partiel est très élevée, de même que celles qui proviennent du monde de la petite entreprise. On n'est pas donc surpris de constater que les deux tiers d'entre elles n'ont pas de représentation du personnel, et que dans les quatre cinquièmes la CGT est absente. Les conditions de licenciement sont le premier motif de la démarche (53% des cas), loin devant les questions de salaire (15% des cas), de conditions de travail (12%), de temps de travail (11%) et de santé/accident du travail (8%). Les femmes sont orientées vers l'UL à parts égales par leur réseau personnel, professionnel, et par les services municipaux, alors que les hommes le sont davantage par le réseau professionnel. Enfin le taux de syndicalisation (6%), relativement faible – bien que certainement supérieur à la moyenne de ce type de salariat – confirme que ces permanences s'adressent d'abord à des salariés sans couverture ni protection syndicales

L'attention portée par les responsables des UL à la création de syndicats d'entreprise repose sur une position de principe de la CGT pour laquelle l'entreprise constitue à la fois le lieu de l'expérience quotidienne de la précarité, où se tissent les solidarités de base à partir desquelles se construisent les revendications et mobilisations collectives, et le terrain toujours incontournable pour construire et mettre en œuvre les formes de sécurisation professionnelle. Cette stratégie se trouve par ailleurs renforcée par la prise de conscience locale et confédérale qu'une part essentielle du salariat échappant aux « bastions syndicaux », la survie même du syndicalisme dépend de sa capacité à s'élargir aux PME.

Plusieurs exemples, tel celui qui suit, de création de sections syndicales chez des sous-traitants de 1<sup>er</sup> rang via l'activité des UL nous ont été donnés. « On s'est rencontré à trois collègues de la même boîte dans une manif, et en venant à l'UL on a découvert qu'il y avait 7 gars de ma boîte qui étaient syndiqués CGT isolés. Donc on a construit le syndicat avec l'aide de l'UL, mais en restant en « sous-marins » pendant 6 mois. Et quand on a été sûr des choses, on a déclenché pour les élections et on a retourné tous les copains du syndicat autonome, qui ont pris conscience qu'il fallait le syndicat. » (Syndicaliste, sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang). Mais comme le dit le secrétaire de l'UL de l'époque, il est très difficile de reproduire ce type d'opération car, de son côté, le patronat de la pétrochimie locale est puissant et actif et s'est doté de nombreuses structures de concertation : « Le problème, c'est que le donneur d'ordres connaît les boîtes organisées et inorganisées. Et je crois que l'entreprise qu'on a organisée à l'époque a perdu un ou deux contrats comme ça »

## **2-2. L'action syndicale dans les entreprises sous-traitantes**

D'où un effort permanent des UL pour créer des syndicats dans les entreprises sous-traitantes.

Pour ce syndicaliste d'une entreprise sous-traitante de premier rang, pourtant farouche partisan d'un syndicalisme de site, une fois une activité externalisée, il est vital que les intérêts des salariés extérieurs soient pris en charge par eux-mêmes et non par le syndicat du Donneur d'Ordre :

«On fait pas le travail à la place de l'autre, ça a toujours été une règle : c'est pas le CHSCT du Donneur d'Ordres qui va régler le problème des sous-traitants en termes de sécurité. Et pour nos sous-traitants traitants qui travaillent dans nos murs, les coordonnées des élus CGT sont affichées partout. En principe, c'est la même chose ailleurs. Plus que ça : c'est pas au donneur d'ordre de faire le travail syndical. Quand je rencontre une difficulté sur un site, c'est moi qui appelle les copains organiques pour leur dire et leur demander comment on le règle. C'est plus logique comme démarche. Ce n'est pas à eux de venir vérifier si je n'ai pas de problèmes dans mon boulot. C'est pas au donneur d'ordre de regarder dans quelles conditions travaille le sous-traitant : il ne peut pas suivre. Pour moi, quand tu es donneur d'ordre, c'est faire savoir que tu existes, comment te joindre, et que tu es prêt à aider quiconque le demande. Plus que ça ... aller voir les mecs sans qu'ils t'aient demandés, ... tu te fais jeter. Ca je ne le fais plus, ce n'est pas efficace (...) Moi je pars du principe « qui ne dit mot consent » »(syndicaliste sous-traitant de 1° rang).

L'action syndicale s'organise autour de 3 thèmes principaux : la limitation du nombre d'emplois atypiques et la « CDIisation » des précaires ; le respect du code du travail en matière de contrat de travail, de licenciement et de fonctionnement des IRP ; le respect des normes en matière de conditions de santé, d'hygiène et de sécurité.

### **2-2-1 Limiter les emplois précaires et les transformer en emplois stables**

Limiter les emplois précaires et les transformer en emplois stables sont deux facettes guères dissociables d'une même démarche, quoique la première se situe a priori davantage « en amont » et sollicite une vigilance et une expertise syndicale particulières en matière de suivi de l'activité et de l'emploi de l'entreprise : « Les syndicats ne font pas ce qu'ils faut pour mesurer de manière assez fine les besoins de la boîte » (syndicaliste sous-traitant de 1° rang). Cela suppose un syndicat fort et disposant de bon relais dans les Institutions Représentatives du Personnel. C'est pourquoi nous n'avons rencontré que deux exemples (ST 3 et ST 4) de ce type d'action sur les cinq entreprises sous-traitantes syndiquées que nous avons enquêtées [Encadré]

C'est lorsque la présence chez le sous-traitant de premier rang de travailleurs extérieurs est ancienne et permanente, des revendications d'intégration peuvent aboutir. Dans ce cas, et même dans un contexte de menaces sur les effectifs, le syndicat peut être attentif à la situation des précaires, ce qui est sans doute une démarche assez rare : « Au moment de la restructuration il a fallu faire un choix. Comme on ne pourra jamais accepter que des CDI se fassent licencier s'il y a encore des intérimaires dans la boîte, on est allé voir les précaires on leur a expliqué qu'on se trouve face à un problème de baisse d'activité, qu'on est en sur-effectifs et qu'on peut plus les garder. On leur a expliqué que s'il y avait vraiment des abus de contrats il y a des réglementations à faire respecter et on leur a demandé de nous donner leurs dossiers pour essayer de les requalifier en CDI »

## Deux actions syndicales contre les abus de l'emploi précaire

### **1- (Chez ST 3) Le syndicat obtient l'embauche sur CDI de quelques CDD et intérimaires, en menaçant l'employeur de recours juridique pour usage abusif.**

« Au CE, on a décidé dès le début de faire un suivi mensuel de l'effectif, combien de CDI, de CDD, d'intérimaires, et où ils étaient. Avec le suivi mensuel tu constates que Untel est une semaine en surcroît d'activité, la semaine d'après en remplacement d'un malade, la semaine d'après en remplacement de quelqu'un en congé, la fois d'après encore en surcroît d'activité, etc., mais dès fois il a toujours fait la même chose. Et par ce biais là quand on voyait des noms revenir plusieurs fois, on allait les voir pour leur demander si ça les intéressait qu'on s'occupe de faire re-qualifier leur contrat. Et c'est là que j'ai été surpris. Il y en a qui disaient 'ça te regarde pas' ; d'autres qui disaient qu'ils gagnaient plus et on leur expliquait que sur la durée, en cas de maladie, sans congés, ils gagnaient moins que nous (...) Mais il y en a certains qu'on a fait embaucher comme ça. Le patron savait qu'on avait des billes »

### **2- (Chez ST 4) Le syndicat interpelle l'inspection du travail pour recours abusif à l'intérim.**

L'abus de l'intérim, ouvrier à 85%, est une évidence vécue quotidiennement . De 2003 à 2006, l'effectif salarié permanent est relativement stable (de 565 à 583 ), mais le nombre mensuel moyen d'intérimaires s'accroît de 79 à 106, pour représenter donc 16% de l'effectif total. Le recours à ces salariés intérimaires participe d'une stratégie manifeste de précarisation de la main-d'œuvre ouvrière de l'entreprise : dans le même temps, le nombre d'ouvriers permanents passe, lui, de 224 à 176.

Les élus CGT décident alors d'alerter l'inspecteur du travail. Mais ce dernier, évoquant sa surcharge de travail, leur répond qu'il ne pourra rien faire s'ils ne lui amènent pas des données tangibles et chiffrées. Un des élus se met au travail pour éplucher les fichiers du personnel. Cela lui prend près d'un an, mais les résultats parlent d'eux-mêmes. Il recense entre novembre 2001 et octobre 2005, 40 intérimaires dont le nombre et la durée des missions peuvent aller d'1 mission de 6 mois, jusqu'à 16 missions enchaînées les unes après les autres sur une durée totale de plus de 40 mois pendant lesquels le salariés peut être affecté sur 8 chantiers différents. Par ailleurs, les motifs invoqués pour le recrutement montrent que certains peuvent être recrutés 6 à 8 fois de suite dans la même année au titre d'un « accroissement temporaire d'activité ». Enfin, les missions enregistrées au titre du remplacement temporaire d'un salarié montrent que dans 28 cas au moins, soit la spécialité de l'intérimaire n'a rien à voir avec celle du salarié qu'il est censé remplacer, soit même qu'un salarié peut être remplacé, sur la même période, par deux intérimaires distincts. Sans parler des salariés déclarés « remplacés » mais que les collègues de travail n'ont jamais vu être absents.

Le recours à l'intérim relève donc ici de l'abus caractérisé dans les domaines des durées de missions comme de leurs motifs officiels. Le syndicat vient (début 2007) de transmettre son dossier à l'inspecteur et attend de connaître les suites qui seront données.

Il faut insister sur le fait que l'action pour la stabilisation des précaires chez le sous-traitant n'est jamais – ou quasiment jamais – portée par les précaires eux-mêmes, organisés collectivement. Ce syndicaliste le dit clairement quand il signale que « les cahiers revendicatifs ne parlent jamais de problématique spécifique précaires », et que, personnellement, il ne « voit pas ce que le précaire peut revendiquer en tant que précaire, à part de revendiquer de devenir CDI », quand certains d'entre eux ne lui sont pas franchement hostiles.

La prise en compte des salariés en sous-traitance sur le site de l'entreprise dans le calcul du nombre de représentants à élire par les salariés est revendiquée. Elle aboutit ici ou là en partie, par exemple au travers d'un compromis sur la prise en compte d'une seule moitié des effectifs des sous-traitants. Mais elle peut avoir un caractère stratégique lorsqu'elle permet le franchissement de seuils en matière d'IRP.

### **2-2-2 Le respect du code du travail en matière de contrat de travail, de licenciement et de fonctionnement des IRP.**

La simple application du Code du travail en matière d'embauche ou de licenciement, ou encore d'organisation des élections et de fonctionnement des Institutions représentatives, constitue, pour nombre de syndicalistes sous-traitants, un objectif particulièrement difficile à atteindre.

Cela suppose en effet, a minima, que les syndicalistes et les élus soient d'une part informés de leurs droits, d'autre part tenus au courant de ce qui se passe effectivement dans l'entreprise. Or c'est manifestement loin d'être le cas dans nombre de petites entreprises. Comme le dit un de nos interlocuteurs : « Je vais demander au CHSCT d'avoir tous les Plans de prévention. Je vais mettre le doigt là où il faut. Je ne l'ai pas encore fait parce que je ne savais pas exactement dans quelle direction il fallait aller. Il y a beaucoup de choses qu'on ne sait pas », avant d'ajouter : « si on était respectés, si on avait des informations, il n'y aurait pas de travail au noir »

La conséquence est que dans nombre de cas, l'action de suivi et de contrôle menée par le syndicat reste empirique et très aléatoire, dépendant de constats faits parfois au hasard de rencontres et de déplacements sur les chantiers.

Dans le meilleur des cas, l'effet de ce type d'action peut être direct : il arrive en effet que la simple menace de rendre public tel ou tel état de fait suffise à convaincre l'employeur de régulariser la situation. Plusieurs cas nous ont ainsi été cités où il a suffi qu'une question orale posée quant au statut manifestement douteux de tel ou tel salarié suffise à faire que le lendemain le salarié en question ait disparu du chantier.

Mais le plus souvent, la démarche doit emprunter des voies beaucoup plus formelles, longues et complexes, et déboucher sur une intervention de l'Inspecteur du travail, comme c'est le cas chez ST 2 dont le responsable syndical nous montre un dossier rassemblant près d'une centaine de mises en demeure adressées par l'Inspection du travail à son employeur.

Au-delà, de multiples exemples nous ont été donnés de situations où le syndicat est contraint d'engager des actions en justice, pouvant parfois durer des années. C'est particulièrement le cas s'agissant de licenciements manifestement abusifs (comme ceux touchant plusieurs des militants syndicaux que nous avons rencontrés). Mais cela peut aussi concerner des situations moins « classiques » et pourtant plus fréquentes qu'on ne le pense généralement dans ce secteur d'activité : comme c'est le cas d'une vingtaine de salariés licenciés par leur employeur et qui décident alors, n'ayant en quelque sorte « plus rien à perdre », de s'adresser au syndicat pour porter plainte contre un système de paiement au noir (« sous enveloppes ») qu'ils furent contraints d'accepter pendant des années.

### **2-2-3 Le respect des normes en matière de conditions de santé, d'hygiène et de sécurité individuelle et collective.**

Un troisième registre d'action syndicale particulièrement central dans ce secteur d'activité concerne évidemment les questions de conditions de travail et de santé.

Dans ce domaine, l'activité militante s'organise autour de trois grands axes :

- celui des équipements de protection et d'hygiène individuelle
- celui de l'organisation des postes et espaces de travail et des politiques de prévention notamment face aux risques d'exposition aux produits CMR (Cancérogènes, Mutagènes et Reprotoxiques)
- celui des accidents du travail et de la reconnaissance et du suivi des maladies professionnelles

\*  
\* \*

Pour conclure sur ce chapitre, signalons rapidement avant d'y revenir plus loin les deux grands types d'obstacles auxquels se heurte ici l'action syndicale.

La première source de difficulté se rencontre dans toute entreprise de petite taille, dont les collectifs de travail sont éclatés. Elle y est aiguësée par la position subordonnée des sous-traitants. Elle concerne les difficultés à syndiquer et à construire des collectifs syndicaux durables, compte tenu, notamment, de l'éparpillement géographique des salariés - salariés travaillant dans les ateliers de l'entreprise, plus salariés travaillant sur différents sites de donneurs d'ordre -, et de la répression anti-syndicale au sein des entreprises sous-traitantes, renforcée par les pressions des donneurs d'ordre sur les employeurs sous-traitants (un trop fort taux de syndicalisation ou des syndicalistes trop actifs sont un handicap dans la négociation des contrats).

D'où une tendance à renforcer le rôle d'appui des UL, soit selon le modèle du syndicalisme de service (défense individuelle du salariés, Prud'homme, ...) ; soit selon le modèle historique de la « bourse du travail », comme lieu de rencontre échappant au contrôle patronal dans lesquels les militants et les syndiqués isolés peuvent élaborer une stratégie d'organisation avec l'aide matérielle, juridique et militante des permanents et des autres syndicats.

La seconde source de difficulté tient au fait que, comme on l'a vu plus haut, une part essentielle de la précarité déborde les limites juridiques et matérielles de l'entreprise sous-traitante elle-même. D'où la nécessité pour le syndicalisme de « sortir de l'entreprise » pour pouvoir agir sur toute une série de questions, comme celle des formes de précarité de l'emploi relevant directement des clauses des contrats sous-traitance passés avec le donneur d'ordres, ou des questions d'hygiène, de santé et d'accidents du travail qui se posent sur les sites des donneurs d'ordre et qui dépendent étroitement de leurs politiques en la matière.

## **2-3-Le syndicalisme de site**

On range sous cette rubrique tout ce qui concerne la prise en compte des salariés de la sous-traitance par le syndicat des salariés « organiques » du donneur d'ordre. Si dans tous les cas de figure, ce syndicat est ici l'acteur central, il peut dans certains cas être l'acteur unique, et dans d'autres être engagé dans des coopérations entre syndicats plus ou moins approfondies.

Le point de départ de ce type de démarche syndicale est le constat que, pour toute une part du salariat sous-traitant, le travail se réalisant à l'extérieur de l'entreprise sous-traitante, sur plusieurs sites industriels, ces sites constituent par conséquent autant d'entités pertinentes pour l'action syndicale. D'où les tentatives de développement d'un syndicalisme adossé à la force et aux moyens du syndicat organique et élargissant son action aux salariés des entreprises extérieures.

Ce qui implique au moins deux conditions : que les militants organiques connaissent et intègrent les préoccupations des salariés extérieurs, et qu'ils disposent ou se dotent des moyens de transgresser les frontières matérielles, juridiques et salariales qui segmentent le site.

Ce type de démarche rencontre, lui aussi, une série d'obstacles. Il se heurte à des oppositions patronales systématiques de tous ordres, allant jusqu'aux entraves à la circulation entre les lieux de travail et aux sanctions à l'encontre des militants. Il butte sur le corporatisme et l'intégration salariale du côté des salariés organiques, dont une part espère tirer bénéfice de la sous-traitance. Parlant de ses collègues cégétistes du syndicat « organique », ce militant d'une entreprise de la sous-traitance va jusqu'à affirmer « on n'a pas le même langage » (ST 2-COFATEC)

La perspective d'un syndicalisme de site est confrontée à l'instabilité de la main-d'œuvre sous-traitante et à la multiplicité des statuts salariaux. Elle doit faire face enfin à l'absence ou à la faiblesse du syndicalisme dans la sous-traitance, à quoi s'ajoute une certaine réticence des militants sous-traitants à afficher une coopération avec le syndicat organique.

Un syndicalisme de site a réussi néanmoins à s'installer sur certains sites. Il peut prendre trois formes : la défense et le soutien des salariés sous-traitants présents sur le site (1) ; l'action « en amont » du processus de sous-traitance, portant sur les clauses du contrat de sous-traitance (2) ; l'ouverture des CHSCT du donneur d'ordre aux salariés sous-traitants (3) ; la mise en place d'un collectif inter-syndical de site (4). Ces formes si elles reposent toutes sur la force du syndicat organique, se distinguent à la fois par la manière dont sont prises en compte les questions de la sous-traitance sur le site, et par le type de coopération entre le syndicat « organique » et les syndicats des sous-traitants qu'il exprime.

### **2-3-1 La défense et le soutien des salariés sous-traitants présents sur le site**

Sur ce registre, on peut distinguer plusieurs types d'actions conduites à l'initiative des syndicalistes « organiques » (cf. Encadré suivant):

- la défense individuelle de salariés sous-traitants menacés dans leur emploi par leur employeur : c'est notamment le cas de militants sous-traitants qui se trouvent autoritairement mutés ou même menacés de licenciement en représailles aux actions qu'ils ont initiées sur le site
- la défense et le suivi individuel de salariés sous-traitants menacés ou atteints dans leurs conditions de travail et de santé : sur ce plan, les exemples abondent d'interventions pouvant aller du suivi d'un dossier de déclaration d'accident, au dépôt de plainte pour

« mise en danger de la vie d'autrui », en passant par l'accompagnement du salarié, par exemple dans ses démarches visant à faire reconnaître une maladie professionnelle ou un droit à la retraite anticipée pour cause d'exposition à l'amiante.

- l'intervention sur les conditions de travail et de sécurité collectives des salariés sous-traitants, par exemple au travers d'audits réalisés par les élus organiques au sein des ateliers ou des lieux de vie dépendant des entreprises extérieures présentes sur le site
- le soutien militant aux revendications et actions portées par les salariés sous-traitants face à leur employeur, ce soutien pouvant être accompagné d'une menace de mobilisation des salariés organiques eux-mêmes afin d'amener le donneur d'ordres à faire pression sur l'employeur sous-traitant
- dans certains cas, soutien aux salariés sous-traitants dont l'entreprise vient de perdre son contrat avec le donneur d'ordre et demandant à être réembauchés par le repreneur du contrat

### **Quelques exemples des actions du syndicat de CHIMIX concernant spécifiquement les salariés sous-traitants intervenant sur son site**

- Audit de l'atelier et de la base de vie d'une entreprise de travaux publics
- Demande d'explication concernant un accident concernant des salariés extérieurs et non signalé CHSCT de CHIMIX
- Audit de la cantine (sous-traitée à une entreprise extérieure) suivi d'une alerte sur conditions de travail du personnel
- Courrier à l'Inspection du travail et à la CRAM concernant l'accumulation de situations de malaise, de stress et de harcèlement dont certaines des victimes citées sont des salariés extérieurs
- Dépôt de plainte du CHSCT pour « mise en danger de la vie d'autrui » suite au gazage au Brome chaud de 2 salariés extérieurs, avec demande d'expertise des masques utilisés par le sous-traitant
- Demande de modification des plans de prévention suite à un changement de société sous-traitante
- Audit dans les locaux du poste de garde sous-traité à une entreprise de gardiennage
- Demande d'élaboration d'un arbre des causes suite à un accident du travail d'un salarié sous-traitant
- Audit commun réalisé par le secrétaire du CHSCT CHIMIX et un membre du CHSCT d'un sous-traitant de 2° rang réalisant les travaux de décalorifugeage et faisant état d'une présence d'amiante non prévue au plan de prévention.
- Dénonciation du licenciement du membre du CHSCT de l'entreprise ci-dessus suite à son action contre la présence d'amiante
- Audit de l'atelier d'un sous-traitant listant une dizaine de problèmes de sécurité et d'hygiène suivi d'une demande d'intervention à l'Inspection du travail
- Demande (infructueuse) des documents censés prouver que tous les salariés extérieurs suivent régulièrement les « accueils sécurité ».
- Audit sur les conditions de maintenance d'un secteur de l'entreprise, suivi d'une action en justice contre les conditions de sa mise en sous-traitance auprès d'une société non qualifiée pour ce travail
- Suivi-soutien de l'action en justice visant à faire bénéficier un salarié sous-traitant du droit
- 
- au départ anticipé à la retraite suite à une exposition à l'amiante
- Demandes d'explication concernant 5 salariés appartenant à différentes entreprises extérieures, victimes d'accidents graves mais non déclarés en arrêt de travail bien qu'ils soient maintenus à domicile
- Dénonciation du recours à la sous-traitance en cascade et du non-respect du taux maximum de 10% de salariés précaires par un sous-traitant

Sur le plan organisationnel, ce type d'actions est conduit, chaque fois que c'est possible, en collaboration avec les syndicalistes sous-traitants. Mais encore faut-il qu'ils existent, et lorsqu'ils existent, qu'ils soient présents sur le site ou au moins connus des militants organiques, ce qui n'est pas toujours le cas compte tenu des multiples obstacles évoqués ci-dessus.

Le résultat est que dans de nombreux cas, les militants organiques se retrouvent seuls à initier et conduire ces actions. Et si certaines de ces actions peuvent déboucher entre autres, sur la création d'un syndicat parmi les salariés sous-traitants, il reste que ce type de situation tend à placer les militants organiques dans une relation que certains d'entre eux qualifient eux-mêmes de peu ou prou « paternaliste » vis-à-vis de leurs collègues sous-traitants.

On note d'ailleurs que, devant les difficultés objectives à développer de véritables coopérations entre syndicats organiques et sous-traitants, certains militants se demandent si les syndicats de donneurs d'ordres ne devrait pas fonctionner comme des « Unions locales » ouvertes à l'ensemble des salariés d'un site, voire s'ils ne devraient pas purement et simplement syndiquer en leur sein les salariés extérieurs, ce qui, à notre connaissance et sauf exceptions, ne se fait pas.

Quoi qu'il en soit, des différentes formes qu'elle peut prendre, cette activité de site repose sur un axe revendicatif commun : à savoir, contester dans le droit et mettre en cause dans les faits l'irresponsabilité sociale et juridique derrière laquelle le donneur d'ordre tente systématiquement de s'abriter.

La lecture de compte-rendus de CHSCT offre de multiples exemples de ce type d'affrontement. C'est ainsi qu'un élu organique dénonçant en réunion de son CHSCT la situation d'un salarié sous-traitant qui a été brûlé aux deux pieds sur le site du donneur d'ordre, mais que son employeur maintient à domicile sans déclaration d'accident du travail, se voit répondre par le donneur d'ordre : « je vous rappelle simplement que nous incitons toute personne ayant subi un fait accidentel à se rendre à l'infirmerie. Ensuite, il faut faire la partie administrative qui est donc de la responsabilité de l'entreprise extérieure. Nous n'intervenons pas (...). Personnellement, je ne vais pas répondre sur le suivi administratif des salariés extérieurs. Ce n'est pas de ma responsabilité. Ils ont des représentants du personnel et un CHSCT »

Comme quoi la responsabilisation sociale et juridique du donneur d'ordres, fut-elle mutualisée, est encore loin d'avoir conquis tous les esprits ...

### **2-3-2 L'action amont sur les clauses du contrat de sous-traitance**

Tel est pourtant bien l'objectif poursuivi ici encore.

Selon cette démarche, le syndicat organique n'intervient plus seulement sur l'aval du rapport de sous-traitance, mais sur son amont. L'objectif est d'imposer des clauses négociées de recours à la sous-traitance, et d'obtenir les moyens d'en contrôler le respect.

Un bon exemple de ce type de démarche est donné par la « Charte de la politique fournisseurs de biens et services », signée au niveau national à la PETROX et qui impose aux entreprises sous-traitantes une série de règles et de contraintes à respecter dans plusieurs domaines parmi lesquels on retiendra le respect du code du travail et des conventions collectives, le respect des normes de sécurité PETROX, la libre circulation des élus du personnel sur le site et la possibilité d'y réaliser des audits, la limitation de l'emploi précaire à 5% en temps normal, à 15% pour les contrats de commande, le non-recours à la sous-traitance en cascade, ou l'interdiction des contrats de chantier.

Une telle démarche n'a évidemment d'efficacité que si l'application des clauses prévues par la Charte fait l'objet d'un minimum de contrôle sur le terrain.

Ce qui suppose donc là encore que les syndicalistes organiques y consacrent le temps et l'énergie nécessaires.

A quoi s'ajoute le fait que, dans cet exercice, le militant organique se trouve de fait en position de se faire le relais de dispositions qui peuvent être vécues, y compris par les salariés sous-traitants, comme relevant d'une accumulation sans contre-partie de contraintes imposées de l'extérieur et au seul profit du donneur d'ordres

C'est en effet une des principales limites de ce type d'approche qui, si elle ne s'appuie pas d'un côté, sur une mise en cause des clauses commerciales du contrat de sous-traitance, et de l'autre, sur un développement de coopérations syndicales entre organiques et sous-traitants, peut fort bien avoir des effets particulièrement pervers : institutionnalisation et renforcement de l'externalisation des contraintes de sécurité-qualité avec déresponsabilisation accrue du Donneur d'Ordres, développement d'une approche purement prescriptive et tendances à renforcer la responsabilisation-culpabilisation des salariés sous-traitants.

### **2-3-3 L'ouverture des CHSCT du donneur d'ordres aux salariés sous-traitants**

Cette stratégie s'appuie à la fois sur la pertinence sociale et revendicative des questions de santé-sécurité-environnement, et sur les pouvoirs que le droit du travail confère aux élus CHSCT.

La pertinence sociale et revendicative des questions de santé- et de conditions de travail tient au fait

- que le lien est clairement établi entre sous-traitance, précarité et accidents du travail
- que l'atteinte à la santé des salariés est une des formes de précarité d'autant moins acceptables socialement qu'elle est étroitement liée aux enjeux de sécurité des installations et d'environnement
- que l'externalisation par le donneur d'ordres de ses responsabilités matérielles, juridiques, financières sur le sous-traitant en matière de santé et de conditions de travail est un des ressorts essentiels de l'économie de sous-traitance ;
- et enfin, qu'à travers les questions de santé et d'accident du travail il est possible d'intervenir jusque dans la politique de main-d'oeuvre des entreprises, voire de remonter aux clauses du contrat de sous-traitance,

Les pouvoirs que le droit du travail confère aux élus CHSCT se situent dans le domaine de la circulation sur le site ; du déplacement d'élus organiques dans les entreprises extérieures et inversement ; de la possibilité d'enquêtes communes sur les postes de travail et les accidents du travail ; et dans les cas extrêmes, de la possibilité d'arrêter des installations.

Peuvent s'y combiner des possibilités de coopération, voire d'alliance, avec les professionnels de santé et avec l'Administration locale de l'emploi, soucieuse de « moraliser » la sous-traitance.

Tout ceci fait donc que, pour autant qu'il décide d'en exploiter à fond toutes les ressources, le syndicalisme dispose avec le CHSCT d'un outil particulièrement propice pour intervenir sur une forme majeure de précarité, transgresser les frontières salariales,

géographiques et juridiques de la sous-traitance, élargir les acquis des salariés organiques aux sous-traitants du site, et développer les collaborations entre syndicats.

A l'origine, au début des années 90, cette stratégie est développée sur le site de PETROX Chimie par une poignée de militants organiques et sous-traitants qui font aujourd'hui figure de précurseurs [Encadré]. Mais, compte tenu du contexte de l'époque – et notamment du corporatisme des salariés organiques et du retard syndical général sur les questions de sous-traitance – ces militants se trouvèrent rapidement isolés et subirent de plein fouet la répression patronale : licenciements effectifs ou déguisés, mises au placard, blocages de carrières, mutations...

Aujourd'hui, les dispositions de la Loi Bachelot sur les CHSCT élargis dans les sites classés Sévésos 2 dessinent un nouveau contexte. Elle entérine en effet dans les textes le fait que les questions de sécurité et de santé ne peuvent être correctement traitées qu'à travers :

- la reconnaissance que le collectif de travail réel dépasse les limites physiques et juridiques qui segmentent le site de production
- l'instauration d'une instance commune au site et habilitée à définir des normes de sécurité applicables à l'ensemble des salariés intervenants
- la réaffirmation de la responsabilité du donneur d'ordre dans l'établissement et la mise en œuvre de ces normes
- l'accroissement et l'élargissement sur l'ensemble du site des possibilités d'intervention, de contrôle et d'enquête des représentants salariés, notamment en ce qui concerne l'établissement des Plans de prévention accompagnant les contrats de sous-traitance

Reste à ce que la brèche ainsi ouverte dans les principes le soit dans le fonctionnement effectif des CHSCT et l'établissement des Plans de prévention. Ce qui est évidemment loin d'être gagné compte tenu, notamment, des faiblesses du syndicalisme sous-traitant et par conséquent, des difficultés à obtenir que les salariés des entreprises extérieures soient effectivement représentés.

Au-delà, il paraît évident que les effets pervers signalés ci-dessus concernant les démarches du type « charte de la sous-traitance » ont toutes les chances de se retrouver dans le fonctionnement des CHSCT élargis si les réunions de ces derniers ne sont pas précédées, accompagnées et suivies par des coopérations entre syndicalistes.

Au fond, par bien des aspects, la Loi Bachelot ne fait pas que valider après coup les stratégies de coopération inter-syndicale initiées par quelques militants voici plus de 10 ans déjà : elle fait du développement de ces coopérations un enjeu aujourd'hui majeur pour le syndicalisme dans ce secteur d'activité.

C'est d'ailleurs cette conviction qui est à l'origine de l'initiative syndicale la plus récente prise dans ce domaine et sur laquelle nous revenons plus loin (cf. ci-dessous la « Coopération CHSCT » de Fos)

## Une expérience de collectif syndical de site : le cas de la PETROX

Quand il se met en place en 1998 ce collectif informel – il n'a pas de nom, et son entité de référence pertinente est bien le site industrielle des installations PETROX, il ne se réunit que dans les locaux de l'Union Locale – prend la suite d'une expérience de quelques années conduite par deux élus CGT du CHSCT de la firme Donneuse d'Ordre. Leur profil biographique n'est pas quelconque. Tous deux ont connu le monde de l'intérim et de la sous-traitance avant d'être embauchés dans les services d'entretien mécanique. Le premier, Otelo, est un réfugié politique portugais ayant dû interrompre ses études à « bac plus deux » – études qu'il reprendra d'ailleurs en cours de vie active. Le second, Daniel, devenu lui aussi militant très jeune, s'implique assez rapidement à la fois dans les activités du CHSCT – à une époque où cette institution est encore négligée par le syndicat – et dans le champ interprofessionnel : conseiller Prud'hommes, où il rencontre nombre de précaires, et Union Locale, dont il occupe le poste de secrétaire au moment où le collectif se constitue (certain ?).

Les années 1980 sont une période de prise de conscience progressive à la fois de l'importance des enjeux de santé et sécurité au travail, et du rôle croissant de la sous-traitance dans ces enjeux : apparitions de cancers professionnels, pollutions au PVC – qui amènent à introduire les questions d'environnement dans le champ de préoccupation du CHSCT, transformé d'ailleurs en « CHSCT-E » : « Il n'y avait pas de raison qu'on se préoccupe de la population qui vit à l'intérieur du site et pas de celle qui vit à l'extérieur » (Daniel). La fidélisation d'une partie de la sous-traitance par la firme à partir des années 1990 – « qui a conduit la PETROX à leur inculquer la « culture PETROX » entre guillemets sur les questions de prévention, sécurité et environnement » - facilite une anticipation locale de la « Loi Bachelot » : suite à un accident le syndicat obtient une étude de tous les postes à risques, y compris ceux occupés par des salariés extérieurs, transmise à l'ensemble des CHSCT du site. Otelo s'implique aussi dans le CHSCT dès son recrutement au début des années 1990, et met à profit la répression dont il fera l'objet, aux côtés des autres élus CGT du CHSCT pour réaliser un DESS en analyse du travail. Il en sort conforté dans ses convictions : « je suis revenu de là (APST) avec idée d'élargir la syndicalisation et l'action syndicale en direction de la sous-traitance. Je me suis en fait trouvé à la charnière du passage à la sous-traitance où il fallait réfléchir et je me suis dit : « si on est un syndicaliste de la classe ouvrière, le site c'est le même, les intervenants extérieurs vont venir de plus en plus pour la même activité dans les mêmes collectifs, il faut donc que le syndicalisme prenne l'ensemble en compte (...) Je pensais qu'ils faisaient partie de nos collectifs et qu'il fallait que les syndicats tiennent compte de cette nouvelle donne ».

Outre le plus gros syndicat CGT de la PETROX (PETROX-Chimie), le collectif réunit principalement quatre syndicats d'entreprises sous-traitantes, secondairement un ou deux autres, dont le syndicat CGT de l'intérim. Viser « les mêmes conditions de sécurité et de travail » que les « organiques » pour les sous-traitants (Daniel) tel est le principal objectif. Les échanges inter-CHSCT – comme les « inspections communes » pour détecter les produits dangereux - le principal moyen. Pour la première fois dans la région, des syndicalistes parviennent à obtenir des données sur les accidents du travail chez les sous-traitants. L'accès aux mêmes vestiaires et au même restaurant d'entreprise est parfois conquis. La constitution d'une expertise sur la santé au travail s'appuie sur la mise en réseau avec des partenaires du monde de la recherche et de l'action publique, et des consultants. Quelques conflits occasionnés par des restructurations dans le monde de la sous-traitance et motivés par la revendication de la ré-embauche des travailleurs licenciés par le repreneur, aux mêmes conditions sont également signalés. Revendication actée par le CE.

En 2001 Otelo, considéré comme trop « électron libre » par le syndicat, jugé comme s'occupant un peu trop des « autres » et « pas assez de nous », doit quitter le secrétariat du CHSCT-E. Quelques années plus tard, Daniel rejoint Otelo dans son statut de pré-retraité. Le collectif s'éteint.

\*\*\*

On ajoutera à ces formes la défense d'un « modèle opératoire unique » et d'un « statut unique » pour les salariés organiques, qui ne concerne pas directement les salariés sous-traitant, mais qui s'avère vitale pour le syndicalisme de site. C'est un enjeu très actuel désormais à la PETROX : sans syndicat « organique », reposant lui même sur un collectif organique relativement cohérent, toutes ces stratégies ne peuvent exister.

### **2-3-4 La défense d'un modèle opératoire unique et d'un statut unique pour les salariés organiques**

A ces trois formes d'action s'en ajoute une autre qui ne concerne pas directement la sous-traitance mais qui est pourtant vitale pour cette stratégie syndicale. Cette stratégie repose essentiellement sur l'unité du collectif organique et sur sa capacité à maîtriser sinon la totalité du processus de production sur le site, du moins ses composantes essentielles, le « cœur de métier ».

Or non seulement cette capacité est mise en cause à travers l'externalisation progressive d'opérations touchant au cœur du processus de production, mais elle peut être frontalement mise en cause si l'opérateur central décide de se désengager et de vendre le site « par appartement », installations et salariés compris, à différentes entreprises au sein desquels les salariés organiques seraient alors disséminés.

C'est à ce schéma d'atomisation productive et salariale du site auxquels les salariés de PETROX ont eu affaire en 98, lorsque l'entreprise a décidé de vendre toute une partie des installations du site. A l'époque, la CGT avait réussi à enrayer cette logique en imposant le maintien d'un « modèle opératoire unique » : l'entreprise PETROX passe des contrats commerciaux avec les entreprises propriétaires des installations mais demeure l'opérateur unique du site, y compris en ce qui concerne les contrats de sous-traitance ; et les salariés organiques travaillant dans les différentes unités restent des salariés PETROX

C'est sur cette double base, opérateur unique et statut unique des salariés organiques, que le syndicat CGT PETROX a pu développer les stratégies évoquées ci-dessus.

Mais 10 ans après, le projet de balkanisation industrielle et salariale refait surface sous une forme aggravée : celle du désengagement total de la PETROX du site.

D'où, un nouveau combat en perspective pour le syndicat organique dont la stratégie va être de défendre le maintien sous une forme aménagée de l'unicité salariale et opératoire du site avec la création d'une entité regroupant les différentes entreprises, laquelle agirait comme opérateur unique sur le site. Cet opérateur serait l'employeur unique des salariés organiques, avec maintien du statut actuel.

Quelle sera la place des questions de sous-traitance et de précarité dans ce combat ? Quel sera le rôle des syndicats sous-traitants dans la définition de ses objectifs et de ses formes d'action ? On le saura sans doute dans l'année qui vient. Mais une chose est sûre : c'est que si ce combat est perdu, la précarisation des salariés sur le site ne pourra que s'aggraver et les capacités syndicales de s'y opposer en seront amoindries.

## 2-4- Les coordinations inter-professionnelles de zone

Ce syndicaliste développe cette argumentation, autour du retard du code du travail sur la réalité nouvelle de la sous-traitance et de l'éclatement territorial des entreprises, et des méfaits de l'enfermement corporatiste dans l'entreprise.

« La difficulté c'est que le code du travail n'a pas évolué avec la sous-traitance. Il y a un décalage. Par exemple pour le CHSCT, à l'époque où ça a été fait, ça a été très bien fait pour quelqu'un qui est dans une boîte. Mais moi aujourd'hui, je suis un jour ici, un autre là, un troisième encore ailleurs. Rien que les moyens, tu ne les a pas (...) Et puis quand tu restes dans ta boîte tu as tendance à faire le parano, et au début que je militais à la CGT, quand je suis venu ici, pour les réunions interpro, je me suis rendu compte qu'il y avait pire que chez moi, et mieux que chez moi. Cet échange ça te resituait un peu, c'est l'échange qui te fait bouger (...) Si le délégué syndical était un gars qui couvre une zone, le précaire serait représenté au même titre que le CDI. Avec l'éclatement des entreprises, ça multiplie le nombre des institutions représentatives, mais ça diminue leur capacité d'analyse(...) Le jour où on a décidé de faire les locaux syndicaux dans les boîtes je sais pas si ... Parce qu'avec un local à l'extérieur, tu es obligé de te croiser. Par exemple, sur une initiative qu'on avait faite sur un grand site, on a découvert que certains salariés qu'on voyait tous les jours étaient des syndiqués CGT isolés. Et à un moment donné, peut-être que le précaire aura moins peur d'aller au syndicat si le local n'est pas dans l'entreprise. » (Syndicaliste sous-traitant 1<sup>er</sup> rang)

Le dernier modèle d'action consiste à élargir encore l'approche syndicale de la précarité. En quelque sorte, après être « sortis de l'entreprise », il s'agit de « sortir du site » pour poser les problèmes à l'échelle d'un territoire.

Dans le principe, cette stratégie s'argumente aisément. La précarité salariale, *via* notamment la sous-traitance, touche l'ensemble des secteurs d'activité et s'inscrit dans des trajectoires salariales traversant ces différents secteurs. Elle répond par ailleurs à des logiques et des stratégies d'acteurs elles-mêmes trans-sectoriels et, pour une large part, coordonnées, et fait l'objet de régulations dépassant largement le cadre de l'entreprise et du site. D'où la nécessité pour l'action syndicale de développer les contacts entre syndicalistes et de confronter leurs analyses et leurs pratiques, et de faire converger les revendications et les forces militantes autour de thèmes et d'objectifs communs appuyés sur les acquis sectoriels les plus avancés. Au-delà, il s'agit de (re)construire une identité salariale en mettant en avant ce qui, dans l'expérience de la précarité, dépasse les identités professionnelles, les segmentations statutaires et les appartenances locales. Cela passe par l'émancipation de l'approche syndicale de la précarité par rapport aux rapports de domination et de hiérarchie que les rapports commerciaux entre entreprises tendent à instaurer au sein des collectifs salariaux. L'enjeu est la possibilité de constituer des interlocuteurs capables de peser face aux autres acteurs : employeurs, administration locale du travail, préfecture, service public de l'emploi, collectivités territoriales ...

Dans la pratique, cette stratégie s'est concrétisée sous deux formes : le Collectif départemental sous-traitance, et la Coopération CHSCT de la zone de Fos.

le Collectif départemental sous-traitance a été constitué à la fin des années 1990, à l'initiative de syndicalistes du BTP et de quelques militants de la Chimie. Son thème fédérateur était « un site, un statut ». Ses actions concrètes se sont, semble-t-il, essentiellement centrées sur les grands arrêts des sites pétrochimiques. Ce sont autant d'occasion de diffusion d'un matériel spécifiquement adressé aux travailleurs de la sous-traitance, informant sur les droits et les revendications, finalisées par le projet d'un « statut unique du salarié de la sous-traitance ». On note que, néanmoins, ce collectif ne s'est jamais constitué comme instance syndicale s'adressant à l'administration ou aux

employeurs, et que son objectif premier reste le développement de la syndicalisation. [encadré].

la Coopération CHSCT de la zone de Fos fonctionne depuis 2002 à l'initiative d'une dizaine d'élus CGT CHSCT de donneurs d'ordre et de sous-traitants de la zone de Fos. Son objectif est d'abord de coordonner l'action des élus CHSCT dans le cadre de l'élargissement de leurs compétences, voire de forcer la porte entr'ouverte en revendiquant l'extension de cette loi hors secteurs Sévéso. Elle inclut la, possibilité d'interventions syndicales sur des questions dépassant le cadre strictement professionnel<sup>88</sup> : contacts avec une organisation de médecins généralistes montant un dispositif de suivi territorial des maladies professionnelles<sup>89</sup>, prise de position sur le projet d'incinérateur des déchets de la ville de Marseille. Elle offre également un interlocuteur syndical potentiel face aux institutions traitant des questions de santé-sécurité-conditions de travail-environnement

Cette coopération prend une nouvelle vigueur et s'appuie sur de nouveaux atouts avec la loi Bachelot. Mais elle se distingue fondamentalement du modèle du CHSCT élargi tel qu'il est actuellement conçu. Visant à rassembler hors entreprises et hors sites, les élus CHSCT de l'ensemble des entreprises d'une zone, elle s'affranchit des rapports de domination Donneur d'Ordre/Sous-traitants, et de toute hiérarchie dans le recensement et l'approche des questions. Il ne s'agit pas d' « étendre » l'approche Donneur d'Ordre des questions, mais de construire une problématique transversale.

---

<sup>88</sup> Comme la prise en charge individuelle des maladies professionnelles par des associations, avec une association locale comme l'ADEVIMAP, qui appartient au réseau national de l'ANDEVA (Association Nationale de Défense des Victimes de l'Amiante)

<sup>89</sup> La sensibilisation et l'outillage des médecins de ville en matière de maladies professionnelles (APCME)

## Le collectif départemental de la sous-traitance

Ce collectif a été créé un peu plus tôt – en 1997 – et de manière plus officielle que le collectif autour de la PETROX. Lui aussi répond à la détermination précoce de quelques militants qui finissent par obtenir de l'UD les moyens matériels, politiques et symboliques de son existence. Contrairement au précédent il existe encore, même si son activité est moins intense qu'à la fin des années 1990, et ses principaux animateurs nous ont parus un peu découragés.

L'impulsion en a été donnée par un syndicaliste de la pétrochimie et par quelques syndicalistes de la construction, lesquels en sont les principaux animateurs dans la durée. Le premier s'est tôt impliqué à la fois dans les enjeux de santé au travail et dans l'activité interprofessionnelle : il est responsable d'une importante UL, et partie prenante de l'activité Sécurité-Précarité-Environnement à la Fédération au moment où il finit par convaincre la direction de l'UD – a priori méfiante de la fédération de la chimie, vue comme un peu « réformiste » - de l'intérêt de la démarche. Les seconds sont familiers de longue date des questions de précarité, en particulier de celles engendrées par les chantiers liés à la pétrochimie.

Ce collectif rassemble des structures syndicales fédérales (Chimie, Construction et Métallurgie), d'entreprise (syndicats des entreprises Donneur d'Ordre et de sous-traitants, presque exclusivement de premier rang), et territoriales (UD, et les trois UL de Fs, Berre et Martigues). Il est financé par la confédération via le Fond national interprofessionnel. De fait ce sont moins les syndicats des grands Donneurs d'Ordre que ceux de la sous-traitance qui animent ce collectif.

Le collectif a « vraiment bien fonctionné pendant les 3 premières années. On avait décidé de cibler des camarades pour chaque profession. Le collectif se réunissait à peu près tous les 3 mois et décidait d'un plan de travail pour rencontrer les salariés et entre deux réunions on avait le temps de construire le matériel. C'était pas évident parce qu'il y avait plusieurs conventions collectives. On appelait ça le *Journal de la sous-traitance*, un « quatre pages » en direction des salariés de la sous-traitance, dans lequel on mettait y compris des questions juridiques. Ce n'est que plus tard qu'on est arrivé à faire du matériel en commun avec les organiques, en sachant que c'était très difficile, parce que les camarades considéraient, peut-être à juste titre, que le salarié de la sous-traitance n'avait pas le même langage qu'un salarié organique, en rapport à l'instruction. Dans la sous-traitance tu as des gars qui n'ont pas le CAP et dans la chimie ils ont bac +3 ou +4. Ceci dit, ça a permis de faire un nombre non-négligeable d'adhésions à la CGT, 162 nouvelles adhésions, et d'organiser des entreprises (...) Il y avait aussi l'intervention pour les « grands arrêts ». C'est donc un collectif qui tenait la route et qui a pris de l'ampleur. Et maintenant, malheureusement, pour des raisons de temps, on a des difficultés. On essaie de le remettre en place. Le problème c'est que ça a été sporadique parce que ça n'a pas été suivi (...) l'objectif était de recréer une activité syndicale dans les entreprises, qui n'existait qu'à travers les IRP (...) Il y a 3 ans on a décidé de travailler par UL. Le collectif départemental ne peut pas tout faire. On a fait la proposition que chaque UL crée son propre collectif. Ça a eu marché à Martigues. Mais pas trop à Fos. Berre ça commence maintenant » (Patrick, responsable du collectif).

Le bilan du collectif apparaît donc mitigé aux yeux de ses animateurs : il a principalement aidé à la syndicalisation et à la création de quelques syndicats chez les sous-traitants de premier rang, et fait progresser dans les organisations concernées l'idée s'un statut unique du travailleur de la sous-traitance, opposable aux employeurs. L'histoire dira s'il parvient, comme c'est aujourd'hui le projet, à diffuser sa démarche au niveau des UL, et à s'élargir aux autres secteurs d'activité consommateurs croissants de la sous-traitance (services, fonction publique, hôpitaux ...)

## Conclusion : difficultés et tensions dans l'action syndicale

L'action syndicale de la CGT face à la « précarité sous-traitée » dans la pétrochimie de l'étang de Berre est multiforme. Mais elle se heurte à de redoutables obstacles et défis qui la font pour l'heure paraître partielle, modeste, fragile, et incertaine dans ses résultats. Ces obstacles et ces défis sont ancrés à la fois dans la matérialité des processus de division du salariat associés au processus de sous-traitance en cascade, dans la force de la répression anti-syndicale – dont la présence récurrente nous a frappé sur ce terrain – et dans les héritages organisationnels, culturels et stratégiques d'une forme de syndicalisme qui tendent à la mettre en porte à faux par rapport aux nouvelles réalités productives.

Face à l'imbrication des registres de précarisation professionnelle dont la sous-traitance en cascade est le vecteur, une stratégie de sécurisation des parcours professionnels se doit donc d'être à la fois globale, au sens où ces différentes dimensions de la précarité sont étroitement liées et forment système, et capables d'articuler sécurisation individuelles et collectives.

Des initiatives et expérimentations nombreuses ont été repérées. Mais elle se font sur la double base d'une crise profonde du syndicalisme, et d'un retard stratégique de 20 ans sur les enjeux de la sous-traitance. D'où l'irréversibilité de nombre de phénomènes. Ainsi, aujourd'hui, le mot d'ordre de ré-internalisation ne serait pas crédible, de même que celui d'un « statut unique » des salariés de la sous-traitance peine à cheminer. Du coup, même les formes les plus nouvelles et audacieuses d'initiative interprofessionnelles – de type syndicalisme de site, ou syndicalisme de zone – restent, de manière « réaliste » en quelque sorte, finalisée par la réponse de base traditionnelle à faire appliquer le droit du travail, syndicaliser les salariés, organiser des syndicats dans les entreprises sous-traitantes où cela reste possible : les plus importantes, celles où le salariat est le moins précaire. Cette démarche reste crédible – quelques résultats ont d'ailleurs été enregistrés sur ce plan – d'autant plus que les firmes pétrochimiques ont eu tendance ces dernières années à fidéliser le noyau d'un premier cercle de sous-traitants. C'est au-delà de cette limite que commence le « désert syndical » et les pratiques d'exploitation de la main-d'oeuvre les plus sauvages. C'est au-delà de cette limite que le syndicalisme est à la fois le plus vital et le plus difficile.

On peut résumer comme suit les difficultés et les obstacles à l'action syndicale sur la précarité et en faveur des précaires, tels que nous les avons rencontrés au cours de notre enquête sur ce terrain. Il s'agit d'abord des difficultés classiques du syndicalisme dans les PME, prises ici dans les rapports de fragilisation et de domination propres à la sous-traitance. La répression anti-syndicale en fait partie, mais elle nous est apparue particulièrement généralisée. Il s'agit ensuite des rapports des précaires au syndicalisme et des syndicalistes aux précaires : les premiers sont très distants de l'action collective ; pour les seconds, les précaires sont souvent particulièrement invisibles. Ce n'est pas un hasard si les militants les plus engagés dans l'action en faveur des précaires ont acquis une sensibilité spécifique à ces questions au travers de leur parcours biographique et/ou militant. C'est également l'écho des concurrences, segmentations et hiérarchies dans le syndicalisme : les rapports entretenus entre syndicalistes CGT des « organiques » et des sous-traitants vont de l'ignorance au conflit. Il s'agit encore de l'inadaptation des structures syndicales, dominées par la branche et l'entreprise : quelle sont dans le contexte de la précarité sous-traitée, les contours de l'entité pertinente de l'action syndicale, manifestation de nature interprofessionnelle et territoriale, mais encore ? On a également pris la mesure de l'incertitudes des modèles de sécurisation professionnelles pertinents à opposer aux formes de précarité professionnelle.

On terminera par mentionner deux questions.

On a vu l'importance de la dimension révélatrice des enjeux de santé et de sécurité dans les expériences de rapprochement des intérêts des travailleurs sur un même site, parce que ces enjeux, fondés sur une communauté d'appartenance à un site intégré et donc à un collectif de travail de fait, débordent les dimensions corporatives. En même temps les actions sur ce champ ne débouchent pas mécaniquement sur des revendications en matière d'homogénéisation du statut d'emploi.

Enfin se pose la question des partenariats que le syndicalisme peut nouer avec d'autres mouvements sociaux et de son activité institutionnelle, y compris dans le domaine de l'action publique. On constate en ce domaine quelques expériences et avancées – comme la participation de syndicats de la CGT au mouvement très large contre l'installation de l'incinérateur de Fos – mais il est clair que la culture ouvriériste continue de freiner une implication plus systématique dans les luttes et les relais institutionnels qui débordent l'entreprise.

## **Annexe : liste des entretiens réalisés.**

### **Entretiens individuels ou collectifs et participation à des réunions d'instances syndicales**

- Entretiens Entreprise CHIMIX
  - secrétaire du syndicat (CGT)
  - secrétaire du CHSCT (CGT)
  - secrétaire adjoint du CHSCT (CGT)
  - DP (CGT)
- Entretiens Entreprise PETROX:
  - secrétaire du syndicat (CGT)
  - secrétaire du CHSCT (CGT)
  - ex-secrétaire CHSCT (CGT)
  - ex-secrétaire CHSCT (CGT)
- Entretiens Entreprise ST 1 :
  - secrétaire du syndicat CGT
  - DP (CGT)
- Entretiens Entreprise ST 2 :
  - secrétaire du syndicat (CGT)
- Entretiens Entreprise ST 3 :
  - secrétaire du syndicat (CGT)
  - secrétaire du CHSCT (CGT)
  - élu CE (CGT)
  - élu CE (CGT)
  - DP (CGT)
  - Salarié syndiqué (CGT)
- Entretiens Entreprise ST 4 :
  - Secrétaire CE (CGT)
  - Secrétaire CHSCT (CGT)
- Entretien avec l'ex- secrétaire d'une UL, Responsable d'une association CGT de malades
- Entretien avec le responsable du Collectif sous-traitance de l'UD CGT
- Entretien avec un des membres fondateurs du Collectif sous-traitance PETROX
- Participation à une réunion de la Coopération CHSCT CGT
- Participation à deux réunions d'un Collectif local sous-traitance CGT
- Entretien avec le secrétaire du syndicat CGT des intérimaires
- Entretien avec l'ex-responsable économique UD CGT
- Entretien avec l'ex-responsable de l'Union départementale BTP CGT
- Réunions de travail avec consultant CIDECOS



**TROISIEME PARTIE**

**LUTTES ET SYNDICALISME  
DANS LA RESTAURATION RAPIDE  
PARISIENNE**

**ENQUETE SUR LE MILITANTISME DANS  
LES FAST-FOODS DE LA REGION PARISIENNE**

Evelyne PERRIN et Frédéric PEROUMAL  
Avec la participation de Sylvie CONTREPOIS

## Introduction

### Un syndicalisme embryonnaire

La restauration rapide est décrite comme un secteur où les conflits du travail sont peu probables en raison du fort turn-over des salariés et de la forte proportion d'étudiants qui ne font que passer là quelques mois<sup>90</sup>, éléments qui affaiblissent la présence syndicale. Pourtant, au début des années 2000, ce secteur connaît en région parisienne une succession de grèves particulièrement longues et déterminées : grève de 15 jours au Mc Do du boulevard Saint-Germain fin décembre 2000, grève d'un mois du Pizza Hut Opéra en janvier 2001, grève de quatre mois d'octobre 2001 à mars 2002 du Mc Do de Strasbourg Saint-Denis, et de nouveau dans ce même restaurant, grève avec occupation d'un an de mars 2003 à mars 2004 ; puis grève d'un mois au Pizza Hut Bonne Nouvelle en février 2004, et de trois semaines en janvier 2006 au Pizza Hut Porte de Pantin.

Ces conflits sociaux, outre les conditions de travail pénibles et les abus qu'ils faisaient émerger (non respect du droit du travail, bas salaires, planning au jour le jour, répression syndicale etc.), révélaient, également, d'une part, que depuis des années le militantisme syndical, malgré une faible implantation, existait, et, d'autre part, que celui-ci rencontrait de nombreux obstacles à s'organiser de manière à pouvoir peser sur les conditions de travail et sur les agents économiques.

Les résultats de nos recherches nous ont permis de dégager plusieurs causes structurelles expliquant les difficultés à une implantation et à une consolidation du syndicalisme dans la restauration rapide.

Là où s'opère une implantation syndicale, les militants sont confrontés à une multitude d'obstacles relevant aussi bien de l'organisation économique que de l'organisation sociale de la main-d'œuvre. En effet, nous sommes loin d'un schéma linéaire dans lequel les salariés, à l'intérieur d'une même unité, s'unissent autour d'une même voix pour obtenir des améliorations de leur condition sociale, et nous le sommes plus encore, lorsque nous passons de l'unité de production à l'échelle de sociétés parfois dispersées dans le monde entier. Comme l'on parle de *précarité du travail*, on peut également parler de *précarité syndicale* dans ces secteurs d'activités : dans des espaces professionnels atomisés, l'information syndicale a des difficultés à circuler, les droits élémentaires des salariés sont à peine connus, les élections sont peu fiables, faute de moyens de contrôle des délégués. Qui plus est, la dispersion syndicale, allant de pair avec la dispersion des espaces de production, rend difficilement applicable le peu de moyens dont disposent les militants et le laxisme en matière du contrôle des réglementations (aussi bien par des inspecteurs du travail débordés, que par des jeunes délégués souvent mal formés), où les fortes déréglementations législatives de ces dernières années (flexibilité, horaires de nuit, annualisation etc...), concourent implicitement à maintenir des formes d'anomie sociale au sein de ces emplois. De plus, dans la restauration rapide, les identités sociales sont plurielles, renvoyant souvent à des aspirations différentes, sinon contradictoires (étudiant/salarié de « passage », étudiant hésitant entre l'abandon de ses études et un poste de manager, responsable se sentant plus proche du statut de cadre que de celui

---

<sup>90</sup> Raoul Nkuitchou N Kouaichet (« La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food », *Sociologie du travail*, 2005-4) rappelle que la rotation élevée de la main-d'œuvre fait partie d'un moyen stratégique contribuant à la prospérité de la restauration rapide. En moyenne le turnover s'élève autour de 300% contre 33% pour la moyenne de l'activité. Selon les statistiques de cet auteur portant sur un échantillon de 150 salariés, seulement 3% des équipiers voient dans leurs emplois une occasion d'apprendre un métier. Sur ce sujet voir également C. Brochier : « Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un *fast-food* ». *Actes de la recherche en sciences sociales* N°138

d'employé, ou inversement). La pluralité des trajectoires sociales permet donc de cerner les rapports qu'entretiennent les agents sociaux avec leurs emplois, les paradoxes inhérents à leur position professionnelle prenant leur sens entre ce qu'ils vivent à l'intérieur et à l'extérieur de leur entreprise<sup>91</sup>. Elle permet également de reconstituer les liens qui unissent et désunissent les salariés avant leur engagement dans le militantisme, notamment lorsque les aspirations professionnelles sont loin d'être tournées vers la même direction.

Après avoir défini les grandes lignes qui illustrent les difficultés structurelles du syndicalisme dans le secteur de la restauration, nous montrerons, à partir notamment de l'exemple d'une grève dans un fast-food, dans quelles conditions la mobilisation socialement peu probable de jeunes salariés précaires a été rendue possible et comment, à partir de ces luttes sociales, de nouvelles formes de stratégies collectives ont vu le jour. Face à des difficultés d'organiser le syndicat, les militants de la restauration rapide ont souvent été amenés à développer des actions collectives qui ne passaient pas uniquement par des structures d'opposition institutionnelles. Si ces dernières restent dans un premier temps un moyen de protection juridique permettant aux militants syndicalistes de faire respecter la législation *a minima* (code du travail, planning, horaires supplémentaires etc...), elles semblent ne pas répondre efficacement à des structures économiques fonctionnant à travers une flexibilité structurelle. Dans une forme d'économie où les entreprises fonctionnent de plus en plus en réseaux extrêmement flexibles, où les unités de production extensibles ne rassemblent plus que quelques travailleurs éparpillés dans un espace urbain éclaté (le siège d'une entreprise pouvant être parfois à des milliers de kilomètres du point de production où se situe le conflit), on peut se demander si le modèle de contestation sociale le plus approprié ne serait pas celui où les militants auraient également une capacité collective et individuelle de mobilité intense ? C'est certainement dans ce sens qu'il faut lire les modes d'action entrepris par des militants syndicaux à travers, par exemple, l'émergence de comités de soutien qui, lors des conflits sociaux, ne se sont pas limités à rassembler uniquement des acteurs provenant du monde syndical de la même entreprise.

Dès lors, verrions nous apparaître de nouvelles formes d'organisation syndicale face à l'instabilité des parcours professionnels, à l'atomisation des conditions d'emploi et de travail, à la dimension multi-professionnelle du « précaire » ? Voit-on se consolider des formes d'organisation originales, plus adaptées aux conditions de travail et d'emploi de ces salariés ? Ou, à l'inverse, s'agit-il de formes d'organisations éphémères, conjoncturelles, qui ne survivent pas à ces actions ponctuelles ? Quel rôle a été donc celui des comités de soutien qui sont apparus dans presque chacune de ces grèves ? Ne traduisent-ils pas un essoufflement ou une crise du syndicalisme dans ces secteurs confrontés à une précarité de l'emploi récurrente ? Quelles ont été les attitudes des syndicats face à ces manifestations, à cette geste gréviste nous rappelant, sous certains aspects, les luttes d'un autre âge ?

Dans la troisième partie, nous analyserons plus en détail les ressorts de l'engagement syndical. Les trajectoires sociales des militants montrent que la compréhension des luttes sociales est loin d'être réductible à des velléités économiques (augmentations de salaire, primes, respects des plannings etc...). Face aux incertitudes scolaires et à un marché du

---

<sup>91</sup> Selon Pinto *et al*, les emplois d'exécution dans la restauration rapide sont affectés aujourd'hui, pour une part importante, à une main d'œuvre surdiplômée pour ce type d'emplois, même si en général, les diplômés concernés sont délivrés par les filières scolaires les moins cotées à des étudiants le plus souvent issus des couches populaires cf. V. Pinto, D. Cartron, et G. Burnod, « Etudiant en fast-food : les usages sociaux d'un « petit boulot », *Travail et emploi*, n°83, Juillet 2000

travail concurrentiel, les emplois dans la restauration rapide ont été, pour la plupart de ces salariés, un moyen de se voir offrir des postes d'encadrement, d'acquérir un « capital professionnel » (apprentissage de la comptabilité, de la gestion des stocks, de la maîtrise des outils informatiques), voire d'accéder au statut de « cadre » les rapprochant ainsi des inspirations et des aspirations des membres des classes moyennes. L'engagement syndical de ces salariés procède, dans la plupart des cas, d'une rupture dans les croyances qu'ils portent aux valeurs de leur entreprise et d'une réaction à la montée de leurs inquiétudes face aux transformations internes qu'ils vivent au sein de leurs secteurs d'activité. Le militantisme correspond, pour ces salariés, avec des degrés différents, aux décalages structurels entre les espérances subjectives, les aspirations et les positions objectives qu'ils occupent dans l'espace professionnel. Ce premier point montre que la dimension affective dans ces secteurs d'activité est donc loin d'être négligeable, notamment lorsque les postes occupés offrent à ces salariés l'espoir d'une ascension sociale et professionnelle.

Dans la dernière partie, nous explorerons les apports de l'investissement syndical chez les militants. Les résultats de cette enquête montrent qu'à partir de la restauration rapide, une « culture militante » à pris forme, bien que celle-ci participe plus à développer des mécanismes de résistance chez les militants au sein de leur travail qu'à réellement développer, sous une forme capitalisable, un syndicalisme permettant de rassembler et de mobiliser les militants syndicaux appartenant à la même enseigne, au même secteur d'activité, voire à des secteurs d'activité très proches en matière de conditions de travail. Nous verrons également, notamment dans les moments les plus forts de l'action collective et des événements politiques dans lesquels celle-ci se fonde, que cette « culture militante » ne se limite pas uniquement aux frontières de leur espace professionnel, ce qui, à cette occasion, donne à l'action de ces salariés une légitimité sociale et politique qui était jusque là quasiment inexistante dans leur secteur d'activité. Enfin nous aborderons les rapports conflictuels entre les « militants de terrain » et les « permanents », ainsi que la critique sociale du syndicalisme qui ressort de ces dissensions internes. Les militants syndicaux sont souvent isolés face aux conflits qui les opposent à leur direction et déplorent la rigidité de leur structure syndicale ainsi que la faible implication des dirigeants syndicaux dans leur combat. A l'heure où certains observateurs parlent des problèmes « de transmission politique »<sup>92</sup> entre générations, la situation que vivent les militants ne manque pas de soulever des paradoxes. Cette situation provoque des contradictions au sein des structures syndicales où des frictions internes sont observables dans la manière de gérer les conflits. Dans certains cas, lorsque « les militants de terrain » ne parviennent pas à obtenir une autonomie relative ou à gérer les conflits comme ils l'entendent, il se produit des conflits avec leur syndicat d'appartenance, se soldant parfois par une rupture irréversible (ce qui ne signifie pas que ces syndicalistes ne se tournent alors pas vers un autre syndicat). C'est donc une autre dichotomie sociale qui s'opère cette fois-ci à l'intérieur des syndicats. La première concerne la hiérarchie de leur société, la seconde la hiérarchie syndicale, opposant, dans ce secteur d'activité, « les militants de terrain » et « les militants professionnels ».

---

<sup>92</sup> L. Chauvel nous rappelle que le « déséquilibre de la représentation politique se mesure à un indice clair : en 1982, l'âge moyen du titulaire d'un mandat syndical ou politique était de 45 ans, et il est de 59 ans en 2000. Un vieillissement de quatorze ans en dix-huit années de temps correspond à une absence presque parfaite de renouvellement ». L. Chauvel, *Le destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au XXe siècle*, Puf, 1998.

## Méthodologie et construction de l'objet

Cette recherche sur la restauration rapide est le résultat d'une enquête plus vaste qui a porté sur les mouvements sociaux dans plusieurs secteurs des emplois de service précaires entre 2000 et 2004 (nettoyage industriel, chaîne de librairie, services publics avec les contrats emplois jeunes ect.)<sup>93</sup>. Il ne sera donc pas étonnant de trouver dans ce rapport des références à des militants évoluant dans d'autres secteurs de la restauration rapide, tant les conditions de travail, le rapport à l'avenir et les caractéristiques sociales de ces militants sont souvent partagés.

Au moment où nous menions respectivement nos enquêtes sur ces mouvements sociaux improbables, nous avons la conviction qu'il s'opérait sous nos yeux, à travers la convergence de ces luttes, un événement politique et social assez exceptionnel. Non seulement la plupart des militants et des leaders syndicaux étaient issus de l'immigration et des classes populaires, mais ils avaient réussi le pari social de se mobiliser collectivement, inaugurant ainsi un certain renouveau prometteur dans le paysage de la contestation au travail et dans le salariat de service « prolétarisé ». Quelques années plus tard, cette convergence des luttes s'est essoufflée, même si, ici et là, des actions collectives perdurent.

C'est donc le retour sur ces luttes, en 2005 et 2006, qui nous a permis de mieux comprendre combien une sociologie du conflit, plus particulièrement lorsqu'elle s'opère dans l'action, peut tendre vers une confusion entre la réalité sociale et ce que l'on veut bien garder de cette même réalité. Une fois de plus, la « neutralité axiologique » exige de se défaire de bien des préjugés mais également de mettre entre parenthèse ses dispositions politiques pour objectiver, au plus près, une réalité dans laquelle on finit par être partie prenante. Cependant, les éléments recueillis au cours de ces luttes nous ont fourni un matériau indispensable à l'élaboration de cette enquête. Les liens que nous avons noués avec les acteurs de ces luttes, nous ont permis de tracer en quelque sorte une trajectoire collective de cette jeune génération militante, de nous immerger dans leur monde et leur intimité, bref de prendre une photographie sociale de ces conflits et de saisir la parole qui en sortait. Dans ce sens, la proximité politique entre les observateurs et les acteurs militants permet une certaine homologie des dispositions et donc, par là, d'établir un rapport de confiance dans lequel la séparation des rôles n'est plus perçue, notamment au moment de l'entretien sociologique, comme un obstacle à la délivrance de la parole.

En ce qui concerne notre enquête sur la restauration rapide, les conflits que nous avons observés se limitent à Paris. Nous avons suivi le conflit du Mac Donald's de Strasbourg-Saint-Denis et de Place d'Italie, de Pizza Hut Opéra et de Pantin et avons également participé aux nombreuses actions « coup de poing » qui se sont déroulées durant cette période. Le corpus est composé d'une quinzaine d'entretiens. Certains de ces enquêtés ont aujourd'hui quitté la restauration, d'autres sont restés mais ne sont plus syndiqués. Cependant les liens que nous avons conservés avec eux nous ont permis de suivre leur évolution et de mesurer ainsi combien l'engagement syndical dans la restauration rapide reste fragile. Enfin pour reconstituer ces mouvements sociaux, nous nous sommes appuyés sur les tracts collectés au cours de ces conflits et sur les nombreux articles de la presse écrite, qui était particulièrement présente lors des grèves de Strasbourg Saint-

---

<sup>93</sup> Evelyne Perrin, *Chômeurs et précaires, au cœur de la question sociale*, La Dispute, 2003. Frédéric Péroumal, *Les militants d'origine étrangère dans les emplois de service. Genèse d'un groupe d'acteurs*, DEA de sociologie, Université René Descartes- Paris V, 2004.

Denis. Les films documentaires<sup>94</sup> qui ont été tournés à cette occasion, ont été également de précieux outils d'analyse pour saisir à chaud les impressions des grévistes et des membres du comité de soutien, les interactions avec la clientèle et les salariés non grévistes.

---

<sup>94</sup> Voir, entre autres, le film d'Alima Arouali et d'Anne Galland « On n'est pas des steaks hachés ! »

# 1- Contexte organisationnel de la restauration rapide

## 1-1 Faiblesse structurelle du syndicalisme dans l'hôtellerie-restauration rapide

L'analyse des conflits qui ont émergé au cours de ces dernières années dans la restauration rapide fournit à son tour un éclairage particulièrement intéressant sur les formes de mobilisation et les processus de syndicalisation des travailleurs précaires.

Activité particulièrement taylorisée, représentative des « bad jobs » de l'ère de la « mac donaldisation », la restauration rapide n'en reste pas moins typique du large secteur de l'Hôtellerie – restauration dans lequel elle s'insère. Une précédente recherche, menée dans le cadre d'un projet européen sur l'évolution du dialogue social dans les petites et moyennes entreprises<sup>95</sup> nous a permis de dégager un certain nombre de caractéristiques relatives tant à l'organisation du secteur et à la composition de la main d'œuvre qu'aux relations professionnelles. Voici donc les principaux éléments de contextualisation que nous pouvons retenir afin de guider nos interprétations.

Tout d'abord, avec 865 000 actifs en 2004, le secteur des hôtels, cafés et restaurants (HCR) s'impose comme le principal employeur au sein des services aux particuliers. Il se distingue par son dynamisme - 110 000 emplois créés au cours des dix dernières années – et par une présence massive des petits établissements : 93 % des quelques 196 000 entreprises que compte le secteur emploient moins de 10 salariés<sup>96</sup>. Bien qu'en diminution, la part des travailleurs non salariés y reste importante : 25 % en 2004 contre 8 % pour l'ensemble des secteurs.

Malgré tout, ces caractéristiques structurelles n'excluent en rien la présence des groupes multinationaux. Ainsi, l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie distingue-t-elle trois grands types d'organisation :

- Les hôtels et restaurants indépendants sont des entreprises indépendantes dans leur gestion, souvent à structure familiale, dont le capital est détenu majoritairement par le chef d'entreprise et/ ou ses proches.
- Les chaînes volontaires sont des réseaux constitués par des entrepreneurs indépendants désireux de mener ensemble et sous une même enseigne des actions de promotion et de commercialisation. Ex : les Logis de France, Châteaux et hôtels de France, Best Western, Interhotel, Restaurateurs de France.
- Les chaînes intégrées sont des réseaux d'entreprises créées et gérées dans une optique industrielle. Une société exploite un réseau d'hôtels ou de restaurants avec des statuts juridiques différents : filiale (le restaurant appartient en propre au réseau) ; mandat de gestion (seul le fonds de commerce est géré par la chaîne, les murs sont la propriété d'investisseurs) ; franchise (un investisseur-exploitant achète un savoir-faire pour exploiter son entreprise sous une enseigne moyennant le versement de royalties). La plupart des chaînes intégrées ont recours à ces trois modes de gestion. Ex : Mercure (Accor Hôtels), Courte-Paille, Buffalo Grill, Mac Donald, Pizza Hut...

Nous n'avons pu trouver, malheureusement, aucune donnée pour tenter d'évaluer le poids réel de ces trois types d'organisation et, à l'intérieur de celle des chaînes intégrées, l'importance relative des différents modes de gestion. Notons, toutefois, que les

---

<sup>95</sup> *Representation and voice in small and medium enterprises: monitoring actors, labour organisations and legal frameworks (SMALL)*, Contrat n°: HPSE-CT-2002-00152, Projet n°: SERD-2002-00184

<sup>96</sup> Source : INSEE EAE Services. Exercice 2004

entreprises de ce secteur ont privilégié de longue date des stratégies de filialisation qui ont eu pour conséquence de multiplier les petits établissements autonomes sur le plan juridique, mais très dépendants dans les faits sur le plan organisationnel et financier. Dès lors, les frontières de l'entreprise apparaissent souvent floues, ce qui ne manque pas d'avoir un impact sur les instances de représentation du personnel.

Ainsi notamment, le corps électoral pour les élections au CE apparaît extrêmement restreint : environ 75 000 salariés seulement sont concernés par des élections CE au regard des 810 000 salariés : à peine 10 % des salariés de l'hôtellerie – restauration sont donc susceptibles d'être couverts par un CE.

Le secteur des hôtels, restaurants et cafés se caractérise également par la diversité de ses conventions collectives. Nous avons pu en identifier neuf sur le plan national, dont une déclinée en onze conventions collectives régionales. Cette dernière, qui n'est autre que la Convention collective des HCR (n°3292), est la plus importante. Résultat d'une quinzaine d'années de négociations entre les partenaires sociaux, elle a été étendue à l'ensemble du secteur le 3 décembre 1997. Subsistent ou coexistent, toutefois, à ses côtés huit autres conventions collectives parmi lesquelles se trouve celle de la Restauration rapide (n°3245).

L'instabilité des collectifs de travail constitue, enfin, une caractéristique particulièrement frappante de ce secteur. Selon l'INSEE, seulement un tiers des salariés y reste toute l'année dans le même établissement. Pour le reste, un quart travaillent moins de trois mois dans l'année dans le même établissement et 44 % moins de six mois<sup>97</sup>. Le *turn-over* est donc extrêmement élevé.

Plusieurs explications sont avancées par l'Institut. La première est que cette forte mobilité est directement liée au caractère saisonnier de l'activité. Le recours aux CDD y est, en effet, évalué à 10 % des emplois contre 6 % dans l'ensemble des secteurs. Et, de fait, plus de la moitié des salariés comptabilisent au moins deux périodes d'emploi en 2000 et, parmi eux, seulement 45,8 % travaillent plus de 1000 heures dans l'année en cumulant les emplois. A l'inverse, un salarié sur quatre travaille moins de 200 heures par an et un sur trois moins de 500 heures, en cumulant ou non des périodes d'emploi dans le secteur.

Cette mobilité est également typique de celle qui est observée d'une manière générale dans les emplois faiblement qualifiés. Le fait est que la plupart des salariés de l'hôtellerie - restauration ont des niveaux de qualification très bas : 73,7 % de ceux qui sont à temps complet sont employés (serveurs, femmes de chambre...) ou ouvriers (cuisiniers, commis...).

Une troisième explication, enfin, renvoie au niveau des salaires, particulièrement bas dans ce secteur. A sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, région et taille de l'établissement identiques, les salariés de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés perçoivent en moyenne un salaire horaire inférieur de 11,3 % à ceux du secteur privé et semi-public. Ajoutons que ces salariés travaillent beaucoup plus souvent que les autres à temps partiel (25 % contre 16 % dans les autres secteurs). De fait, en 2000, les salariés de ce secteur ont perçu un salaire net horaire moyen de 7,22 euros et leur salaire net annuel moyen s'est élevé à 14 900 euros. La recherche d'un gain plus élevé motiverait un comportement particulièrement mobile.

Au-delà de ces explications, nous pouvons aussi évoquer le fait qu'il s'agit d'un secteur employant un important volant de main d'œuvre estudiantine. Les données manquent pour en évaluer l'importance, mais nous pouvons remarquer que la main d'œuvre y est particulièrement jeune. La moyenne d'âge des salariés de l'hôtellerie – restauration est de 34,4 ans, soit 5 ans de moins que les salariés du secteur privé et **semi-public. Près de la**

---

<sup>97</sup> « L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération », *INSEE Première*, n° 889, mars 2003.

moitié des salariés sont âgés de moins de 30 ans. Il s'agit de même d'une main d'œuvre travaillant beaucoup plus fréquemment à temps partiel que les salariés des autres secteurs : un salarié sur trois travaille à temps partiel.

Enfin, le poids des travailleurs clandestins paraît lui aussi être important. Le Cereq estime qu'un travailleur du secteur sur quatre n'est pas déclaré comme salarié.

Ces particularités sociales et démographiques entravent clairement l'implantation et le développement du mouvement syndical.

S'il suffit généralement de contacter les différentes confédérations syndicales pour finir par se faire une idée, même approximative, de la syndicalisation des salariés d'un secteur d'activité donné, il paraît en revanche beaucoup plus difficile d'accéder à une connaissance de la réalité de l'activité syndicale, de la représentation du personnel et des relations sociales par ce moyen. Cela semble être d'autant plus vrai dans le secteur de l'hôtellerie – restauration où les interlocuteurs sont multiples et ne connaissent chacun qu'une faible part de la réalité d'ensemble.

L'implantation syndicale, tout d'abord, apparaît relativement clairsemée. Les confédérations ne parviennent à rassembler tout au plus que quelques milliers de salariés. A titre indicatif, le syndicat HTR-CFDT de la Région parisienne, qui est le groupement le plus important dans la profession, déclarait 4000 adhérents au début de l'année 2003. Les autres confédérations sont moins implantées dans ce secteur. Mais il existe tout de même un syndicat national de l'hôtellerie et de la restauration à la CGT (rattaché à la fédération du Commerce) et un autre chez FO (rattaché à la fédération de l'Agriculture, alimentation, tabacs, allumettes et services annexes).

L'une des conséquences de cette faiblesse en termes d'effectifs est que les militants de l'hôtellerie – restauration sont très peu présents dans les unions départementales et locales, lesquelles ont dès lors tendance à ne pas accueillir les salariés du secteur. Les militants des syndicats de l'hôtellerie et de la restauration sont donc relativement coupés des organisations territoriales. A priori, cela peut constituer un obstacle sérieux au renouvellement des effectifs syndiqués. Pour autant, nous avons pu constater à plusieurs reprises que ce dernier s'effectue en prenant malgré tout appui sur les réseaux de sociabilité locale.

L'organisation de l'action syndicale ensuite apparaît difficile à appréhender. Nous nous proposons d'esquisser ici quelques pistes de réflexion à partir d'observations réalisées au sein du syndicat HTR-CFDT de la Région parisienne. Rassemblant quelques 4 100 adhérents au début de l'année 2004, ce syndicat est constitué d'environ 180 sections implantées dans les différentes entreprises de la région parisienne et compte environ 300 adhérents isolés, principalement dans les plus petits établissements. Les sections peuvent rassembler jusqu'à 400 adhérents répartis sur différents sites suivant la taille des entreprises concernées. Elles sont organisées en cinq pôles : restauration publique (Mc Donald's, Fouquet's, Léon de Bruxelles, Autogrill...) ; restauration collective (Avenance, Sodexho, Restocop...) ; Parcs de Loisirs (Disneyland Paris) ; Tourisme (Havas Voyages, Club Med...) ; Hôtels (Plaza Athenee, Campanile, Mercure...). Nous remarquons ici que l'organisation a plutôt l'air d'être implantée dans les établissements appartenant aux plus grandes enseignes du secteur et, en tous cas, les petites et moyennes entreprises ne font pas l'objet d'un traitement particulier.

Des réunions de délégués syndicaux — ou à défaut de délégués du personnel — sont organisées mensuellement pour chacun de ces cinq pôles. Le conseil syndical, rassemblant des représentants de chacun de ces pôles, se réunit également tous les mois. Peu de réunions formelles semblent, en revanche, être organisées dans les établissements et les entreprises. A ce niveau, c'est la vie des institutions représentatives qui prime. Leur

mise en place dans les établissements entrant dans le champ d'application et la prise en charge des mandats par les adhérents représente un véritable enjeu aux yeux de la direction du syndicat.

Au-delà des effets induits par le mode de structuration propre à la CFDT, une division du travail semble ainsi s'établir entre, d'une part, les adhérents et militants souvent peu expérimentés des entreprises et, d'autre part, les militants les plus expérimentés qui animent la vie du syndicat. Les premiers occupent généralement les postes de délégués du personnel ou d'élus au comité d'entreprise. Ils se chargent de recenser les revendications et les problèmes éventuels rencontrés par le personnel, de récupérer les informations qui peuvent leur être fournies par la direction d'établissement ou d'entreprise et de gérer au quotidien les œuvres sociales. L'un d'eux, le plus expérimenté ou tout au moins le plus investi se voit confier le mandat de délégué syndical. Il est chargé de répercuter l'ensemble des informations glanées par son équipe et, surtout, de s'informer sur la conduite à tenir, lors des réunions mensuelles de délégués syndicaux de son pôle. Dans la plupart des cas, c'est la direction du syndicat qui prend position en cas de problème dans une entreprise.

Cette dernière joue ici un rôle unificateur particulièrement fort, dans le sens où elle prend pratiquement en charge le développement de l'action revendicative ; laquelle semble être assez peu organisée au niveau des entreprises et, *à fortiori*, au niveau territorial. C'est donc la direction du syndicat qui élabore les revendications, choisit les thèmes et les formes d'action. C'est également elle qui guide les représentants du personnel dans la réalisation de leur mission. C'est elle, enfin, qui négocie aussi bien dans la profession que dans les entreprises, via ceux de ses membres qui sont également délégués syndicaux.

Dans un contexte national dominé par le syndicalisme d'entreprise, ce type de division du travail reposant sur la centralisation régionale des fonctions les plus politiques permet de pallier les faiblesses d'un syndicalisme "précaire". Malgré ses quarante ans, le syndicat HTR ne semble pas pouvoir s'appuyer, en effet, sur de véritables traditions de luttes comme celles qui ont marqué les professions de la métallurgie, des cheminots ou de la banque. Les salariés de l'hôtellerie et de la restauration apparaissent le plus souvent démunis, très peu au fait de leurs droits. Ils ne perdent évidemment pas cette caractéristique en adhérant au syndicat, ni en y prenant des responsabilités. De fait, les réunions mensuelles de délégués syndicaux se transforment souvent en vastes permanences juridiques.

Syndicalisme dominé, le syndicat des salariés de l'hôtellerie - restauration l'est aussi dans les structures fédérales et confédérales, du moins au sein de la CFDT. Si l'implantation dans les franges précarisées et marginalisées du salariat est reconnue comme un enjeu et est à l'ordre du jour des congrès, sa prise en charge dans les faits n'est pas encore tout à fait acquise. De ce point de vue, le rapport de la secrétaire générale du syndicat devant l'assemblée générale des adhérents constitue une ellipse tout à fait édifiante : "HTR mérite une reconnaissance pour le travail fourni. Il est quand même le syndicat le plus important de la fédération de service avec ses 4 000 adhérents. (...) HTR a toujours su prendre ses responsabilités, rester une force stable malgré les turpitudes rencontrées par l'organisation. Et puis, nous avons toujours répondu présents quand on nous l'a demandé. Pour autant, nous n'avons pas l'impression d'avoir un retour. On nous refuse encore les moyens administratifs pour bien fonctionner".

## 1-2 L'enquête de terrain

L'Enquête a été réalisée lors des conflits qui se sont déroulés chez Mac Do et chez Pizza Hut entre 2000 et 2004, puis en 2005 et en 2006 par un retour vers certains des protagonistes de ces conflits.

### *Mac Donald*

Multinationale implantée dans le monde entier, Mac Donald trouve en France l'un de ses marchés les plus anciens - la première implantation date de 1972 et la France est alors le neuvième pays d'accueil pour Mac Do - et les plus dynamiques. En 2003, son chiffre d'affaires y a progressé de 10 % pour atteindre les 2,2 milliards d'euros. Au début de 2004, 1035 restaurants y étaient en exploitation, employant quelques 40 000 salariés et servant plus d'un million de clients chaque jour.

Chez Mac Do, le mode de gestion privilégié s'avère être la franchise : en France, 860 des 1035 restaurants sont ainsi gérés par 261 franchisés. Cette politique est relativement ancienne, puisqu'elle se met en place dès les années 1950 aux Etats-Unis. Malgré le nombre d'acteurs en jeu, une relative harmonie peut toutefois être observée dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Aussi, Mac Do est-elle souvent épinglée pour ses bas salaires, ses mauvaises conditions de travail et sa politique anti-syndicale. Sa réputation est telle qu'elle a donné lieu à un néologisme assez couramment utilisé aux Etats-Unis. Un « McJob » désigne ainsi un emploi peu qualifié, mal payé, sans prestige et sans perspective d'avenir<sup>98</sup>.

### *Pizza Hut*

Plus modeste en taille, Pizza Hut est implantée en France depuis 1993. Elle est, depuis 1997, une société du groupe Yum, leader mondial de la restauration rapide en nombre de restaurants<sup>99</sup>. Deux modes d'implantations sont privilégiés en France : la concession et la franchise. Mais cette seconde forme semble être moins développée, puisque sur les 112 unités que compte l'enseigne sur le sol national, seulement 47 étaient en franchise en 2006.

A l'intérieur du secteur des HCR pris dans son ensemble, la restauration rapide occupe une position particulière. Tout d'abord, elle représente le quart du marché de la restauration, tant en termes de nombre d'unités que de chiffres d'affaires. A l'issue de l'exercice 2004, le nombre des entreprises s'élevait ainsi à 26 700 pour 86 250 salariés en équivalents temps plein et pour un Chiffre d'Affaires de 6,7 millions d'euros (Source INSEE).

Particulièrement dynamique en termes de création d'entreprises – son taux de création est de 27 % -, elle gagne du terrain d'années en années sur la restauration de type traditionnel.

La main-d'œuvre y est également plus féminine, plus jeune et plus diplômée que dans l'ensemble du secteur de l'hôtellerie - restauration. Plus féminine : en 2000 – 2002, la

---

<sup>98</sup> Le néologisme McJob a été créé et utilisé pour la première fois par Douglas Coupland dans son roman *Generation X : Tales for an Accelerated Culture*.

<sup>99</sup> Le groupe compte environ 33 000 restaurants dans 100 pays du monde. Il possède notamment les chaînes Pizza Hut, KFC, Taco Bell.

## Taux de croissance et emploi dans le secteur de la restauration

	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Taux de croissance de l'activité (1)		11,4	1,8	- 0,5	1,1	- 1,5
Emploi salarié	283 556	363 122	382 203	399 319	412 906	423 022
Dont (2) :	221 289	271 758	283 249	294 083	303 562	310 262
Tradition.	62 267	91 364	98 954	105 236	109 344	112 760
Rapide						
Part temps partiel (3) :	38,9	42,4	42,5	43,0	41,3	Nd
Tradition.	33,3	35,9	35,8	35,8	33,9	Nd
Rapide	65,0	64,8	64,8	65,5	63,7	Nd

Sources : (1) *Comptes des services* ; (2) *UNEDIC* ; (3) *DADS*. Voir *INSEE Premières* n°1047, novembre 2005.

part des femmes s'élevait à 51,7 % alors qu'elle était de 48 % dans l'ensemble du secteur. Plus jeune aussi : 53,3 % des salariés y étaient âgés de moins de trente ans, contre 30 % des salariés dans l'ensemble du secteur. Inversement, les salariés de cinquante ans et plus y sont particulièrement rares : 7,4 % contre 17,3 % dans l'ensemble du secteur. Plus diplômée, enfin : 37 % des salariés de la restauration rapide sont titulaires d'un diplôme de niveau IV et supérieur, contre 25 % des salariés de l'ensemble du secteur.

Si l'on s'intéresse maintenant aux pratiques de gestion des ressources humaines qui y ont cours, l'on peut noter d'emblée que la restauration rapide se caractérise par une politique salariale particulièrement fruste. Le salaire brut moyen des salariés à temps complet y était de 19 170 euros en 2003 contre 20 015 euros pour l'ensemble des salariés du secteur de l'hôtellerie-restauration.

Le recours aux formes particulières d'emploi y est particulièrement développé. Ainsi que l'indique le tableau ci-dessus, ce sont les entreprises de restauration rapide qui emploient le plus de salariés à temps partiel : ils y représentent 64 % de l'effectif total contre 34 % dans la restauration traditionnelle (et 16,7 % dans l'ensemble de la population salariée !).

Le nombre d'heures par salariés y est en conséquence plus faible que dans la restauration traditionnelle : il était de 1160 heures en 2004 contre 1556 heures dans la restauration traditionnelle. Notons toutefois que cette différence est également due à la réglementation du spécifique temps de travail dans la restauration rapide : la convention collective y prévoit expressément les 35 heures, alors que la convention des Hôtels, cafés et restaurants reste à 39 heures.

La part des CDD y est en revanche légèrement plus faible que dans l'ensemble du secteur : 7,3 % contre 9,3 %. Malgré tout, le turn over y est extrêmement fort : 34,2 % des salariés de la restauration rapide avaient moins d'un an d'ancienneté dans leur entreprise en 2000 – 2002 et 79,6 % avaient moins de 5 ans d'ancienneté. Inversement, 5,9 % avaient plus de dix ans d'ancienneté. Ces taux étaient alors respectivement de 26,7 %, 62,5 % et 21,2 % pour l'ensemble du secteur de l'hôtellerie – restauration.

De part son organisation relativement taylorisée, la restauration rapide constitue un vivier de main-d'œuvre relativement concentrée dans de grandes enseignes. Il n'est dès lors pas étonnant qu'elle fournisse une partie des leaders syndicaux que comptent les fédérations syndicales de l'hôtellerie – restauration.

## 2- Les grèves au Mac Donald's Strasbourg Saint-Denis (2001-2004) : Un rendez-vous manqué ?

### 2-1 Quand l'improbable se produit

Damien Cartron a montré comment est conçu le système d'exploitation de Mc Do et comment tout est fait pour éviter une activité revendicative et une présence syndicale : recrutement de nombreux étudiants, turn-over élevé, mais aussi mise en œuvre, pour tenir des cadences de travail très élevées, d'une coopération très poussée entre les employés, qui sont amenés à travailler sur le mode d'une « grande famille » comme nous le montrerons plus en détail dans la partie 3.<sup>100</sup>

La première grève du Mac Donald's de Strasbourg Saint-Denis est apparue sur le moment, ainsi que le mentionnait un tract, comme « le conflit le plus long de l'histoire de la restauration rapide ». 115 jours durant, une cinquantaine de salariés, de l'équipier au sous-directeur, a bloqué le fonctionnement de l'établissement par une occupation prolongée<sup>101</sup>. Les propos des principaux protagonistes, recueillis pendant le conflit, révèlent une solidarité très forte au sein du groupe. Environ 25 personnes, dont quelques managers<sup>102</sup>, ont formé l'ossature du mouvement. L'un des initiateurs du syndicat local, un manager d'une trentaine d'années, souligne l'importance de la stabilité et de la pugnacité de l'équipe syndicale en place au début du conflit.

« Quand tu leur parles, au début, ils te prennent pas au sérieux, depuis des années ils se disent " je travaille, je suis là tout le temps, on me donne le salaire, à la fin du mois je suis encore à découvert, parce que je suis comme un fonctionnaire, on me donne mon salaire pile poil, je m'en sors pas...c'est pas possible que je puisse travailler et ne pas m'en sortir", et là « et si on demandait une prime de fin d'année, et si on demandait une évaluation et si on demandait, et si »... Ils vont se dire "ah ça c'est une bonne idée" maintenant comment faire pour demander ? il faudrait que toi, tu leur montres que tu es prêt à aller vers le patron et " quand j'aurai besoin de vous, restez derrière moi et on va montrer au patron qu'on est tous soudés...si vous me laissez partir seul, je n'aurais pas la force nécessaire pour faire craquer le patron"...De 1996 à 2000, j'ai eu du mal à les convaincre...pourquoi encore parce que tu convaincs un groupe aujourd'hui, six mois après, ce groupe part, parce qu'il y a le turn-over qui passe...ce groupe part, il y a un autre groupe qui arrive, tu recommences encore et ce groupe part, tu recommences encore... finalement le dernier groupe est arrivé...ils sont venus pour rester...et à partir de ce moment-là, tu as une base pour pouvoir t'adosser, pour pouvoir parler...et quand tu as cette base là, tu te sens fort et là tu commences par militer vraiment...au vrai sens du terme...et quand le patronat a constaté que maintenant il y a une base à Saint Denis, c'est là qu'ils ont abandonné le restaurant. »

---

<sup>100</sup> Damien Cartron, « Engagement dans le travail et dans la grève chez McDonald's », in J-M. Denis (dir.), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, la Dispute, 2005. Voir aussi Damien Cartron, « Le sociologue pris en sandwich ! retour sur une observation participante au Mc Donald's », Communication aux *Journées Ergonomie et Sociologie* des 25-26 mars 2002, paru dans *Travail et Emploi*, N° 94, 2003. Ainsi que Georges Burnod, Damien Cartron, Vanessa PINTO, *art.cit.*

<sup>101</sup> Jean-Claude Benvenuti, « Les salariés de McDonald's », In Pierre Cours-Salies et Stephan Le Lay (dir.) *Le bas de l'échelle. La construction sociale des situations subalternes*, Erès, 2006.

<sup>102</sup> Dans des chaînes comme mac donald's on a notre 5 niveaux hiérarchiques : les équipiers, ceux qui sont chargés de la production, du service et de l'entretien, des « leaders » ou responsable de zone, c'est à dire les équipiers en chef, les managers, un sous-directeur et un directeur d'établissement.

Cette cohésion s'est manifestée lors du soutien apporté aux délégués du personnel lorsque ceux-ci ont fait l'objet d'une mise à pied en 2001 : cinq d'entre eux, appartenant à la CGT Commerce, sont accusés par le directeur du restaurant d'avoir « volé » 150 000 euros. L'affaire éclate pendant l'élection syndicale. Les salariés ont le sentiment que les dirigeants portent cette accusation pour entraver l'implantation d'un syndicalisme revendicatif et se mettent massivement en grève, tenant un piquet de grève devant le restaurant fermé. Ce conflit voit certains managers, jusqu'alors réticents à l'engagement syndical, « choisir leur camp » et adhérer à la CGT Commerce. Le témoignage de Kader, équipier à temps partiel, illustre comment la réaction à l'arbitraire patronal est d'abord au principe de la première grève, lui donnant son caractère apparemment « spontané » ; ensuite, l'intransigeance de la direction est telle que les salariés prennent conscience de l'illégitimité des rapports de domination qui s'exercent sur eux, aux marges du droit du travail

« C'est différent du début où il ne se passait rien, on savait qu'on était exploité, mais on ne connaissait pas nos droits...justement c'est grâce à ce conflit-là que moi je connais maintenant mes droits, avant je ne savais pas...on ne m'a pas mis un truc devant moi pour que je m'intéresse à la chose, jamais ! C'est justement cette grève-là qui a commencé à m'intéresser aux choses du syndicalisme, à la CGT, à mes droits à la convention collective, sur tout ça quoi [...] En fait nous on est sorti en grève pas pour des revendications syndicales du genre augmentation de salaire, pour de bonnes conditions de travail...non c'est pas ça...nous on est sorti parce que nos 5 collègues que l'on connaissait, que l'on a sauvagement traité de voleurs...c'est à dire qu'on a touché notre dignité carrément...les gens qu'on a touchés ils étaient là depuis minimum trois ans, quatre ans...et c'est juste parce qu'ils ont demandé des élections qu'on les a accusés d'avoir détourné de l'argent...et nous si aujourd'hui nous sommes aussi soudés c'est qu'il faut comprendre qu'on nous a touché en tant qu'un... Les 5 personnes étaient parties devant les tribunaux et ont eu affaire à la brigade de la répression de la délinquance...même les flics eux-mêmes, ils disent qu'ils n'ont rien trouvé...c'est un coup monté, ils ne voulaient pas de syndicalisme dans ce truc- là... ».

Au bout de quatre mois de ténacité des grévistes et du comité de soutien, de blocages de restaurants, de retentissement médiatique, grâce aussi à l'action juridique qui montre que les accusations de vol sont vides de contenu, la direction de Mc Do doit céder, et réintégrer les cinq salariés licenciés, tout en payant 50 % des jours de grève. Les grévistes reprennent le travail avec le sentiment que la « lutte paye ».

Pourquoi dès lors une nouvelle grève dans ce Mc Do un an après la première ? C'est à nouveau pour un fait de répression anti-syndical : le licenciement d'un délégué syndical. En effet, la direction de Mc Do France ne voit pas d'un bon œil la victoire de la première grève et le maintien d'un noyau de résistance personnalisé par l'équipe du Mc Do de Strasbourg Saint-Denis. Elle cherche à prendre sa revanche en entravant le fonctionnement du restaurant. Au bout de quelques mois, le nouveau franchisé, qui a recruté plusieurs vigiles de ses amis, éveille les soupçons des salariés en faisant disparaître de la marchandise et en mettant le restaurant en déficit. Le délégué CGC Arthur, d'origine africaine et par ailleurs directeur-adjoint, veut faire jouer le droit d'alerte. C'est alors qu'il est licencié, en mars 2003.

La seconde grève est très différente de la première. D'abord par sa durée : un an. Ensuite par ses modalités : les salariés décident d'occuper le restaurant, ce qui leur donne une position de force, mais les épuise relativement, les rendant moins visibles et moins disponibles pour les actions de blocage dans la journée. Enfin, instruite par l'expérience du premier conflit où le comité de soutien menait le jeu, la CGT fait tout pour garder le leadership de la grève et pour isoler les grévistes du comité de soutien, qu'elle n'informe pas de ses initiatives ni du déroulement de l'action juridique. Quant au comité de soutien,

qui se reforme, il est beaucoup moins nombreux que lors du premier conflit, et le nombre de grévistes qui y participe est beaucoup plus limité. Les leaders de la seconde grève, auxquels s'adjoint le délégué licencié (qui est passé à la CGT), sont les mêmes que lors de la première, mais ils ont plus de mal à entraîner la solidarité active des autres salariés, dont beaucoup, pour des raisons financières et au fur et à mesure que la grève s'étire en longueur, sont obligés de reprendre des petits boulots ailleurs et sont moins disponibles.

Les membres du comité de soutien et les quelques grévistes disponibles reprennent les actions de blocage de restaurants chaque samedi, mais elles doivent parfois être annulées en raison du faible nombre de participants ou de la mauvaise volonté de la CGT qui n'a pas tiré les tracts ou a reporté le rendez-vous. Pourtant la solidarité financière s'organise et l'action collective continue à se maintenir, des tee-shirts au slogan de « Mc Do=Beurk » et de « Hamburgrève » sont imprimés et vendus dans toutes les manifestations, nombreuses dans cette année 2003 et dont la plupart passent devant le Mc Do occupé. L'inscription déposée sur le fronton du magasin fait force de devise symbolique : « Mac Do en lutte. Salaire, droit, dignité, on ne se laissera pas hacher ». A l'intérieur, les murs sont recouverts d'affiches, d'articles de journaux, d'autocollants. Pêle-mêle, on peut lire : « les esclaves ont pris le pouvoir », « ça ne se passera plus comme ça chez Mac Donald's ». Les salariés se sont appropriés à leur manière les slogans publicitaires : « Mac précarité », « Mac merde », « Exploiter tous mes salariés c'est tout ce que j'aime » désignent, sous couvert d'humour, toute une symbolique de l'affrontement. Ils ont installé devant le parvis du restaurant une caisse de soutien où sont vendus des boissons et des tee-shirts griffés « Mac Précarité ». Une permanence est assurée jour et nuit à l'intérieur (avec l'autorisation du tribunal de commerce). Les petits drapeaux « CGT en lutte », côtoient les slogans publicitaires détournés. Les références à d'autres luttes politiques ou syndicales plus médiatisées (« Contre les OGM. Libérons José Bové », « Les femmes ne sont pas des objets » ou encore « Sauvons Abu Jamal ») sont autant de façons d'accorder à la première, la plus récente, le prestige accumulé par celle-ci.

Cependant, la durée extrêmement longue du deuxième conflit (près d'un an en 2003-2004) a commencé inéluctablement à se faire sentir sur les conditions de vie des grévistes. Les étudiants/salariés, fortement mobilisés durant les premiers temps du conflit sont pratiquement tous partis. Les grévistes ont le sentiment que la direction fait tout pour retarder les exigences de leurs revendications et laisse « pourrir la situation » afin d'éviter que le Mac Donald de Strasbourg Saint-Denis et son implantation syndicale fassent des émules. Ils ont toutefois le sentiment d'avoir su « tenir tête » à une « multinationale surpuissante ». Des piquets de grève sont encore tenus mais de façon sporadique. L'enthousiasme de la première grève est donc peu à peu retombé (les premières manifestations ont rassemblé dans les meilleurs jours quelques centaines d'individus). Durant les dernières tentatives (au mois de mars 2004), les grévistes se comptaient parfois sur les doigts de la main et les stratégies collectives des militants ont dû s'adapter également aux urgences et aux nécessités économiques de chacun.

« En 2001, quand on a commencé...on ne savait pas que ça allait durer 115 jours...les gens ils étaient motivés...du côté économique...on s'en foutait parce qu'on ne faisait rien du tout...on savait que ça allait finir, ça allait finir...et quand on a fini la grève, les gens ont mis du temps à payer leur dette...à revenir sur leurs pieds...et sans leur salaire, ils ont dû prendre de l'argent chez les mères, les tantes etc. quand la deuxième grève a commencé...ils ne voulaient plus retourner dans le système qui consiste à chercher de l'argent chez X, Y, Z...non ils se sont tout de suite remis au travail...ou pour aller chercher autre chose tout de suite, ils ont des petits contrats signés par ici par là... pour pouvoir attendre quand est-ce c'est la fin de la grève...donc les gens ne sont plus motivés parce qu'on ne peut pas être motivé...parce que moi aujourd'hui...depuis qu'on a commencé la grève j'ai toujours beaucoup d'autres choses à faire...donc j'ai plus cette force, cette motivation pour m'occuper du restaurant...donc on ne peut pas sauver notre vie quotidienne en se donnant à fond que dans cette affaire- là...aujourd'hui, à part

quelques-uns parce qu'ils sont chez leurs parents... ils sont là... mais les gens comme moi qui ont un couple, qui ont des enfants etc... ils ne peuvent pas se permettre... il faut choisir, ou on est motivé et on est là, l'année dernière c'était même en hiver, mais on a payé les pots cassés... parce que quand l'argent sort, tu es obligé de les rembourser après... donc les gens ne voulaient pas ça... tu devais avoir tout de suite l'argent pour régler les problèmes quotidiens... et il y a aussi le nombre que l'on était l'année dernière, en 2001, on est parti en grève à 58 personnes, aujourd'hui on est quoi, plus que 28 personnes... donc aujourd'hui on a décidé comme stratégie d'aller se débrouiller ailleurs ». (Manager Mc Do, syndicaliste)

## **2-2 Convergence des luttes « de terrain » et transmission des savoir faire militants**

Le conflit au sein du Mac Donald de Strasbourg Saint-Denis fait également apparaître d'autres acteurs qui vont jouer un rôle important au cours de ces luttes. Plus particulièrement dans le premier conflit, une rencontre sociale va se produire entre les salariés de Strasbourg Saint-Denis et les militants syndicaux provenant, pour la plupart, des emplois de services et de commerce. C'est donc à ce moment que la capitalisation des luttes antérieures atteint son paroxysme. En quelque sorte, Strasbourg Saint-Denis devient le lieu symbolique et politique des mouvements sociaux qui secouent alors plusieurs enseignes (Maxi Livre, Pizza Hut, Quick, Eurodisney, FNAC, Virgin etc...)

C'est en effet dans le milieu des années 90 que des salariés, qui seront actifs dans le premier conflit de Strasbourg Saint-Denis, commencent à militer au sein de leur unité et à développer une expérience syndicale. Si ces salariés se retrouvent souvent à la marge de leur entreprise ou en « déclassement » à l'intérieur de celles-ci, leur adhésion à un syndicat répond plus à un souci de protection salariale (harcèlement hiérarchique, abus de licenciement, non respect des planning etc.) qu'à des revendications syndicales (augmentation de salaire, prestations sociales etc...). A la fin des années 90, ces « jeunes militants » commencent à sortir de leur isolement. La plupart d'entre eux étant adhérents à la « CGT Commerce », ils se rencontrent occasionnellement devant des enseignes et, par petits groupes, « dénoncent » leurs conditions de travail, débattent sur des thèmes comme les contraintes provoquées par la flexibilité et la précarité de leurs emplois, l'arbitraire de leurs directions ou encore la faiblesse des conventions collectives.

Au début des années 2000, c'est surtout au sein de la restauration rapide que les conflits les plus durs et les plus organisés commencent à prendre forme. Des établissements appartenant à des grandes chaînes de la restauration rapide sont bloqués par ces « jeunes militants » pendant quelques jours. En décembre 2000, un conflit de 15 jours éclate au Mac Do du boulevard Saint-Germain où une poignée de salariés protestent contre leur faible salaire et réclament une prime de fin d'année. Ce restaurant étant situé non loin de la Sorbonne, à une époque où l'association ATTAC s'implante dans les milieux universitaires de la région parisienne, le conflit attire des étudiants souvent issus de la mouvance « altermondialiste » pour lesquelles la multinationale Mac Do représente un symbole de la domination consumériste et salariale. Ce premier conflit marque donc une alliance temporaire entre des groupes sociaux qui étaient jusqu'à présent relativement distants.

Quelques temps après, en février 2001, cette expérience sociale se reproduit dans un restaurant Pizza Hut situé à Opéra, où 32 jours durant les salariés se mettent en grève pour réclamer des augmentations de salaires et des primes de fin d'année. Le collectif s'élargit en rassemblant des délégués de la CGT travaillant dans d'autres chaînes de la restauration rapide (Mac DO, Quick...) et des militants associatifs (ATTAC, AC ! etc...). C'est également à partir de cette grève que le « collectif CGT de la restauration rapide »,

regroupant des salariés provenant de différentes enseignes (Quick, Mac Do, Pizza hut, Pomme de pain et Brioche dorée)<sup>103</sup>, décident de créer leur propre entité syndicale. A cette occasion, une « Charte » est signée consistant à fédérer les salariés de ces différentes chaînes de la restauration rapide et à intervenir ensemble lorsque l'un d'entre eux rencontre des difficultés sur son lieu de travail (rassemblement devant les enseignes, blocages des restaurants, distribution de tracts etc.). En parallèle, au fil des rencontres et des luttes « de terrain », ces « jeunes militants » de la CGT commerce renforcent leurs liens. Une « communauté de destin » prend forme à travers laquelle se ressent le besoin de lutter collectivement au-delà des secteurs professionnels où ils travaillent. De ces rencontres émerge également une critique vis-à-vis des appareils syndicaux. Ils constatent qu'au sein de leur direction, il n'y a pas de véritable débat sur le travail précaire, ni de moyens juridiques et institutionnels appropriés pour établir une coordination entre eux pour mieux défendre leurs droits. Avec l'aide de militants associatifs, ils créent le collectif « Stop Précarité »<sup>104</sup> en été 2001. Dès lors, ces salariés militants ont l'impression de sortir des cadres rigides que leur impose leur direction syndicale (« j'étais bloqué, il me fallait un peu d'air ») et de se voir « libérer » pour s'investir plus efficacement dans des actions militantes qu'ils jugent plus adaptées à leur condition sociale.

« Il y avait une volonté de continuer à se voir et de réaliser des actions. Pour le 14 juillet, on avait organisé une sorte de manif dans le centre commercial Belle Epine pour dénoncer le fait qu'ils ouvrent le 14 juillet... donc on s'était rencontrés lors de la réunion, mais ça nous plaisait pas que tout soit programmé et tout de suite on a lancé avec L. l'idée d'aller envahir l'inspection du travail dans le 15ème, pour dénoncer qu'à Pizza Hut, à Disneyland, à Mac Do, que l'inspection du travail, aussi, bon (souffle de lassitude) ...mais pourquoi ça ne bouge pas plus ? donc on a programmé ça pour la rentrée 2001, et c'est là que, je me rappelle de la première réunion et c'était vers octobre que E. a proposé le nom de « Stop Précarité » [...] Et je me souviens que l'envahissement de l'inspection du travail : « ça ne se fait pas ! tu ne vois pas un syndicat qui... » donc ça leur a pas plu à notre syndicat...par rapport à cette action là, nous on avait préparé des pancartes, on avait préparé des tracts et tout... donc nous on a débarqué, c'était la panique à bord, parce qu'on s'est retrouvé dans la salle d'attente, parce qu'il y avait des gens qui attendaient...tout de suite on s'est mis à discuter avec eux, des salariés complètement désabusés ...tout de suite la direction nous a mis dans un autre étage et tout, puis ils ont appelé directement le directeur départemental du travail, donc pour tout Paris quoi !donc il est venu puis ...han ! il nous a fait son grand discours comme quoi la CGT l'attaque ! Donc en face de lui il y avait JC de Mac Do, les Pizza Hut, C de Quick... Donc c'était la première action dissidente » (Un membre du « Réseau Stop Précarité », ancienne salariée d'une chaîne de librairie)

La connexion entre ces militants, en dehors des cadres traditionnels, leur permet d'agir et de penser les luttes sociales d'une autre manière. Lorsque le conflit éclate à Strasbourg Saint-Denis, ces militants sont en mesure de diffuser auprès des grévistes profanes leur « savoir-faire » syndical. Progressivement, ils seront rejoints par une multitude d'organisations militantes (voir encadré) qui se

---

<sup>103</sup> Ce collectif, qui avait pour objectif initial de créer son propre organe de contestation salariale à l'intérieur du syndicat CGT commerce, cessera d'exister rapidement.

<sup>104</sup> Le réseau « Stop Précarité » après avoir organisé deux manifestations contre la précarité dans les centres commerciaux de Belle Epine et La Défense en 2001 et 2002, et le dépôt d'une gerbe « Au ou à la précaire inconnu-e » à l'Arc de Triomphe, organise plusieurs débats sur les différents aspects de la précarité, sous-traitance, immigration, casse du droit du travail, etc... Mais ses effectifs restent restreints. Depuis 2004, il organise des cours gratuits et ouverts à tous de droit du travail à la Bourse du travail de Paris, donnés par des juristes du travail bénévoles.

caractériseront par une démarche de soutien, contribuant à une plus forte visibilité des luttes et à leur médiatisation auprès notamment de la presse écrite.

« Puis il y a eu la grève Mac Do Saint Denis, dont personne ne pouvait imaginer qu'elle prendrait cette ampleur là ! eux ils étaient même pas à la CGT à l'origine ...comme ils voulaient faire grève, ils ont entendu parler de JC de Mac Do Saint Germain, parce que Mac do Saint Germain c'était la référence, c'était le mac do qui avait été le plus longtemps en grève, c'est-à-dire quinze jours, donc c'est vrai que s'est tombé au bon moment, toi (il s'adresse à un de ses amis) tu étais au chômage, moi j'avais mes heures de délégation, K. bossait le WK...mais le truc c'est enchaîné à une vitesse...[...] comme le réseau était déjà constitué, tout de suite ça été opérationnel ...les jeunes de Mac Do, ils s'étaient mis dehors...tout de suite on leur a dit de faire des tracts, de faire ceci, ont les aidé machin, on a appelé les gens...ce qui les a sauvé, c'est qu'ils étaient dehors...ils se sont mis à faire grève, tout de suite ils étaient tournés vers la rue « il faut interpeller les gens qui passent, il ne faut pas rentrer dedans »... et comme c'est un quartier hyper populaire, ils se sont rendus vachement vite que faire signer des pétitions ou demander de l'argent, bah ça marchait quoi ! [...] Et puis comme nous on avait une expérience de la presse, c'est venu vite, il suffit d'appeler l'AFP...eux (les salariés de mac do) ils ne le savaient pas, on leur disait aussi « il faut que vous vous fassiez connaître, les articles il faut les afficher sur la vitrine, il faut y aller »[...] ça allait tellement vite, il y a eu tellement de choses...tous les jours il y a eu un truc nouveau. Puis on leur disait qu'il ne faut pas rester inactif...et il faisait hyper froid, donc rester devant le Mac Do c'était horrible, on s'est dit il faut bouger quoi, il faut aller peut être voir d'autres Mac Do, ça été génial ça...[...] [les piquets de grève] ça a drainé plein de militants, c'était une nouvelle forme d'action... ». (Délégué CGT de Pizza Hut, un des fondateurs du réseau « Stop Précarité »)

## Force et faiblesses des comités de soutien

Dans la plupart des grèves du commerce, de la restauration rapide et du nettoyage des années 2000 se créent dès le début des conflits des « comités de soutien » ad hoc, formés par des militants syndicaux, associatifs et politiques de différentes organisations et de différentes obédiences ou sensibilités : marxistes et communistes, libertaires, altermondialistes. Le plus important de ces comités de soutien sera sans conteste celui de la première grève du Mac Do de Strasbourg-Saint-Denis. Ces actions prenaient elles-mêmes une forme originale, avec des occupations de restaurants, de préférence situés dans des lieux stratégiques comme les Champs-Élysées, la rue de Rivoli, le boulevard Saint-Germain, pour toucher à la fois les clients et les touristes.

Les comités de soutien se distinguent radicalement du soutien classique apporté par les organisations syndicales, car leurs membres, à quelques exceptions près, ne « roulent » pas pour leur syndicat ou leur parti, mais laissant de côté leur étiquette syndicale ou politique, se mettent à la disposition des grévistes et de la lutte, en laquelle ils retrouvent les mêmes ingrédients que dans d'autres conflits et que dans leur combat personnel contre le pouvoir patronal et la logique capitaliste. Ces militants jouent un rôle déterminant dans la construction de la « cause » des grévistes, et dans la mobilisation de registres plus généraux de justification. Dans chacun de ces conflits, l'appui des comités de soutien extérieurs est un élément déterminant de la durée de la grève – un an pour Arcade - et de son succès quand succès il y a (C'est le cas du conflit d'Arcade, des cafés Ruc, de celui de Pizza Hut en 2001 ; la grève des salariés des pubs Frog se solde par un échec)<sup>105</sup>

Evidemment, ce qui fait la force des comités de soutien fait aussi leur faiblesse. L'alchimie de leur création est imprévisible. Par exemple, des grèves longues comme celle du Pizza Hut de la Porte de Pantin en janvier 2006 n'ont pas mobilisé de comité de soutien. Composés de militants liés par une commune volonté de s'affronter concrètement à l'exploitation subie par des salariés plus que par des affinités idéologiques, en raison de leurs provenances politiques et syndicales très diverses, les comités de soutien se défont aussi vite qu'ils se font, à l'issue des luttes, et ne capitalisent pas ainsi les acquis de celles-ci. Leur point fort est donc leur savoir-faire militant, qu'ils transposent d'un conflit à un autre, car ces expériences font circuler le capital cognitif et stratégique dont ils disposent et qu'ils font partager aux grévistes et militants profanes. Si l'on retrouve des petits noyaux stables et quasi permanents de militants d'un conflit à un autre- d'une vingtaine à une cinquantaine de personnes- malgré la relative faiblesse de ces effectifs, les comités de soutien parviennent à peser sur le déroulement des conflits en les médiatisant et en touchant les médias et l'opinion.

### 2-3 Éléments sociologiques du conflit

Plusieurs aspects du conflit de Strasbourg Saint-Denis méritent, ici, d'être soulignés, tant ils permettent de donner un repère taxinomique des mouvements sociaux que l'on a pu observer dans d'autres luttes qui se sont produites dans les secteurs du commerce et des services fonctionnant également sur la vulnérabilité sociale de la main-d'œuvre.

---

<sup>105</sup> G. SORIANO, « L'expérience des collectifs de solidarité parisiens : une nouvelle étape. Considérations sur les grèves de Pizza Hut, de McDonald's et des Frog Pubs », et N. THE, « Retour sur une longue saison de luttes », in *La Question Sociale*, N° 1, printemps-été 2004.

### *Une action collective acéphale*

Plus particulièrement dans le premier conflit, les militants ne se sont pas organisés autour d'une bureaucratie et ne se sont pas limités, non plus, au seul aspect syndical. Une nébuleuse d'organisations appartenant au champ civil de la contestation sociale est venue s'agréger autour de la poignée de syndicalistes en grève. Cette diversité de groupes militants s'intègre dans le noyau syndical sans qu'il y ait derrière une volonté de récupération politique. Chacun apporte son savoir faire militant. Les individus rentrent dans ce comité de soutien aussi facilement qu'ils en sortent. En ce qui concerne les salariés de Strasbourg Saint-Denis, on n'observe pas non plus un rôle défini dans le leadership. Les syndicalistes qui sont licenciés ne s'érigent pas en porte-parole et laissent des militants profanes parfois s'exprimer à leur place. Les actions collectives illustrent également cette «anarchie ordonnée» de l'organisation du conflit. Lors des piquets de grève, chacun prend des décisions en fonction de ses «compétences militantes» et toujours dans le respect des stratégies et des consignes élaborées par les militants les plus engagés dans le comité de soutien et par les syndicalistes du restaurant occupé. Une division de l'activité militante s'est mise librement en place. Ce mode opératoire du conflit a donc perturbé, comme le résumait un article, les repères habituels de la négociation instituée : «La direction de Mac do France craint, de toute évidence, l'extension d'un mouvement qui ne relève pas des critères classiques du conflit social» (Libération 14.01.02). Ce n'est plus avec seulement les salariés de Strasbourg Saint-Denis et les syndicats auxquels ils appartenaient que la direction devait s'affronter, mais également avec ce collectif de militants composite à travers lequel le conflit s'est progressivement renforcé.

### *Une adaptation des luttes en fonction de l'organisation économique.*

Les grévistes ont su s'organiser de la même façon que leurs entreprises. A une gestion flexible de la main-d'œuvre, ils ont répondu, pour mieux mener leur combat, par une «gestion» flexible du conflit. Afin de faire pression sur la direction, ils ont été loin de se limiter uniquement à la seule occupation de leur restaurant : les stratégies de mobilisation sont également passées par l'occupation d'autres unités de production, les grévistes, lorsque des comités de soutiens extérieurs réunissaient un nombre suffisant de personnes, allaient d'un restaurant à un autre, se servant efficacement des outils de communication moderne (internet, téléphone mobile), si bien que dans les moments les plus forts, plusieurs restaurants pouvaient être occupés quasi simultanément. De plus, malgré la durée des conflits, les salariés ont réussi à maintenir une certaine unité face à la situation financière de chacun et face aux objectifs visés par rapport aux types de postes occupés (les étudiants pris dans les échéances scolaires, des salariés ayant des traites à payer etc...).

### *La subjectivité retournée contre Mac do*

L'habitude de fonctionner comme une « grande famille », l'intensité des liens dus à la coopération dans le travail, la proximité sociale et générationnelle entre équipiers se retournent dans ce conflit contre Mac Do. C'est le fait que la direction déconsidère les managers syndicalistes, qu'ils soient traités de manière si injuste aux yeux des salariés qui permet de créer une telle cohésion entre eux. Ici, c'est toute la sociabilité au travail qui est mise à mal. Dans ce conflit, tout donne l'impression que les efforts qu'endurent les salariés pour supporter leurs conditions de travail ne sont plus possibles dès lors que la direction s'est attaquée à une partie des travailleurs. Puisque qu'on s'attaque à leur dignité, à leur honneur, ils vont répondre en s'attaquant à l'image de l'entreprise : le travail Mac Do, ce n'est pas seulement un « job » permettant aux étudiants de s'en sortir, c'est aussi « la mac précarité ». Dans un esprit ludique, ils détournent les slogans publicitaires : « nous exploitons les jeunes et nous le faisons bien », en inventent d'autres

comme celui du « Hambur-grève ». Ils attirent également l'attention du public avec le thème de la « malbouffe », les conditions de travail qu'on réserve demain à leurs enfants et pour lesquelles ils se battent aujourd'hui (« les esclaves ont pris le pouvoir »). C'est là un des points essentiels dans le développement de leur stratégie. Les salariés porte un coup aussi violent en s'attaquant à l'image de l'enseigne qu'en bloquant les restaurants (par exemple faire baisser le chiffre d'affaires). En quelque sorte, ils s'approprient les moyens de communication de l'enseigne, ici à travers une forme de « publicité revendicatrice », en inversant le message qui participe à sa popularité<sup>106</sup>.

### ***La difficulté de coordonner les luttes avec les autres restaurants***

Malgré les efforts faits pour entraîner d'autres restaurants dans la grève, les grévistes de Strasbourg Saint-Denis ont éprouvé des difficultés à étendre le conflit à d'autres restaurants. Des décalages dans les subjectivités des salariés ne parvenant pas à objectiver communément leur condition économique peuvent l'expliquer. Chaque Mac Do fonctionne comme une petite famille et à son histoire particulière. La résistance rencontrée de la part des managers est aussi un frein à l'extension de la lutte. Mais ici, comme dans les autres lieux de conflit (d'autres Mc Do, Pizza Hut), on a pu observer au début, que les piquets de grève ou les blocages de restaurants ont souvent été désapprouvés par certains salariés, en particulier les managers, bien qu'ils partagent les mêmes conditions de travail et, souvent, des trajectoires sociales similaires. Lors des discussions informelles avec les militants sur les lieux du conflit, on pouvait saisir à chaud leur désarroi face à ce qu'ils considéraient être un manque de compassion des managers, le sentiment aussi de ne pas « être compris » par « ceux » qui leur donnaient l'impression de faire le jeu de la direction en les prenant pour des « voyous », des « emmerdeurs ». Les grévistes leur reprochaient de rester dans l'illusion d'une modeste ascension sociale qu'ils ne pouvaient pas obtenir dans d'autres emplois. De nombreuses scènes de conflit, parfois violentes, lors desquelles les managers de restaurants assiégés se rangeaient du côté des agents de sécurité pour éviter que les grévistes bloquent les entrées, illustrent cette division entre « eux » (les managers) et « nous » (les militants). Toutefois, à partir de janvier 2001 le conflit s'est étendu à d'autres restaurants parisiens de la chaîne Mac Donald's : les salariés des restaurants de Saint-Michel, de Saint Germain, et des Champs Elysées ont organisé des débrayages. A cette occasion, des revendications ont été portées (6% d'augmentation du salaire, instauration d'un 13<sup>ème</sup> mois et d'une prime de salissure). D'autres restaurants (Gare d'Austerlitz, Opéra, Beaugrenelle, Bonne Nouvelle) ont essayé de les suivre, mais les grèves sont restées rares. Ces conflits, s'ils doivent être reliés aux événements de Strasbourg Saint-Denis, sont donc restés relativement isolés des uns des autres. Une alliance entre les militants de l'enseigne ne s'est pas produite.

## **2-4 Une attitude controversée du syndicat institutionnel**

Durant le premier conflit, la CGT, malgré ses efforts pour garder la main-mise sur le conflit, est un peu « à la remorque » du comité de soutien, dépassée par son dynamisme, et ne peut empêcher les grévistes de s'appuyer essentiellement sur lui pour populariser la grève. Elle assure le soutien juridique en chargeant deux de ses meilleurs juristes de la défense juridique des licenciés confrontés à diverses intimidations (convocation au commissariat pour vol, etc...), et en décembre 2001 demande par référé aux prud'hommes l'annulation des licenciements. En janvier, l'inspection du travail prononce la réintégration de l'un des syndicalistes licenciés.

---

<sup>106</sup> Sur ce sujet : Paul Ariès. *Les fils de Mac do. La mac donalisation du Monde*, L'harmattan, 1997.

Lors du deuxième conflit, instruite par les leçons du premier où elle avait été notoirement dépassée par l'activisme du comité de soutien, la CGT verrouille la gestion du conflit en renforçant son emprise sur les grévistes et en cherchant à les couper du comité de soutien ; elle ne participe pas aux réunions de ce dernier, qui se tiennent hebdomadairement dans le restaurant occupé, et ne lui délivre que peu d'informations sur l'avancement des procédures juridiques. Le nombre de grévistes qui participent à ces réunions est beaucoup plus restreint. Plusieurs fois, les actions prévues par le comité de soutien doivent être décommandées par suite de la mauvaise volonté de la CGT. A la fin du deuxième conflit, en mars 2004, la direction de la CGT va intervenir auprès du ministère du travail pour négocier la réintégration du Directeur Adjoint.

La deuxième grève se termine en mars 2004 par la signature d'un protocole d'accord. Ce dernier entérine la réintégration du délégué licencié, mais dans un autre restaurant (au moins dans un premier temps, car il reviendra au Mc Do de Strasbourg Saint-Denis peu après), 4,5% d'augmentation de salaire pour les équipiers (mais rien pour les managers) et la garantie d'un suivi de la direction départementale du travail sur le respect des procédures syndicales. Cependant les ex-licenciés réintégrés à l'issue de la première grève, acceptent des indemnités de départ, ce qui est une demi-victoire pour Mc Do qui réussit ainsi à casser le noyau de résistance. Quelques mois après le dernier conflit, force est de constater que le Mac Donald's de Strasbourg Saint-Denis n'est plus vraiment un bastion syndical : sur les 52 salariés composant l'équipe du restaurant lors du premier conflit, il n'en reste plus que 15. Et parmi ces derniers, seulement huit sont syndiqués à la CGT. La cohésion entre les salariés s'est également affaiblie. Lors de nos derniers entretiens avec les militant ou ex-militants on a pu mesurer les divergences syndicales. D'un côté, une ligne cégétiste à pris forme, à travers la figure du sous-directeur ; de l'autre, des salariés très actifs lors des deux conflits ont pratiquement rompu tous les liens avec le syndicat en raison de leurs déceptions causées par ce dernier.

« Pendant les deux grèves, la CGT nous a bien soutenus, mais c'étaient plutôt des gens de la CGT à la base. Quand je me déplaçais au siège à Montreuil pour demander de l'aide, on n'en a pas eu, et on a manqué d'argent<sup>107</sup>. Par contre, le syndicat s'est investi sur le plan juridique, au niveau de Pascal Moussy et Marie-Laure (avocats de la CGT), on pouvait les appeler n'importe quand jour et nuit. On est allés au Congrès de la CGT à Montreuil pour qu'ils lancent un appel à soutien financier, mais on n'a pas vu arriver grand chose, ils ont fait quelques collectes, mais on n'a pas eu autant de soutien financier que chez les militants. Quant aux actions, il y avait toujours plus de militants que de permanents syndicalistes, et qui étaient là à titre individuel et non pour montrer le logo de la CGT. J'avais l'impression, avec plusieurs salariés, qu'ils pensaient à leur intérêt avant le nôtre, qu'ils se faisaient de la publicité, qu'ils voulaient mener la grève à notre place. La première grève a été vraiment menée par nous. La deuxième grève a été un peu dirigée vers la fin par le syndicat. La CGT demandait souvent qu'on ne fasse pas d'action. Il y a même eu des choses en souterrain, Mc Do a quand même téléphoné à la CGT, qu'est-ce qu'ils se sont dit ? » (Nadia, Une ancienne militante de la CGT, manager chez mac do)

En février 2007, la liste CGT perd les élections: le quorum n'est pas atteint au premier tour, et elle n'obtient qu'un délégué au second tour, distancée par une liste « indépendante », proche en fait de la direction, qui obtient alors deux sièges. Le résultat de ces élections confirme les difficultés qu'ont les syndicalistes, en voie de « professionnalisation », à mettre en place des stratégies collectives et à conserver les acquis des deux longues grèves précédentes.

---

<sup>107</sup> L'un des responsables de la Fédération CGT Commerce nous dira partager cette critique, et s'être fait désavouer lorsqu'il a proposé au Congrès de la CGT de créer une caisse de solidarité aux grèves, sur le mode « On ne va pas payer des grévistes comme des salariés ! »

« Actuellement les gens qui ont vécu le conflit finissent par s'effiloche, car la direction est très anti-syndicale. Il y a quand même quelques irréductibles qui sont là, une dizaine. Mais les nouveaux ne font pas facilement le pas. L'avantage de Strasbourg Saint-Denis, c'est que je suis là, ils voient sur internet qu'on a été forts. Pendant la campagne des élections, on a récupéré quelques adhésions. Ils vont cotiser un an, puis après *pfuit*... Notre adversaire, c'est le turn-over, il n'y a pas de mémoire. Et un patron de choc. Toute l'organisation est faite pour ne pas avoir à discuter avec un syndicat. Ils préfèrent aller corrompre. L'US Commerce compte sur moi pour créer un Collectif de la restauration rapide, car je suis à la Commission exécutive de l'US. Mais les adhésions se développent peu, les gens de chez nous sont sympathisants, mais pour adhérer il faut des sous. On est une quinzaine sur les deux restos, il faut que ce soit pérennisé. Mais le réseau que j'essaie de faire aujourd'hui, je le tisse petit à petit. Il y a un copain de Max Dormoy que j'ai aidé à ne pas se faire licencier qui va contrôler trois restos chez son franchisé, nous on en a deux, j'ai un autre gars à Chevilly-Larue, un jour on peut susciter quelque chose. J'ai quelques contacts avec un gars de Quick. Je voulais arriver à créer un syndicat des franchisés de Mac Do, pour qu'on n'ait pas fait ces deux grèves pour rien, mes enfants risquent de passer encore à Mac Do, pour qu'ils voient que leurs parents avaient essayé de changer les choses. » (Arthur, délégué CGT au CE de deux restaurants franchisés, dont SSD)

Si la première et la deuxième grève du Mc Do de Strasbourg St-Denis ont suscité beaucoup d'engagements syndicaux, et même s'il reste dans ce restaurant encore huit syndiqués, la CGT n'a pas su les retenir tous, si enthousiastes fussent-ils au départ, et en a déçu certains, précisément parmi les plus engagés dans les deux grèves. Il semble que la CGT n'ait pas suffisamment mesuré l'importance symbolique qu'il y avait à soutenir cette grève exceptionnellement longue et déterminée contre une multinationale emblématique de la précarité, en lui donnant des moyens plus importants. Alors que se multipliaient des tentatives de jonction ou d'élargissement de la lutte entre plusieurs restaurants Mac Do d'une part, entre différentes enseignes des Champs Elysées d'autre part, de la part des salariés en grève et des délégués, traduisant la recherche de convergence entre les luttes et le sentiment d'une identité commune de « précaires », la CGT n'a pas réussi à proposer un cadre collectif de coordination, soit du secteur de la restauration rapide, soit sur une base géographique, qui réponde à l'émergence de cette volonté de décloisonnement. Sans une telle coordination, les militants se sont de nouveau retrouvés rapidement isolés. Comme nous l'avons vu, la tentative de militants extérieurs d'organiser dans ces années là une « Convergence des luttes » a facilité certaines jonctions entre des grévistes de divers secteurs (Mac Do, Arcade...), mais n'est pas parvenue à surmonter durablement le cloisonnement des différentes luttes.

Ces décalages dans l'appréciation de la gestion des luttes entre des militants de terrain et les militants plus institutionnels se sont également ressentis à propos des comités de soutien. Dès la fin du 1<sup>er</sup> conflit de SSD, le journal *Le Peuple* – mensuel de la CGT – rendra assez bien compte des différents points de vue des syndicalistes qui ont participé au conflit. Un des principaux animateurs du « collectif de la CGT de la restauration rapide », en « dissidence » avec les méthodes syndicales « traditionnelles », tiendra les propos suivants : « Dans une boîte où le turnover est de 300%, avec des salariés jeunes et précaires à temps partiel, dont beaucoup sont étudiants, seuls, nous n'aurions jamais tenu trois mois. La seule façon efficace d'agir, c'est de s'ouvrir aux autres. Nous seuls, avec la CGT, nous n'aurions pas eu les forces d'aboutir, médiatiquement, financièrement. Nous on est pressés. [...] Nous avons créé le collectif de la restauration rapide, il y a un an, suite au conflit du Pizza Hut, du Mac Do de Saint-Germain. On trouvait qu'il y avait un déficit de la fédération, pas assez implantée dans la restauration rapide, ne sachant pas trop comment toucher des jeunes précaires, mobiles. » Face à cette critique interne, des militants de la CGT tiendront à (ré) affirmer la primauté de leur syndicat en portant un regard beaucoup plus nuancé sur la nécessité d'élargir les conflits dans le monde du

travail précaire à d'autres acteurs militants. Une des responsables de L'Union Locale de Paris répondra, dans le même journal, que « le blocage des restaurants les samedis est l'affaire du comité de soutien. Ce n'est pas une méthode d'action que privilégie la CGT. Nous préférons que le mouvement soit de la responsabilité des salariés. ».

### **Autres Luites dans la restauration rapide : Pizza Hut**

Dans les années 2000, d'autres conflits sont apparus dans la restauration rapide parisienne. En dehors de courts conflits sporadiques, la chaîne Pizza Hut a connu trois conflits longs en région parisienne, en janvier 2001, en février 2004 et en janvier 2006. Les raisons en ont été différentes : demande de hausse des salaires dans un cas, lutte contre des menaces de licenciements dans le second, passage en franchise plus récemment. La politique actuelle du groupe, suivant en cela l'exemple de Mc Do, est de passer les restaurants en franchise, ce qui entraîne une dégradation évidente des conditions de travail et de salaire.

#### *La grève d'un mois du Pizza Hut Opéra en janvier 2001*

Les employés du Pizza Hut Opéra se mettent en grève début janvier 2001 pour obtenir une prime de fin d'année, le paiement majoré des heures de nuit, une augmentation de salaires, des primes de salissure et de meilleures conditions d'hygiène et de sécurité. Les salariés sont unis et très déterminés. On retrouve là l'importance des liens tissés dans le travail pour expliquer la solidarité des salariés qui s'engagent en bloc dans la grève. Menée principalement par la CGT, celle-ci durera trente-deux jours, avec piquets de grève quotidiens devant le restaurant, boulevard des Italiens, distribution de tracts aux passants et appel à la solidarité financière. La grève prend fin en février avec l'obtention d'avancées significatives.

La distance des jeunes délégués vis-à-vis de la CGT à laquelle ils appartiennent pourtant est un élément caractéristique de ces nouvelles formes d'engagement syndical, ainsi que le fonctionnement en réseau, basé sur les rapports interpersonnels de confiance .

« Les syndicats, c'est comme les partis politiques. Ce sont des syndicats d'accompagnement. A la base, à la CGT, j'ai une totale liberté, mais ils ne me soutiennent pas, car je ne suis pas dans la ligne. Il faut être au PC et ramener des adhérents. Or, on ne peut pas faire d'adhésions chez nous vu le turn-over. Les jeunes, la première fois qu'ils ont un rapport avec le monde du travail, c'est dans les restos, c'est avec nous. Cela ne ramène pas d'argent tout de suite. On s'aide entre délégués. J'ai mon pote délégué CGT à Disney. On était dans la lutte par individualités à Mc Do et Pizza Hut, ce ne sont pas les fédérations qui chapeautaient. On a tout fait tout seuls. Ce sont les jeunes qui mettent le paquet pour les luttes de précaires. » (délégué CGT, leader de la grève)

#### *La grève de février 2004 à Bonne Nouvelle*

En février 2004, alors que dure encore la grève du Mc Do de Strasbourg Saint-Denis, le restaurant Pizza Hut de Bonne Nouvelle se met en grève pour empêcher des licenciements. Les revendications intègrent aussi, comme à l'accoutumée, des primes et augmentations de salaires. Là encore, la CGT soutient le combat que mènent sur le terrain les jeunes salariés, conseillés par Abdel, et l'UL du 2<sup>ème</sup> apporte son appui. La grève dure un mois. Des jonctions sont opérées avec les grévistes du Mc Do tout proche, un petit comité de soutien est constitué, qui se réunit dans les locaux de l'UL CGT, et des blocages de restaurants Pizza Hut parisiens sont organisés. La grève est victorieuse, les licenciements sont annulés.

### *La grève de janvier 2006 à la Porte de Pantin*

En janvier 2006, trois restaurants Pizza Hut se sont mis en grève contre le passage en franchise, l'un d'eux, celui de la Porte de Pantin, a tenu plus de trois semaines en grève, soutenu par la CGT Pizza Hut. Les grévistes (la quasi totalité du personnel) protestaient contre la menace que le passage en franchise faisait peser sur leurs emplois et leurs conditions de travail, dénonçant « les conditions concrètes d'une telle manœuvre : une flexibilité accrue, la casse du droit du travail, la fin des avantages salariaux, une pression psychologique accrue » (tract du 16 janvier 2006).

Le tract expliquait la stratégie de franchisation poursuivie par Pizza Hut : « En franchisant ses magasins, Pizza Hut (multinationale Yum ! Brands : Pizza Hut, KFC , Taco Bell...) garde l'enseigne et se débarrasse des murs, des salariés et des mobylettes. L'intérêt ? S'affranchir de la - très contraignante - gestion du personnel, ne plus avoir à faire avec la justice, tout en touchant tranquillement 10 % des royalties. Et libre au petit franchisé de se débrouiller avec le code du travail et les normes en vigueur...La politique de franchise passe donc forcément par une dégradation des conditions de travail des employés. Aujourd'hui, malgré les 9,6 milliards de bénéfice annuel du groupe Yum ! Brands, les magasins français de Pizza Hut ne font plus recettes. A Toulouse et à Bordeaux, les premiers franchisés ont déjà fait faillite (les salariés sont allés pointer au chômage, merci Pizza Hut !). Dans les mains d'un nouvel investisseur forcément moins riche que le groupe, c'est le quotidien du salarié qui trinque. »

Les salariés en grève demandaient : « Que tous les droits individuels acquis (prime chaussures, prime d'ancienneté, TR, etc.) soient actés dans le contrat de travail. – Possibilité pour les salariés qui le souhaitent de rester sur un magasin de la compagnie. – Création d'une charte sociale entre la compagnie et les franchisés. – Maintien d'un vigile dans le magasin. Une prime d'intéressement. – Prime de risque et 13<sup>ème</sup> mois. – Amélioration des conditions de travail. – Paiement des jours de grève à 100 %. »

Malgré la longueur de la grève, les salariés du Pizza Hut de la Porte de Pantin ont du reprendre le travail sans rien obtenir. Cette lutte est exemplaire de la résistance à la stratégie de passage en franchise suivie par les groupes de la restauration rapide, Mc Do le premier (Mc Do France ne détient plus que 70 restaurants en propre sur plus de mille en France). Écoutons à cet égard Abdel, délégué CGT au comité d'entreprise de Pizza Hut, qui a activement soutenu la grève :

« Chez Pizza Hut, la stratégie est la suivante : pour les magasins de livraison, qui dépendent de la société SEPSA, la société Pizza France est vendue, le franchisé paie pour garder la marque qui est propriété de Yum ! Brands. On avait 60 magasins, il en reste environ 50, ils en vendent à peu près 15 par an. Pour les restaurants, c'est la vente en bloc qui est en cours, l'enseigne Pizza Hut est louée par le nouveau repreneur, qui ne reprend pas les magasins. Cette stratégie va commencer début 2007, et l'objectif est d'atteindre 80 %.

Quand ils franchisent, ils ne s'occupent plus que du marketing et de l'image de la marque, et de récupérer les royalties. Ils ne font plus d'investissement sur Pizza Hut, et les franchisés font des économies et regnent sur tout.

La stratégie syndicale en réponse, c'est d'avoir des délégués du personnel partout, dans chaque franchise. Donc c'est un combat qui est toujours à recommencer. C'est comme une usine éparpillée en mille morceaux, nous on essaie de regrouper tout ça. Quand les magasins ou les restaurants changent de franchisé, le délégué perd son mandat et ensuite,

cela dépend, selon que tu te retrouves dans un groupe de 500 salariés ou dans un magasin de 15 salariés.

Certes dans la grève de trois semaines des salariés du Pizza Hut de la Porte de Pantin, aucune des revendications sur le maintien des avantages acquis n'a été satisfaite. Mais ça a montré une résistance, et le nouveau franchisé ne fait pas n'importe quoi. On monte une nouvelle section syndicale CGT dans le restaurant. On veut avoir un délégué pour les quatre magasins du franchisé car cela représente plus de 50 salariés. »

Cette interview montre la difficulté de continuer à faire du syndicalisme face aux stratégies de contournement des groupes de la restauration rapide, qui éclatent les restaurants et magasins en petites unités où les seuils d'effectifs nécessaires pour avoir des délégués du personnel et un comité d'entreprise ne sont pas atteints, qui franchisent pour se débarrasser de la gestion du personnel, quitte à remettre en cause les rares avantages acquis par le personnel.

Ce constat est également fait par la Fédération CGT du Commerce et des Services. Donnons la parole à Stéphane Fustec, l'un de ses animateurs :

« Avec le développement de la franchise se créent de nouvelles zones de non-droit. C'est ainsi que le patron de Pizza del Arte décrit sa stratégie dans le livre qu'il a écrit : il a mis tous les restaurants petit à petit en franchise, avec le discours idéologique selon lequel il faut que les salariés profitent de l'ascenseur social en devenant franchisés. En fait, ils deviennent esclaves, le franchiseur ne garde que les profits là où les franchisés n'ont que les ennuis, et ils renoncent rapidement à appliquer le droit du travail. Les franchisés ont un cahier des charges à appliquer. Ils recourent beaucoup eux-mêmes à la sous-traitance, car ils compensent les charges supplémentaires qu'ils ont en dégradant les salaires et conditions de travail de leurs salariés. En cas de franchise, le syndicalisme est confronté à des difficultés. Aucune disposition légale ne prévoit qu'il doit y avoir les mêmes droits. Le syndicalisme rame derrière. On essaie de s'adapter. Dans le commerce, on a 2 % de syndiqués tous syndicats confondus ! L'évolution positive est qu'après avoir fait l'impasse sur ces problèmes, le syndicalisme les appréhende mieux aujourd'hui. Il est vrai que notre discours a souvent été maladroit à l'égard des jeunes. C'est plutôt la lourdeur des structures, l'image un peu poussiéreuse qui bloque les jeunes, plus que le montant des cotisations qui sont fixées à 1% du salaire. On se retrouve sur les valeurs, mais pas sur le fonctionnement. »

### 3- Les ressorts de l'engagement syndical

Faute d'avoir pu construire le sous-espace social du travail précarisé et d'y rapporter les prises de position des agents mobilisés, à cause de la difficulté à recueillir, sur le terrain, des données systématiques, mais aussi en raison de la difficultés d'accéder à une réelle représentativité du groupe social hétérogène et insaisissable des salariés, on s'est attaché, à travers la trajectoire de syndicalistes rencontrés lors des conflits dans les secteurs de la restauration rapide, à saisir les rapports qu'ils entretiennent avec le marché de l'emploi déqualifié. L'hypothèse qui émerge de cette recherche est que le militantisme se construit moins contre la pénibilité des conditions de travail communes qu'en réaction à l'inadéquation entre des attentes générées par ces emplois et la réalité des postes occupés : au-delà des différences individuelles, l'homologie structurale entre ces « trajectoires déclassées » tient précisément à ce décalage. C'est dans l'affrontement avec la direction des établissements en lutte que ces salariés parviennent à objectiver les rapports de domination et à se constituer, comme nous le verrons plus en détail dans la troisième partie, un capital militant.

#### 3-1 Des trajectoires de déclassement...Mais pas seulement

Arthur, 36 ans, originaire du Togo, est l'un des principaux protagonistes du deuxième conflit qui a eu lieu au Mac Donald de Strasbourg Saint-Denis en 2003-2004. Au moment de l'entretien, il est fortement menacé par un licenciement. « Dégoutté » par le mépris de ses supérieurs, il a enclenché « un droit d'alerte » au comité d'entreprise pour dénoncer « la mauvais gestion » du restaurant. Dans ses propos s'exprime l'amertume d'un salarié qui a commencé en bas de l'échelle avant d'accéder au poste de sous-directeur et toutes les déceptions causées par un emploi qui la contraint à abandonner les études qu'il était venu achever en France. Le parcours scolaire d'Arthur est exemplaire du processus de déscolarisation que peuvent vivre les étudiants d'origine étrangère. Après l'obtention d'un DEUG de mathématiques appliquées, Arthur envisage de quitter le Togo pour la France dans l'objectif de poursuivre ses études. Sa famille, propriétaire d'une petite entreprise, se mobilise financièrement car il n'obtient pas d'une bourse d'Etat. Parmi les membres de sa fratrie, Arthur est le seul à avoir fait des études supérieures. Mais l'accumulation de diplômes va paradoxalement jouer en sa défaveur. Il se rend compte que les titres scolaires acquis dans son pays d'origine n'ont pas la même valeur en France. Surtout, ses frères s'en sortent relativement mieux que lui. L'un d'entre eux, qui a arrêté « très vite la fac », est cadre dans une banque ; un autre est employé dans une menuiserie en Allemagne ; l'aîné a repris l'affaire de son père au Togo. La réussite scolaire d'Arthur a de fait eu pour contrepartie un déclassement professionnel. D'une certaine manière, il se retrouve « piégé » par les promesses de son succès scolaire. Là où il espérait atteindre une position supérieure à celle qu'il aurait pu occuper dans son pays d'origine, il n'a pu que décrocher un emploi déclassé.

« la France c'est pas comme chez nous...un moment donné il y a pas mal de choses qui te rappellent que tu as un loyer à payer, faudrait que tu manges...aussi l'idéal pour lequel je suis venu (silence)...il est hors de question de...au début j'avais tenu...franchement !...j'ai fait tous les endroits possibles...( dit dans un ton contenu) [...] j'ai travaillé dans un hôtel Ibis en tant que plongeur, j'ai même travaillé sur des chantiers hein !...le week end tout ça...j'ai fait ça longtemps...parce que le problème qui se posait, quand j'ai quitté la maison, j'avais une carte salariée...parce que le Togo avait un statut particulier avec la France...qui permettait d'avoir n'importe quelle pièce d'identité pour travailler...j'ai commencé par avoir des emmerdes...j'ai laissé tomber mes études un moment...et je suis rentré dans le monde du travail...et donc, il s'est posé un deuxième problème...parce que si tu travailles, les papiers que j'ai il faudrait que je les renouvelle trois ans de suite pour avoir une carte de séjour de 10 ans...toutes ces choses tu sais pas, tu ne connais pas, c'est pas possible parce que **si c'était à refaire**

franchement... (à l'époque il fallait une expérience professionnelle de trois ans consécutifs afin d'obtenir une carte de séjour de 10 ans) ».

Les éléments nécessaires à la poursuite de son projet initial ne s'accordent pas comme il le souhaite. Arrivé peu après la rentrée universitaire, il est contraint de repousser d'une année son inscription à l'université de Paris VII, malgré l'intercession d'un « ami » auprès d'un professeur. Cet épisode marque une rupture temporaire avec son projet initial mais aussi ses premières déceptions : « C'était une année de foutue... mais je pensais pas qu'il y en aurait plein d'autres comme celle-là, j'avais pas prévu ça disons qu'avec mon DEUG... si j'arrivais un peu plus tard je pensais qu'ils allaient me prendre ». Bien qu'il ait des membres de sa famille en France, il ne peut guère compter sur eux pour l'aider financièrement ou l'héberger et il doit ainsi faire le deuil de la solidarité familiale qui lui avait permis de partir du Togo pour étudier en France. Sans soutien financier, Arthur est contraint de travailler pour subvenir à ses besoins et obtenir une carte de séjour. Les problèmes de régularisation administrative lui font vivre d'autant plus difficilement la concurrence entre travail et les études qui oblige fréquemment les étudiants d'origine étrangère les moins autonomes financièrement à se détourner de leurs études pour des emplois déqualifiés.

« L'université je pouvais y aller comme je voulais... dans un premier temps j'avais juste un passeport... alors là j'aurais eu la carte de séjour étudiant... le problème qui s'est posé c'est que... avec ma sœur c'était pas ça ... donc dans un premier temps j'ai été trouver du boulot... c'est là que j'ai eu ma première carte de salarié... dès que tu as cette carte là, si tu sais pas tu peux te trouver dans des situations pas possibles... c'est à dire par exemple cette année-là, je ne travaille plus je vais à l'école, je n'ai pas d'activité professionnelle donc je ne peux pas renouveler ma carte de séjour... d'où tu peux facilement devenir clandestin... parce que quand tu as ta carte de séjour tu peux aller à la fac sans problème... mais si je vais à la fac et que je ne travaille plus, quand je vais y aller (dans l'administration) pour renouveler mes papiers ... ils vont me demander mes ressources financières... s'ils ont renouvelé ma carte de séjour c'est parce que j'avais du boulot... mais si je rentrais à la Fac et que je ne justifiais pas d'un travail... ils ne me renouvelaient pas ma carte de séjour... »

Arthur doit ajuster ses aspirations à sa position en abandonnant le cursus dans lequel il s'était engagé, qui exigeait une scolarité à plein temps, inconciliable avec une activité salariale. Il entre donc comme équipier chez Mac Donald's, à temps partiel, pour embrasser un cursus « plus professionnalisant. Près de quatre années durant, il organise son temps entre son emploi d'équipier et une formation au CNAM (Centre National des Arts et des Métiers) où il vise l'obtention du diplôme « métrologie instrumentation ». Son départ pour la France, l'éloignement de sa famille et de ses « copains » sont difficiles à vivre. Ses frères étant désormais tous plus ou moins établis, il est le seul à ne pas avoir de situation stable. Parti dans l'espoir de devenir « prof de math », travailler au plus bas de l'échelle chez Mac Donald's lui est de plus en plus insupportable, même après sa promotion au rang de manager. Ce déclassement qui dure altère sa relation de couple. La façon dont Arthur parle du regard de sa compagne donne l'impression qu'il se sent mal jugé : « elle n'arrêtait pas de me dire que c'est pas normal que je ne trouve pas un emploi avec tous ces diplômes ». La validation du diplôme du CNAM passe par un stage d'une année en entreprise, mais après maintes recherches, il ne trouve pas de place : il ne sera pas diplômé du CNAM et se retrouve sans rien : « là j'avais un directeur ici (au Mac Do), vraiment un copain, il m'a dit « mais tu ne vois pas que tu es négro, que tu es étranger, qu'ils vont pas prendre un ingénieur noir là c'est pas possible »... du coup j'ai signé pour être manager chez Mac Do... »

Le cas de Farid, 30 ans, montre cependant que les animateurs des grèves et jeunes syndicalistes de la restauration rapide ne sont pas tous des déclassés professionnels au regard de leur origine sociale ou de leur niveau d'études. A la différence d'Arthur, sa trajectoire illustre les aspirations des jeunes générations des classes populaires qui tentent de rompre avec la condition ouvrière de leurs parents [Encadré]

### **Farid : résister au quotidien au destin ouvrier**

Farid a abandonné un CAP de productique industrielle, qui le destinait, selon ses mots, à « travailler en usine », ce qui ne l'enchantait guère. En stage, il découvre le « cambouis » et le « bruit infernal » des machines. Cette expérience, conjuguée à celle de son père, aujourd'hui manutentionnaire retraité, le confirme dans sa volonté d'éviter l'usine. A 17 ans, Farid entame un CAP de cuisinier qu'il n'achève pas. Il a l'impression de ne pas apprendre grand-chose, d'être confiné à des tâches de simples exécutions. Il a aussi le sentiment que les patrons profitent de lui, qu'ils engrangent des subventions sans qu'en retour, son investissement dans le travail et ses aspirations soient prises en compte. « Bah ils m'énervaient... attends le mec il me laissait toujours à la plonge... pour un apprentissage (en tant qu'apprenti cuisinier) il touchait les subventions... apprenti pour être plongeur, j'apprends rien du tout... ça m'énervait... j'avais quoi 17 ans, 18 ans... je me suis dit laisse tomber... je vais aller bosser directement... j'apprendrai sur le tas tout en me faisant de l'argent quoi ! si l'école c'est fait pour galérer, autant galérer dans le travail... même si après... tu continues à galérer ». Farid se rend dans les agences d'intérim situées près de son quartier. A l'époque, pour lui, le travail intérimaire n'avait pas que des mauvais côtés. Ce type d'emploi où alternent « petits boulots » et « temps libre » lui donne encore l'impression de ne pas être tout à fait sorti de l'école et d'être moins dépendant financièrement sans éprouver toutes les difficultés de la « vie active ». Mais bientôt, « le « provisoire dure » et il fait l'expérience de la précarité prolongée : « on était tous là entre nous à galérer ». Faute de mieux, Farid finit par rentrer dans une chaîne de restauration rapide.

L'investissement syndical (à la CGT Commerce) de Farid dans les « luttes Mac Do » est indissociable de sa trajectoire. A l'école, il a fait très tôt l'apprentissage de la disqualification sociale. Elle se perçoit à l'attention qu'il porte aux écarts sociaux quand il compare ses études et son destin professionnel à ceux des autres. A côté des bacs « pro », il dit ne pas valoir grand-chose sur le marché du travail. Sans titre scolaire, il se sent perdu d'avance : « regarde toi t'es étudiant, t'as bac plus 20... t'as pas à t'inquiéter » me rétorque Farid pendant l'entretien. Le regard qu'il porte sur son éviction de l'emploi stable a été forgé par les désillusions des « petits boulots » et des « stages qui ne payent pas ». L'emploi que Farid occupe dans la restauration rapide illustre la translation vers le bas qui s'est opérée depuis une vingtaine d'années pour les enfants issus de l'immigration ouvrière et post-coloniale. Il constate rapidement que les postes les plus « qualifiés » dans la restauration rapide sont monopolisés par des salariés plus diplômés que lui, qui sont soit des étudiants espérant financer une promotion sociale fondée sur les études, soit d'anciens étudiants qui ont abandonné la recherche d'un emploi correspondant plus à leurs titres scolaires acquis et qui font carrière dans l'encadrement des fast foods. La concurrence avec des salariés diplômés est trop déséquilibrée pour que Farid puisse espérer une promotion. Son absence de diplôme l'a mis par avance hors jeu et il a été relégué aux postes les plus bas de la hiérarchie, d'où il assiste à la concurrence entre prétendants légitimes aux postes d'encadrement. Cette position marginale est sans doute au principe de la distance critique qu'il entretient avec la hiérarchie et la concurrence entre salariés pour les promotions. De fait, il réagit systématiquement contre toutes les petites attaques personnelles et les brimades dont il se sent la victime. Il a également l'impression que la forte uniformité que l'on exige des salariés (mêmes vêtements, mêmes expressions, mêmes attitudes), le pousse à se dépersonnaliser, à ne plus

réellement s'appartenir<sup>108</sup>. L'insoumission dont il fait preuve lui permet de préserver une estime de soi systématiquement mis à mal<sup>109</sup>.

« Ils me demandaient de me raser tout le temps...moi ça me faisait chier de me raser quoi...leurs bécanes elles sont crades et il me demande de me raser...[...]on demande à ce que l'on soit des êtres humains et pas des machines, '' arrête de me parler comme ça, arrête de m'insulter''... tous les jours c'est un combat...ici c'est l'armée enfin j'ai pas fait l'armée mais ils se comportent comme des adjudants...[...] leur truc c'est je te fous une baffé et après je te donne une canette...moi je suis pas rentré dans leur petit jeu tu vois...c'était ''ah tu me parles mal, tu me respectes pas attends...''...pour un boulot aussi...moi je veux qu'on me parle bien, c'est tout...on est tous dans le même bateau et eux ils croient que ce sont des capitaines...qu'on peut commander comme ça...moi systématiquement je les remets à leur place les managers».

C'est dans la continuité de cette insoumission au quotidien que Farid, dépourvu de tout « capital militant » s'engagera dans le syndicalisme

« Bon avant j'avais demandé à mon manager s'il y avait un syndicat dans l'entreprise...il m'a dit « ouais la CFDT mais pour nous »...pour les cadres, bon j'avais déjà demandé parce qu'il me faisait chier donc ouais bah le syndicalisme je regardais et tout...je ne connaissais pas plus que ça hein ! Mais avant ça il y a un mec qui est venu...qui a déposé un tract...rassemblement à Nanterre contre le licenciement d'un salarié (de Pizza Hut) sur Boulogne... Alors au départ à la première manif comme je t'expliquais tout à l'heure...le PDG, il a dit '' jamais un communiste n'entrera à Pizza Hut''...j'étais pas communiste moi ( rire)...tu sais l'anticommuniste réac...société américaine Pizza Hut...faut pas abuser quand même...bon après petit à petit...bon on y est maintenant...je suis pas communiste mais bon !... en fait tu vois le syndicat CGT Pizza Hut il a été monté par des étudiants...mais c'était des étudiants étrangers ( provenant du Maroc et d'Algérie, il me précise qu'ils étaient dans la filière droit) ...et après, ils m'ont fait entrer dans le syndicat...ils étaient plus âgés que moi tu vois...plus d'expériences...ils avaient une expérience politique, tout ça c'était nouveau pour moi...alors que moi j'en avais pas vraiment...au départ c'est plus eux qui étaient en avant...ils savaient parler...ils avaient les bons arguments...finalement c'est comme ça qu'on a gagné, on n'était pas chacun dans son coin...donc moi j'apprenais avec eux quoi...et puis en 2000, il y a le dernier délégué qui était le plus en avant qui est parti... ..et donc en 2000 c'est moi qui prenait vraiment en charge le syndicat Pizza Hut ».

La comparaison entre les trajectoires d'Arthur et Farid montre que les luttes sociales traversant aujourd'hui les emplois de services déqualifiés ne s'enracinent pas seulement dans la pénibilité des conditions d'exploitation de la main d'œuvre ouvrière : il faut aussi prendre en compte la trajectoire déclassée de ces salariés qui engagent des actions syndicales malgré des dispositions personnelles peu favorables à l'investissement militant, comme le montre la trajectoire d'Arthur. Ils étaient *a priori* plus enclins à se soumettre à la volonté de leur hiérarchie qu'à la contester réellement. Face aux

<sup>108</sup> Comme le soulignent les recherches de P. Ariès sur les conditions de travail dans les fast-food, la subjectivité des travailleurs est détournée au profit de l'entreprise. Outre l'exigence de porter la même tenue on leur demande de se soumettre à la culture de l'entreprise à travers l'uniformité de leur attitude. Ce procédé selon P. Ariès, ressemble aux organisations sectaires qui contribue plus ou moins implicitement à l'écrasement du « Moi ». Ariès, P., «La France championne du harcèlement au travail », in Ariès, P., *Harcèlement au travail ou nouveau management*, Edition Golias, 2002, pp.19-22.

<sup>109</sup> Goffman, E., «La déférence », *Les rites d'interactions*. Les éditions de minuit, 1974.

incertitudes scolaires et à un marché du travail où il est difficile de se faire embaucher (Voir la sous partie 2-2), les emplois de services ont été pour ces salariés un moyen de se voir offrir des postes d'encadrement, d'acquérir un « capital professionnel » (apprentissage de la comptabilité, de la gestion des stocks, de la maîtrise des outils informatiques), voire d'accéder au statut de « cadre », réalisant ainsi une part de leurs aspirations à une ascension professionnelle et sociale. Ce qui va peu à peu amener à affronter la hiérarchie correspond aux décalages croissants entre les espérances subjectives, leurs aspirations carriéristes et les positions objectives occupées dans l'espace professionnel. Le durcissement des conditions de travail, imposé par la direction et renforcé par la concurrence entre travailleurs, les rapports de domination apparaissent sous leurs aspects les plus brutaux, alors même que le statut (« j'étais cadre ») et les rétributions symboliques (« j'étais considéré ») avaient réussi à les estomper lorsque ces salariés adhéraient aux valeurs de l'entreprise et jouaient le jeu de la « carrière maison » (voir encadré « Les désillusions d'un manager »).

L'itinéraire social de Farid révèle un rapport à l'emploi assez différent pour comprendre comment, au sein d'une unité de production et à l'échelle d'un secteur d'activité, des aspirations plurielles, sinon contradictoires (étudiant/salarié de « passage », étudiant hésitant entre l'abandon de ses études et un poste de manager, responsable se sentant plus proche du statut de cadre que de celui d'employé, ou inversement etc.) rendent difficiles l'émergence de la contestation sociale. En ce qui le concerne, ce ne sont ni les désillusions ni le sentiment de subir un déclasserement social, du moins à l'intérieur de l'entreprise, qui vont l'orienter dans la voie du syndicalisme : il n'a jamais été qualifié pour prétendre à une quelconque promotion professionnelle. L'engagement de Farid dans l'action syndicale revendicative résulte du ressentiment profond d'être traité comme « un moins que rien », de son confinement dans un emploi précaire sans perspectives (il n'a « plus grand chose à attendre ») et de la rencontre avec des étudiants de « passage » impliqués dans le militantisme.

Le cas de Souphian fait apparaître un troisième type de trajectoire sociale et de mode d'engagement syndical : d'origine tout aussi modeste que Farid, il est parvenu à obtenir un DUT commercial, a priori donc une clef royale pour l'accès à un poste de manager dans la restauration rapide. Il y parviendra assez vite, mais ce type de fonction compte de nombreuses astreintes contre lesquelles il finira par se révolter à l'occasion d'un de ses collègues manager, qu'il estime particulièrement illégitime [Encadré]

### **Souphian : Les désillusions d'un manager**

Le cas de Souphian, 29 ans, bien qu'il ne travaille pas chez Mac Donald mais à Pizza Hut, fait apparaître une autre forme de déclasserement. Il a participé à une grève menée par les managers de la région parisienne Pizza Hut en décembre 2003. Fils d'ouvrier d'origine algérienne, il fait partie des jeunes qui ont bénéficié de la « démocratisation » scolaire : « j'étais le premier à avoir le Bac », dit-il avec une certaine fierté. Comme de nombreux boursiers issus des classes populaires, il complète ses finances par un travail dans un Mac Donald's en même temps qu'il poursuit ses études dans un IUT de commerce. Cette première expérience professionnelle est plutôt bien vécue, et elle lui permet d'intégrer progressivement le marché de l'emploi sans que cela soit vraiment pris au sérieux : « c'était un petit job comme ça, mais à la fois c'était formateur ». Après l'obtention de son diplôme, il est rapidement contacté par la société Pizza Hut pour un poste d'assistant manager (il est fréquent que Pizza Hut achète des fichiers de jeunes émoulsus qui sont passés par des BTS ou des IUT). Souphian est pris au dépourvu: on lui propose de travailler dans la région parisienne, alors qu'il vit en province. Cette situation est particulièrement favorable à l'employeur. Pour mieux intégrer les provinciaux, Pizza Hut fournit la liste des foyers de jeunes travailleurs. Son salaire est fixé à 9000F brut

mensuel : « c'était la première fois que je bossais vraiment... et pour moi c'était beaucoup surtout quand tu es chez tes parents et que tu n'as pas beaucoup de dépenses ». C'est aussi un moyen d'entretenir une sorte de contrat moral qui lie à son entreprise, comme s'il lui devait désormais quelque chose de plus que de faire du bon travail : « je devais m'investir à 200% ». « J'étais super motivé... pour moi c'était avant tout une école de formation... les challenges qu'on me fixait... je trouvais qu'ils étaient insuffisants... alors c'est moi qui me fixais mes propres objectifs... c'était... un moyen de me dépasser... et puis c'était encourageant... quand j'allais au siège pour les communication days (journée spéciale qui rassemble tous les managers d'un secteur régional pour communiquer les chiffres unité par unité)... c'était les grands bonjours et tout ».

Ne connaissant personne à Paris, il a l'impression qu'il ne vit que « pour le boulot ». Paradoxalement, c'est dans l'établissement où il est affecté qu'il entrevoit les moyens de s'extraire de la routine « métro boulot dodo ». Après la fermeture du restaurant, il lui arrive fréquemment avec ses collègues (la plupart sont du même âge) de « boire un verre », de faire « un tour en boîte » ou au « bowling ». La camaraderie entre employés est en effet courante dans les chaînes de restauration rapide<sup>110</sup>, et cette sociabilité participe à l'incorporation « l'esprit-maison ». De plus, les conflits portent alors moins sur la gestion du personnel ou de la réglementation du travail que sur des questions de personnes, ou bien ils sont réinterprétés dans ces termes subjectifs, comme si se reconfigurait une vie familiale ou d'étudiants, avec ses chamailleries, ses coups bas, à l'intérieur d'un espace de production standardisé. « C'est moi qui devais être le chef mais à l'extérieur on était une bande de copains... mais sans chef... alors ça crée une certaine intimité[...] on règle toujours les conflits au one to one (un à un) sur ce qui ne va pas... par exemple comme machin qui n'a pas assez d'heures... ou machin qui préfère être de livraison qu'être à la cuisine pour avoir les pourboires... les grèves, c'était impensable tu vois, parce que c'est comme si en même temps il y avait pas de chef... c'est ça l'ambiguïté... j'étais un chef sans être un chef... parce qu'il faut faire aussi dans le social... être attentif à ce qu'on te dit... garder les petites confidences de chacun »

Au bout de deux ans, Souphian est promu manager. Parvenu à cet échelon, il a l'impression de n'avoir plus vraiment grand chose à apprendre dans le petit fast-food où il est affecté. Il envisage de trouver du travail dans un autre secteur d'activité, comme le prêt-à-porter, qu'il perçoit moins contraignant en matière d'horaires et d'hygiène. Il adresse un courrier de démission à la direction qui, pour le retenir, lui propose une mutation dans l'un des Pizza Hut les plus « en vue », situé dans les beaux quartiers de Paris. Il accepte mais la situation se dégrade très vite : au siège social, il sent un durcissement dans la « gestion des ressources humaines ». A cette époque, la société semble revoir ses méthodes de management. Souphian constate que l'on tient de moins en moins compte des observations des managers (« les hommes de terrain »), que les décisions prises par la direction (« ceux qui sont dans les bureaux ») sont toujours plus incohérentes. Il ressent également une perte d'autonomie due au fait que les directeurs régionaux multiplient les visites dans les établissements. Plus souvent dans les unités. Les licenciements se succèdent, surtout parmi les « anciens », dont lui-même commence à faire partie. Il subit de plus en plus de pressions, reçoit des mails sur ses « résultats médiocres ». On l'exhorte à en faire davantage en le déconsidérant dans sa manière de gérer le magasin et son équipe. Par ailleurs, Souphian se dit blessé par l'attitude des nouvelles recrues qui se permettent de faire des remarques alors qu'ils sont inexpérimentés. La tension au sein de la société atteint son paroxysme lorsqu'un des managers, considéré pourtant comme l'un des meilleurs, est licencié pour son adhésion à la CGT. Aussitôt, un mouvement de protestation des employés est amorcé, dans lequel Souphian s'engage. Il prend sa carte à la CGT, rompant ainsi avec ses espoirs déçus de réussite professionnelle : « je m'en fous maintenant de Pizza Hut ».

<sup>110</sup> Pinto, V., Cartron, D., Burnod, G., « Etudiant en fast-food : les usages sociaux d'un « petit boulot », *Travail et emploi*, n°83, Juillet 2000.

### 3-2 Rachid : quand le travail conduit à abandonner les études

Rachid, âgé de 25 ans, a travaillé pendant près de 4 ans dans un fast-food sur Paris. Son itinéraire montre les contradictions auxquels sont confrontés les étudiants-salariés provenant « des classes populaires » en ascension scolaire<sup>111</sup>, notamment lorsque ces derniers évoluent dans des espaces fortement différenciés (fast-food et université) et à la fois concurrentiels. Durant toutes ces années, Rachid va être amené à ajuster ses stratégies universitaires en fonction de son évolution dans le restaurant où il a travaillé. Finalement, il va se voir entraîner progressivement dans des conflits contre sa direction qui se solderont par son licenciement. Son passage dans ce restaurant sera également marqué par une brève expérience syndicale révélant, d'une certaine manière, les difficultés qu'ont ces salariés à prendre position dans la contestation : les risques d'élimination scolaire<sup>112</sup> créent, contre toute attente, des formes d'investissement dans ces emplois qui peuvent en effet devenir, pour des individus fragilisés, un champ du possible. L'engagement dans le syndicalisme est alors d'autant plus difficile à envisager lorsque celui-ci risque de contrarier les nouvelles perspectives professionnelles, et les nouveaux espoirs, qui s'offrent à eux.

C'est au moment où Rachid redouble de peu sa 1<sup>ère</sup> année d'université (« j'avais 9,33 de moyenne »), qu'il envisage de rechercher un « petit boulot ». N'ayant que quatre matières à repasser pour l'année suivante, il décide de travailler à temps partiel pour se faire un « peu d'argent de poche ». Pris dans une certaine urgence sans même songer aux possibilités de s'engager dans une activité qui ne serait pas trop éloignée de ses études (dispenser des cours, surveiller les élèves etc...), tout montre que pour Rachid, qui ne bénéficie pas des réseaux de relations parentales (voisins, amis etc. ) ou d'informations (lorsque je lui demande s'il a envisagé un emploi dans l'animation, il me répond que cela « lui n'est même pas venu à l'esprit »), c'est déjà le marché du travail déqualifié qui est alors utilisé comme un levier pour concilier ses études et une activité rémunérée<sup>113</sup>. Après avoir démarché plusieurs entreprises situées à proximité de son lieu d'habitation, ses candidatures sont systématiquement rejetées. Finalement, une opportunité s'offre à lui pour occuper un poste d'équipier dans un « Mac Do » proche de la Sorbonne. Lorsqu'il se présente à l'entretien d'embauche, il a déjà plus ou moins conscience du genre de travail qui l'attend : « j'avais des amis qui avaient travaillé dans les fast-food et qui me disaient que c'était de l'exploitation, que ça n'allait rien me rapporter ». Mais face aux échecs successifs qu'il a rencontrés pour travailler près de chez lui, il saisit l'occasion en sachant que ce travail n'est pour lui que temporaire. Lorsqu'il revient sur son embauche, il semble donc s'être fait une idée assez précise de son futur emploi et de l'attitude à prendre pour montrer qu'il est prêt jouer le jeu.

« J'avais fait des demandes à côté de chez moi, j'avais demandé les différents magasins, les Carrefour, Fnac, Conforama tout ça. J'ai demandé à l'intérim mais on me demandait le permis, d'être véhiculé...j'avais le permis mais pas de véhicule, on me demandait des taf à 5 heures du matin, réceptionner les livraisons, mais j'avais absolument besoin d'un véhicule ; à cette heure là y a pas de transport en commun.[...] Je suis venu, le directeur

---

<sup>111</sup> D'origine algérienne, il est issu d'une famille d'origine algérienne qui connaît une ascension sociale- son père, aujourd'hui décédé, a exercé le métier de peintre en bâtiment. Parmi ses deux sœurs, l'une est infirmière et l'autre prépare une école d'ingénieur.

<sup>112</sup> Stephane Beaud, *80% au bac et après*, La Découverte, 2003.

<sup>113</sup> Selon l'OVE, les activités rémunérées très concurrentes aux études, c'est à dire lorsque l'étudiant doit passer un certain temps au sein d'une activité professionnelle au détriment de sa scolarité, sont celles qui «exposent le plus au risque d'échec scolaire ». Thiphaine, B., «Les étudiants et l'activité rémunérée », *La lettre de l'OVE* (Observatoire Nationale de la Vie Etudiante ) N°1/, février 2002, pp.1-6

m'a posé des questions sur le travail en équipe, sur le sport préféré, donc tout le blabla habituel quoi. Il me demandait, par exemple, "est-ce que tu aimes bien marquer des buts ? je lui dis, "j'aime bien marquer les buts, mais à la rigueur je préférerais que mon équipe gagne même si j'ai pas marqué de buts"...voilà, gagnant ! l'équipe qui gagne c'est pas celle qui marque 3 buts, c'est celle qui marque 4 but". Je savais que Mac Do, c'est du travail rapide et du travail en équipe ».

Au départ, il est affecté à un poste de cuisine comme équipier, qu'il va occuper pendant plus de deux ans à temps partiel (25h00 par semaine). Les premiers moments dans son travail sont pour lui une mise à l'épreuve assez caractéristique de l'esprit qui règne dans les fast-food. Si l'accueil de ses collègues est « plutôt chaleureux », il ne se sent pas toujours à « l'aise » face aux nombreuses opérations qu'exige le travail d'équipier, et dans les moments de « panique », le sentiment d'isolement est fréquent (« on ne connaît personne, on ne sait pas s'adresser à qui »). Rachid fait le constat que la formation de l'équipier se fait sur le tas, et que le rythme de production intensif ne peut pas mobiliser un salarié uniquement pour les opérations d'apprentissage. Dans ce contexte, une compétition implicite structure les rapports entre les nouvelles recrues, en se traduisant par la démission de ceux qui « craquent » et par le maintien de ceux qui surmontent les difficultés en gagnant progressivement leur place et leur légitimité auprès de leurs collègues.

Par la suite, Rachid monte assez vite dans la hiérarchie en obtenant le poste de « responsable de zone ». A côté de son travail dans les cuisines, il encadre une petite équipe et forme les salariés qui viennent d'être recrutés. Mais paradoxalement, ce poste commence à lui causer quelques ennuis pour concilier les exigences de son travail avec ses études. Bien qu'il ait réussi à négocier un contrat de travail de 15 heures par semaine, celui-ci est rarement respecté : avec la gestion en flux tendu du personnel (« tu es obligé de te caler sur leurs horaires »), la hiérarchie compte régulièrement sur les salariés comme Rachid pour pallier au manque d'effectifs, et face à la rotation fréquente de la main-d'œuvre, la direction a tendance à se reposer sur les éléments les plus fiables - un éventuel refus de coopération peut être considéré par la hiérarchie comme une volonté de « prendre des distances » avec « l'univers Mac Do ». Des lors, le restaurant où il travaille devient le centre stratégique à partir duquel il doit adapter ses activités sociales et son cursus scolaire.

« Ce sont des heures pas possibles, tu fais midi, 21h00, 22h00, tu as la journée qui saute et le début de soirée qui saute, ou bien ils te font faire la nuit et le week end, tu n'as plus d'activités. En fait, tu ne peux plus te permettre de faire du sport ou d'aller au cinéma, en fait tu perds tes habitudes. Et encore ! j'avais pas les horaires d'un manager. En plus y a les réunions et qu'on te dit "ouais ! il faudrait qu'on fasse ça, ça" on te demande d'y réfléchir, de motiver les gens. Même une fois dehors, tu te dis : "comment je vais faire pour régler le problème ? comment je vais faire pour que je travaille correctement ?". Ça m'arrivait chez moi d'y penser, comme ça un quart d'heure : "demain, c'est samedi, je vais travailler avec untel et untel, comment ça va se passer ?" [...] J'étais en Licence, faut quand même travailler, aller à la bibliothèque. Les week end, j'étais fatigué...en semaine, il y a deux jours où je travaillais deux heures pendant le midi. Donc je finissais le travail, à peine le temps de m'habiller, je partais, j'arrivais en cours, j'étais fatigué. Deux heures intensives le mercredi, c'est à place d'Italie, il doit y avoir deux ou trois lycées à côté, le centre commercial pas loin. Ensuite, il fallait gérer beaucoup de choses, comme les équipiers et les produits...plus les managers derrière toi qui criaient».

D'autre part, les facteurs objectifs décrits ci-dessus ne sont pas les seuls qui expliquent le fait que Rachid, un peu malgré lui, soit de plus en plus impliqué dans son travail. Comme nous l'avons déjà signalé plus haut, la camaraderie entre salariés est un élément qui structure fortement les équipes à l'intérieur des unités de production. Bien que l'on

relève dans les propos de Rachid des différences entre les salariés se traduisant souvent par des petits conflits entre le groupe des « fayots », ceux qui visent une carrière, et le groupe des étudiants qui occupent, comme lui, ce travail pour se faire de l'argent de poche, tout donne l'impression que les modes d'insertions professionnels tendent, par élimination des individus distants du groupe et de la norme sociale qui s'établit dans le restaurant, à (re) homogénéiser une population ayant des caractéristiques sociales assez proches : « il y avait beaucoup de jeunes de cité, sans diplôme ou qui passent le BEP, le CAP...il y avait un peu de tout quand même...il y en avait une qui était aisée, elle habitait dans le 16eme, plutôt bon chic mais elle n'est restée que deux ou trois mois ». Par ailleurs, Rachid illustre assez bien cette culture professionnelle ambivalente qui se construit à travers une opposition, des décalages avec certains collègues et à travers de fortes affinités avec d'autres (par exemple, un an après son licenciement, Rachid me confie les tourments que lui a causés une de ses collègues pour laquelle il s'était amouraché). Ces liens qui se tissent dans le travail se définissent aussi à travers « une culture industrielle » que les fast-foods entretiennent chez ces salariés qui sont à la fois consommateurs de ce qu'ils produisent. Il y a comme un petit monde à l'intérieur des fast-food qui se forme à partir des mêmes origines sociales et qui se prolonge dans les goûts culturels et les activités extra professionnelles, produites et cultivées plus ou moins inconsciemment par la hiérarchie- les membres de la hiérarchie étant souvent d'anciens équipiers provenant de milieux sociaux identiques.

De plus, à l'époque où il commence à faire ses preuves dans la restauration rapide, Rachid semble s'interroger sur l'orientation de ses études qui, selon ses mots, prennent une « tournure chaotique » : « je ne m'attendais pas à ça...j'avais des échos de premier cycle de Nanterre où de Villetaneuse...c'était cool quoi, tu viens, tu fais ton travail, tu rentres chez toi, tu as la moyenne ; ici tu travailles comme un malade, tu bosses comme un dingue mais tu y arrives pas...35% de réussite en première année, ça fait froid dans le dos quand même ». C'est alors sur un ton plutôt désabusé qu'il évoque ses premiers moments passés sur les bancs « surchargés » de la Sorbonne. Le passage de la terminale à l'université est vécu comme une période traumatisante, une rupture avec le monde sécurisant du lycée. Certes, la « fac » est à la fois un lieu de consécration scolaire, un moyen de suivre le chemin ouvert par les aînés de sa famille qui ont accédé à des professions honorables, de le sortir de « la banlieue » et de profiter des attraits de la vie étudiante à Paris (« dès que tu finis les cours, tu peux aller sur les Champs, aller voir un film ») ; mais c'est également un lieu où les différences sociales entre les étudiants provenant de divers horizons sociaux s'affichent brutalement.

« J'étais dans le 93, ambiance racaille, ambiance Rap, j'arrive à la fac avec une amie, on avait fait la seconde ensemble, on tombe sur un amphi où il y a 900 personnes, on tombe sur la fête de la poésie avec un orchestre qui chante du Victor Hugo, on tombe sur un carnaval avec un mec habillé en robe...donc, au départ, il y a eu un rejet... On prenait nos cours et on rentrait, il y a eu un rejet total, pour nous c'était un monde complètement à part, complètement différent, on ne comprenait pas...puis au fur et à mesure du temps, on voit que...faut s'ouvrir ! On ne peut pas rester tout seul...donc on essaye de s'intéresser aux autres. Ca c'est fait lentement, parce qu'on voyait qu'il y avait d'autres personnes qui venaient d'autres banlieues, et il y avait un peu plus d'affinité avec eux, on tombait sur un arabe qui venait du 78 ou du 95, on avait plus de facilité à parler, à communiquer qu'avec un arabe de Paris, c'est pas la même mentalité...mais ça à quand même mis du temps pour qu'il y ait des liens, jusqu'à aller prendre un café ensemble, ça a duré au moins 1 an avant... »

En fait, Rachid tire plus de profits de son travail que de ses études universitaires. Son savoir-faire commence à se faire remarquer auprès de la hiérarchie qui l'encourage de manière implicite à s'investir davantage (« on me disait, tu es intelligent, tu t'intéresses à la maison. Bref, le mec qui était là pour faire avancer les choses »). Dès lors, il envisage

la formation TBM (technique de base en management) lui permettant d'accéder au grade de manager. Du côté de sa scolarité les choses se compliquent. Après avoir redoublé les deux années de son Deug, il n'arrive pas à décrocher sa licence (au moment de cet entretien, il attend, pour la troisième fois, les résultats de son admission). Cette époque est donc marquée par de fortes incertitudes scolaires, voire par des doutes à s'insérer concrètement sur le marché professionnel par les voies universitaires. La lenteur des études, les interminables sessions de rattrapage, le sentiment que les diplômes difficilement obtenus sont dévalués lui font penser qu'il a peut-être plus de chances d'intégrer le « monde du fast-food » que le « monde de la fac ». Tandis que dans le restaurant il acquiert une certaine reconnaissance, à la fac il se sent plus « largué », maladroit dans les comportements à adopter face aux « profs ». D'un côté, il a réussi à se faire une place dans le restaurant, à s'imposer vis-à-vis de ses collègues les plus ambitieux ; de l'autre, à l'université, il se sent écarté par les étudiants les plus téméraires, qui savent plus ou moins s'y prendre avec les professeurs pour arriver à leur fin. C'est dans ce sens que la concurrence entre les études et le travail ne se réduit pas seulement à des facteurs objectifs. Les aspirations scolaires et professionnelles de Rachid se redéfinissent en fonction des promotions et des échecs accumulés. Les incertitudes liées à son cursus universitaires renvoient une image inversée de l'avenir plus assuré et plus prometteur que lui offre alors un poste de manager.

« Je me rappelle d'un prof de micro économie qui faisait une thèse à HEC, et il était froid quoi ! il venait, et toujours un sourire glacial ; il était distant... il y avait un autre prof qui aimait beaucoup... il donnait des bonnes notes... ça dépendait, ils appréciaient beaucoup heu... (il cherche ses mots) comment dire, sans être cru... le lèche botte... donc on voyait, à la fin du cours « ouais, j'ai pas compris ça » ils aimaient bien... moi personnellement je n'ai jamais... les gens qui vont à la fin du cours demander au prof « monsieur »... pour une vieille note un 7,5, un 8,5 il va voir la prof, attends... ça marche beaucoup comme ça... les élèves qui vont voir les profs pendant une pause « ouais j'ai lu ça, ça et ça, j'ai lu tel bouquin, qu'est-ce que vous en pensez ? »... Voilà c'est pour bien être vu par le prof, encore au hasard d'une conversation ou d'un cours, pourquoi pas mais... [...] Un moment, je me pose des questions. Parce que les études ça devient tendu, là, j'ai une opportunité de monter manager. Est-ce que je ne laisse pas tomber mes études pour passer à 35 heures ? Ce choix là ça ne se décidait pas encore. Jusqu'à mon licenciement, cela, ce n'était pas encore décidé... Au départ, les questions ne se posent pas quand on est simple équipier... non ! on est là pour faire son travail, on a nos études à côté, après quand tu montes, que tu deviens manager et que tu vois les études... J'avais redoublé quand même ma première année, ma deuxième année, la troisième année ça s'annonçait difficile, donc tu es là, tu fais ton taf, t'es fatiguée, tu rentres, t'as pas envie d'ouvrir un bouquin, est-ce que c'est vraiment ça qui m'intéresse ? Au bout d'un an dans ce poste de responsable, ça a commencé à me trotter dans la tête, je commençais à me dire est-ce que j'essaie de ne pas passer plutôt manager. »

Pendant, le fait qu'il s'élève au sein de la hiérarchie, qu'il fasse un peu plus partie de la « maison », l'oblige à décortiquer de plus près le jeu concurrentiel, à observer les relations qui s'établissent entre certains salariés et les membres de la direction et à véritablement mesurer les chances de se placer dans ce secteur d'activité. Il découvre, par exemple, que des réseaux entre la hiérarchie de son restaurant et celle du siège permettent de bénéficier de promotion plus rapide (« tu peux monter, mais il faut avoir aussi des affinités avec les gens, sinon... »). Il constate aussi que ce sont ceux qui ont le plus d'audace, qui savent jouer « les fayots » auprès de la direction qui s'en sortent « toujours bien ». Il semble donc prendre conscience que la carrière dans la restauration rapide passe par de nombreuses concessions où la vie privée est étroitement liée à la vie de l'entreprise : « ça remonte jusqu'aux directeurs de marché (le grade au-dessus du directeur de restaurant) qui se connaissent, qui se marient entre eux. Ils sortent entre eux, ils connaissent leurs frères et sœurs. Il y a beaucoup de compromis

douteux. Il (le directeur) nous demandait de surveiller les gens, de venir le voir quand quelqu'un faisait quelque chose de mal ». Au sentiment que dans son restaurant règne un certain arbitraire, s'ajoute une série de dysfonctionnements qui illustrent à ses yeux le peu d'intérêt que l'on porte aux salariés situés en bas de la hiérarchie : les horaires de nuit majorés et les heures supplémentaires ne sont pas comptabilisés, les plannings obligent les salariés à travailler en sous-effectifs, la carte orange est rarement remboursée. Toutefois, c'est le conflit des « livreurs » qui va peu à peu amener Rachid à rentrer en dissidence avec sa hiérarchie.

« Ils avaient besoin de livreurs à partir de juin (il a fini son année universitaire), ils m'ont demandé de venir réceptionner les cartons de livraison le samedi matin, il fallait être là à 6h00, réceptionner les cartons, les ranger dans le frigo, dans le froid entre -18° et -25° ; la positive, et dans les stock secs c'est à dire là où on range les cartons, tout ce qui est papier. Au début ça devait être qu'un mois. Donc je fais mon mois jusqu'à la mi-juillet, après je pars en vacances, je reviens et on me dit "ouais, on garde quand même tes horaires, parce que c'est dans ton planning", je fais "ouais ! mais il faut trouver quelqu'un pour me remplacer" donc ils me disent "ok, on va trouver quelqu'un pour te remplacer", donc ça a duré un mois ou deux, et un moment le directeur voit qu'il y a de l'absentéisme et du retard pour ce poste. Moi j'étais tout le temps là à l'heure, enfin à 10 mn après à cause du premier métro (habitant à Bondy, il doit se lever à 4 heures du matin), donc il me dit "bon toi t'es toujours là à l'heure, donc je vais instaurer une prime, une prime pour ceux qui sont présents et qui sont là" à ce moment là, je lui dis "si tu me donnes une prime par mois, c'est pas la peine de changer mes heures, moi je veux bien"...le premier mois, il me met prime en tant que livraison, donc il donne ça à tout le monde, et tout le monde était là quand il donnait la prime. Et puis vient son supérieur hiérarchique (un directeur de marché), il regarde les fiches de paie et il voit : « prime de livraison ». Il lui dit : "les primes de livraison, il faut en instaurer aucune...parce que si on en instaure une sur un seul restaurant, t'es obligé d'instaurer sur tous les restaurants"...Donc, il nous dit, "si tu veux les instaurer sous une autre forme ok, mais tu ne marques pas de prime de livraison sur les fiches de paie". Notre directeur dit : "je vais vous les donner sous forme de prime individuelle". C'est-à-dire que tous les deux mois ont été notés individuellement : une partie individuelle et une partie collective. Donc il nous a dit "je vous donnerais une prime de 30 euros sur la partie individuelle". Donc là on attend, premier mois, deuxième mois, rien...troisième, quatrième, toujours rien. On va le voir : « sur la fiche de paie, on a toujours rien », "non ! non ! mais le mois prochain ok", on arrive au mois de juin, donc un an plus tard, rien. C'est à ce moment qu'il part en vacances et là une semaine après on reçoit les fiches de paie, toujours rien. Là on a dit « c'est pas possible quoi ! Donc on a été voir les syndicats, on a été voir l'UNSA (syndicat majoritaire au comité d'entreprise Mac Do France) après on a été voir le directeur adjoint, on a commencé à gueuler ! ». <sup>114</sup>

Par ailleurs, le « conflit des livreurs » coïncide avec la période des élections syndicales. La démarche de Rachid n'est donc pas restée inaperçue auprès des syndicalistes, qui lui proposent de se présenter aux élections du personnel. Bien que dans le restaurant il ait acquis auprès de ses jeunes collègues la réputation « d'emmerdeur de service », et qu'il semble être le mieux placé pour obtenir un mandat de délégué, il adopte une attitude de retrait vis-à-vis des syndicats : « on a été bien accueilli mais trop de blabla... pareil pour les élections, ils nous oublient pendant 6 mois et après ils te rappellent. Il n'y a pas eu de

---

<sup>114</sup> Finalement, ils obtiennent la prime de la livraison. Mais pour éviter qu'une prime puisse être instaurée à l'échelle des autres restaurants, le directeur, qui selon Rachid s'est fait « rappeler à l'ordre », remplace les livreurs par d'autres salariés avec la suppression de la prime exceptionnelle.

suivi, on a eu aucune nouvelle...c'était silence total ». Après quelques hésitations, il cède finalement sa place à une autre salariée.

Cependant, des raisons plus profondes semblent expliquer sa prise de distance avec les syndicats. Malgré ce conflit qui a « secoué » le restaurant, le directeur maintient son poste de responsable de zone, ce qui conforte Rachid dans le sentiment que son travail reste reconnu et que ses revendications ont été plus ou moins acceptées par le gérant. Pour Rachid, ce conflit lui a permis de rétablir ses droits et, d'une certaine manière, sa légitimité. La décision d'investir un mandat syndical est donc à ce moment perçue par Rachid comme un risque de l'entraîner plus ouvertement en conflit avec le gérant du restaurant et de mettre un terme à sa carrière dans ce secteur d'activité. Face aux incertitudes scolaires, Rachid veut donc se laisser des portes de sortie. A ce moment, sa prise de position vis-à-vis du syndicat doit être reliée à sa condition de précaire, dans le sens où ses priorités ne cessent d'être réévaluées au fil des événements qui se produisent dans son travail et dans ses études.

Toutefois, les tensions entre les salariés se renforcent. L'implantation syndicale implique de plus en plus les salariés à choisir leur « camp ». A entendre Rachid, les élections se déroulent plutôt dans un climat de suspicion. Le jour du vote, trois huissiers se succèdent pour vérifier que les bulletins ont été validés (à cette même période, les syndicalistes de place d'Italie sont mis au courant que les élections au Mac Do de Saint Germain sont annulés à cause d'une urne volée). Pour contrer les jeunes militants de la CGT, la direction s'organise en présentant elle-même ses propres délégués du personnel et, selon Rachid, elle n'hésite pas à faire « pression » sur les salariés qui visent comme lui une promotion. D'autre part, les « militants novices » rencontrent des difficultés à mobiliser des salariés qui semblent se sentir peu concernés par les « enjeux » syndicaux. Finalement, ils parviennent à faire élire une représentante du personnel de la CGT.

C'est donc dans ce contexte conflictuel que Rachid va de plus en plus se laisser entraîner dans la voie syndicale. En effet, l'implantation syndicale dans le restaurant est mal perçue par la direction du siège qui décide de remplacer le gérant. L'arrivée du nouveau directeur semble à ce moment correspondre à une volonté de « dialoguer » mais aussi de remettre de l'ordre dans les affaires du restaurant. Toutefois, l'attitude du directeur se heurte aux salariés les plus anciens qui ont réussi à imposer leur point de vue mais aussi les valeurs culturelles et symboliques à partir desquelles s'est développée une cohésion.

«On nous avait accordé une télé avec la totalité des chaînes. Donc premier conflit, le nouveau directeur, il décide de passer aux chaînes obligatoires. C'est-à-dire que nous en tant que jeunes, on regardait NTV, il passait de la musique américaine, on regardait les chaînes cinémas, quelques chaînes de notre époque où ils passaient des mangas, du club Dorothée. On aimait voir ça. En fait, il supprimait toutes ces chaînes. Donc je lui dis : ''les chaînes *noos*, pourquoi tu les as supprimé ?'' ''ah vous avez pas besoin de toutes ces chaînes'' « je veux bien qu'on a pas besoin de TF1, des trucs de jazz qu'on regarde pas, mais les autres chaînes », il dit : « ouais, mais non ! », on lui répond : « c'est quoi ton dialogue, voilà nous ce que l'on veut, toi tu nous proposes rien. »

Lorsque Rachid revient sur cette époque, il donne l'impression que les salariés qui se sont rangés du côté syndical, ou du moins du côté de l'opposition, tiennent à maintenir une certaine éthique professionnelle (« on était pas là pour se la couler douce») comme si les salariés mettaient un point d'honneur à être irréprochables. Par exemple, ils n'hésitent pas à faire des remontrances aux managers lorsque les mesures d'hygiène ne sont pas prises ou à sanctionner des comportements qui froissent leurs codes moraux (« le nouveau directeur faisait certaines choses avec une hôtesse...qu'il fasse ça ici, c'est pas normal »). De son côté, les chances de Rachid de s'installer dans une carrière s'affaiblissent. Ses rapports avec le nouveau directeur se sont détériorés. Il commence à payer les

conséquences de son soutien à la syndicaliste du restaurant. Les efforts de Rachid ne sont plus pris en compte par la nouvelle hiérarchie qui implicitement le met à l'écart. La direction lui fait peu à peu comprendre qu'il devient un élément indésirable. C'est cette conduite qui le pousse à se syndiquer.

« Et puis est arrivé les formations, donc on me dit, c'est à Saint Quentin en Yvelines, faut être là-bas à 8h30, donc moi j'habite de l'autre côté de Paris, j'en avais pour en tout 1h45 de transport, ça me faisait levé tôt, et je ne connaissais pas l'endroit. '' On va t'envoyer une convocation'', c'était lundi la formation. La convocation je l'ai pas reçu, et le directeur était en vacances...donc je viens un samedi à neuf heures du soir, moi aussi j'étais en vacances...j'arrive, je dis à la manager, que je connais très bien, ''est-ce que tu as reçu ma convocation, je dois être lundi au siège, je sais pas où c'est'', ''non !peut-être qu'elle est dans le bureau''. On va dans le bureau, il y a rien. On appelle le directeur adjoint, il sait pas non plus, bon en dernier recours, la déléguée du personnel appelle le directeur ''attends je te le passe'', ''je fais bon ben comment on fait ?'', il me fait '' t'es un grand garçon !'', alors là je suis sorti de mes gons, je lui fais ''attends ! Tu rigoles ou quoi...attends toi t'es en vacances, je ne sais où en France, moi je suis en vacances un samedi soir à 9h30 au restaurant, et tu me dis (sur un ton exprimant une situation absurde) je me débrouille, mais c'est le monde à l'envers, tu as des responsabilités, tu prends tes responsabilités...''alors je lui dis ''écoute ! Si moi je suis un grand garçon, toi t'es un petit enfant qui ne sert rien faire, ciao ». Donc à partir de là, c'était la guerre ouverte !''

### **3-3 Des prédispositions à la contestation : L'héritage historico familial des militants d'origine africaine**

Lorsque nous parlons des étrangers, issus par exemple de l'immigration récente, nous ne devons pas occulter l'histoire originelle du pays d'émigration et les modes d'interrelations humaines pouvant développer des prédispositions spécifiques à la contestation sociale. Il y a des différences entre les générations postcoloniales maghrébines des années 70-80 et celles d'Afrique, plus contemporaines. L'immigration africaine, du moins celle que nous trouvons chez les militants d'origine africaine, s'apparente à une immigration plus «aisée», une immigration ''intellectuelle''- qui va ensuite s'inscrire dans un processus d'appauvrissement-, mais pas uniquement aux seuls regards des critères économiques : il faut y ajouter également les variables scolaires et culturelles. Autrement dit, nous avançons que les conflits dans lesquels certains militants se sont engagés résultent à la fois d'un ensemble de capitaux personnels qu'ils ont accumulés dans des milieux sociaux différents de celui de la France. Dans ce cas, l'émergence d'une force syndicale dans la restauration rapide n'est plus strictement circonscrite à l'espace professionnel. L'accumulation d'un capital personnel va permettre à ceux qui en sont les détenteurs de devenir les acteurs d'une implantation syndicale. Cette différence apparaît plus particulièrement entre les militants d'origine africaine et ceux issus de l'immigration maghrébine. Pour ces derniers, qui sont les plus démunis en terme d'accumulation de capitaux acquis dans les familles, ils sont plus enclins à accéder au militantisme à travers une histoire collective (inscription dans un mouvement, implantation antérieure d'un noyau syndical etc.).

Les trajectoires familiales de deux militants africains, Patrice et Louis, montrent, à ce titre, le lien entre le développement de dispositions spécifiques et l'engagement dans le syndicalisme. Tous les deux sont en effet issus de familles relativement aisées, objectivant, par là, une théorisation de capitaux (scolaire, économique, culturel etc.). Leur migration en France correspond, en quelque sorte, à une dévaluation de leurs capitaux, mais sur le seul critère objectif de leur déclassement professionnel (celui-ci impliquant davantage une annulation de leur aspiration qu'une annulation des capitaux personnels-

titres scolaires, biens économiques, relations sociales etc.). Pour certains, on peut d'ailleurs parler d'un déclassement social sur plusieurs générations. C'est le cas de Patrice, originaire du Bénin. Son père est arrivé en France dans les années 70. Titulaire d'une maîtrise d'économie, il retourne dans son pays dans l'objectif de « monter son entreprise ». Il se marie à l'époque, avec celle qui deviendra la mère de Patrice, dont les parents possèdent une entreprise agricole. Les changements politiques qui interviennent dans son pays poussent son père à y retourner. Quelques années plus tard, une rupture conjugale intervient, ce qui semble décider son père à s'installer définitivement en France. Entre temps, il a trouvé un emploi d'ouvrier spécialisé dans une usine Renault. Par la suite, le père de Patrice deviendra militant à la CGT. On voit donc à travers l'exemple de Patrice, une homologie des positions professionnelles ainsi qu'une homologie des déclassements sociaux. Son père et lui occupent des positions professionnelles situées au bas de l'échelle des professions. Cependant, on peut déceler la transmission d'un capital politique qui s'est certainement activé lorsque le déclassement social inclinait Patrice à ne plus espérer un classement équivalent, soit à son titre scolaire, soit à la position sociale occupée de son pays d'origine. Dès lors la décision de s'investir dans le syndicalisme pouvait s'appuyer sur l'exemple de son père, tant les trajectoires sociales étaient similaires. Du moins, il pouvait bénéficier de la transmission «d'un capital militant» par son père, ce qui est loin d'être négligeable lorsque dans la restauration rapide les repères syndicaux sont souvent inexistantes.

« Bon c'est vrai mon papa était syndicaliste, mais il m'a conseillé de... enfin parce que ça lui a rapporté que des emmerdes...il m'a toujours dit quand je commençais à en parler '' tu vas défendre tes droits mais tu vas le payer cher ''... Bon moi je l'ai constaté... Je suis rentré dans ce truc là parce que... j'ai eu un caractère trop révoltant [...] Quand j'ai commencé à rentrer dans le syndicalisme je consultais les livres de droit...mon père en avait plein chez lui, et ç'est vrai que ça m'aidait. Quand tu débarques dedans c'est pas toujours évident, c'est technique, faut savoir où se trouvent les informations tout ça... ». (Patrice)

On retrouve des similitudes dans l'entourage familial de Louis, syndicaliste depuis une dizaine d'années. Son oncle est un «ancien ministre d'Etat» qui s'est réfugié en France dans les années 80. Son père, décédé aujourd'hui, a lui-même occupé des postes de responsabilités gouvernementales. Le déclassement de Louis atteint ici certainement son paroxysme. Cependant, le déclassement professionnel ne correspond pas forcément au déclassement familial. Dans le cas de Louis, une alliance matrimoniale lui a permis de maintenir une position sociale plus ou moins équivalente à celle de son milieu d'origine. Son épouse a fait des études de droit (elle est conseillère juridique) et son beau-père, avant qu'il ne prenne sa retraite, occupait un poste de cadre dans une banque avant qu'il ne s'engage lui-même dans le syndicalisme. Comme pour Patrice, on peut avancer l'hypothèse que son entourage familial a pu favoriser, chez lui, l'engagement syndical. Louis bénéficie d'un «capital juridique» au sein de sa famille. Il est difficile de savoir comment celui-ci s'est articulé au moment de son engagement dans le syndicalisme, mais il disposait d'informations techniques et juridiques à portée de main.

« Au niveau de mon entourage familial...j'ai le soutien de ma femme...c'est bien vu sinon, je ne peux pas le faire...n'importe quel syndicaliste vous le dira, s'il n'a pas le soutien de sa femme...parce que ça prend une dimension de bénévolat, ça prend du temps énorme...si vous n'avez pas votre famille, votre femme avec vous...on en parle très souvent de ces choses là, moi j'ai la chance parce que ma femme est de nationalité française qui a fait du droit, son père qui était un ancien militant et cadre dans une entreprise...il était représentant syndical...non !non ! chez moi c'est très bien vu ». (Louis)

Dès lors, l'engagement dans le syndicalisme des acteurs d'origine africaine est un rapport dialectique entre les dispositions acquises à l'intérieur des espaces familiaux-compétences linguistiques, capital scolaire élevé des parents pour certains, «capital militant» - et le déclassement social (dans son acception la plus élevée, c'est dire déclin des positions sociales et déclassement professionnel). Tout se passe comme si leur «refoulement social»<sup>115</sup>, permis par l'espoir d'une ascension, ne pouvait plus se maintenir face à des rapports d'exploitation qui affectent leur «dignité», bien au-delà des rapports sociaux dans le travail. Ces salariés d'origine africaine sont, en effet, pris dans une contradiction entre les dispositions culturelles acquises à l'intérieur de la famille - encore plus lorsqu'une socialisation familiale, proche d'une culture bourgeoise économique et administrative, mettait l'accent à occuper dans l'espace social des positions plus proches de l'encadrement que de l'exécution - et un perpétuel mensonge qui a pour fonction d'occulter des positions déclassantes, des emplois jugés subalternes, mais aussi les lourds sacrifices exigés par leur expatriation :

« C'est dommage que mon père n'est plus vivant... bon moi je ne le disais pas à mon père que je travaille chez Mac Do. Il ne sait pas que c'est un travail dans la précarité... vous avez des étudiants qui sont étrangers ...qui sont managers, qui sont agents de sécurité ...ils ne disent pas à leur parents , voilà les boulots auxquels je suis condamné à faire » (Louis).

Ce sont ces facteurs qui, selon nous, ont rendu possible l'émergence d'un *militantisme endogène*, c'est à dire qui émerge à partir d'un seul individu. Ils ont fini par prendre à revers un système de gestion basé en partie sur les faiblesses structurelles de l'immigration et sur le découragement d'une main-d'œuvre : le peu d'intérêt que représentent ces emplois, ou l'idée que le marché du travail offre une panoplie innombrable de ces « petits jobs », restent une explication profonde d'absence syndicale. Si l'alternative pour ces militants est de rester, c'est que le champ des possibles, qui s'offre à eux dans l'investissement syndical, rompt avec des positions fatalistes. Les prédispositions politiques représentent alors un facteur non négligeable d'une implantation syndicale sur le long terme. Elles permettent aux agents sociaux de chercher des solutions, non plus en dehors de l'espace professionnel, qui se caractérise par des démissions, mais à l'intérieur de celui-ci. Au moment du « préconflit » syndical, ils sont en mesure d'établir une contestation fondée non plus sur des rapports affectifs (dont le style se mesure aux petits règlements de compte, aux rapports de force vus davantage sous l'angle des reproches personnels que la remise en cause d'une exploitation « naturalisée » - modification imprévue des plannings, heures supplémentaires non majorées vécues comme allant de soi etc. ) mais sur des rapports juridiques. En quelque sorte, les militants d'origine africaine disposent en eux des moyens réflexifs pour construire un modèle juridique de contestation. Le développement syndical à travers l'émergence d'un leader exige un minimum de compétences dont la biographie nous donne les clefs pour comprendre pourquoi certains le deviennent plus que d'autres<sup>116</sup>.

---

<sup>115</sup> Nous empruntons cette expression à N. Elias, *In La dynamique de l'occident*.

<sup>116</sup> Nous pourrions ici faire un parallèle avec les militants associatifs issus des cités qu'analyse O. Masclat dont il nous donne ici quelques-unes de leurs caractéristiques sociales : « ces militants de cité détiennent un capital scolaire, plus ou moins important, qui les distingue de la majorité des membres de leur groupe ainsi que divers capitaux « prépolitiques » (c'est nous qui soulignons) ou moraux hérités de leurs familles, à travers le militantisme ouvrier ou la rigueur religieuse des pères, qui les prédisposent à parler au nom des « sans -voix ». Le profil n'est pas sans rappeler celui des militants communistes des années trente, qui se différencient des autres ouvriers par une scolarité un peu plus longue et trouvaient dans l'accès à la profession politique une issue aux contradictions de leur histoire sociale personnelle ». Masclat, O, « introduction », in, *La gauche et les cités*, la Dispute, 2003.

« C'est là que les choses ont commencé à se gâter ! Je ne voulais pas du tout être manager avec toutes les responsabilités des produits, des salariés, de l'argent pour être payé swing manager (le grade en dessous) et faire des heures incalculables. Là le poste de manager n'en parlons pas, surtout sans primes...c'est là que les relations ont commencé à se détériorer, donc moi j'ai dit " non !non ! Moi je suis sur un point, je suis sur une zone mais je ne veux pas faire des heures sup point à la ligne ". Quand il (le nouveau directeur) est arrivé ça ne lui plaisait pas, il a commencé à changer les équipes, il y avait des gens qui ne lui plaisaient pas, donc dans la foulée, il y avait des élections... des représentants du personnel...donc j'ai décidé de me présenter... il était hors de question qu'on me bafoue dans mes droits, et franchement je ne voulais pas partir comme ça, tout perdre quoi ! Il y en a plein qui on fait comme ça...combien de temps ils sont restés cinq ans, dix ans ? Et là vous partez avec rien, pas une prime de licenciement...c'était inacceptable vous comprenez ! Nous étions arrivés au seuil critique si je puis dire... ». (Louis)

Enfin, l'histoire politique des régions dont ils proviennent semble également être un facteur qui participe à la construction de leur expérience syndicale. La découverte de la France représente pour eux la découverte d'une histoire particulière : celle d'un pays où les acquis sociaux sont le résultat de longues luttes, où l'engagement dans la vie politique, par rapport à leur pays d'origine, peut paraître plus facile lorsqu'une législation est suffisamment forte pour défendre le droit des travailleurs. Peut être que ce sentiment n'était pas encore aussi précis avant leur investissement syndical, mais l'histoire des luttes sociales du passé dans les pays occidentaux semble être un point de référence. C'est parfois ce qui les heurte d'ailleurs chez les autres salariés nés en France dont ils regardent, un peu dépités, le manque d'intérêt pour « l'histoire ouvrière » ou encore pour les « débats de société »<sup>117</sup>. Mais c'est peut-être le fait que ces derniers vivent une forme de déclassement social exacerbé par rapport aux salariés issus des classes populaires qui peut faire ressortir cette histoire sociale, même de manière mystifiée, car ils objectivent, à travers aussi une comparaison qu'ils font entre leur pays d'émigration et celui d'immigration, des situations totalement différentes. Leurs parcours scolaires et universitaires ont souvent été accompagnés par des mouvements politiques assez violents. Même s'ils n'étaient pas particulièrement des acteurs de mouvements sociaux, ils ont été pris dans une spirale ( à propos des premières grèves qu'a vécues Patrice à Kotonou, il me dira : « on faisait des manifestations parce que moi étudiant, on était pris là-dedans, tout le monde devait être pour le changement, c'était comme une mode, même si toi tu n'avais pas trop conscience de ce qui se passait») qui a certainement contribué, au fur et à mesure de leur itinéraire, à leur forger une « conscience politique ».

---

<sup>117</sup> Parmi les syndicalistes que nous avons rencontrés, seuls les militants d'origine africaine étaient inscrits dans un parti politique situé à l'extrême gauche

Chez les syndicalistes africains, le militantisme s'imbrique dans le décalage des positions sociales, les désillusions du travail, l'histoire singulière dans les «structures spécifiques» de leur pays d'origine, les capitaux transmis au sein de l'espace familial et le sentiment aussi d'appartenir à une communauté de destin<sup>118</sup>. Déclassés par le bas, «transfuges de classe» qui les rangent du côté des salariés appartenant aux fractions dominées, l'engagement syndical est pour eux un moyen de rééquilibrer une identité sociale perdue au cours de leur trajectoire.

---

<sup>118</sup> Le regard de Louis illustre clairement ce sentiment, que l'on retrouve souvent dans les propos des immigrés déclassés, qu'au fond, une domination des pays du Nord sur ceux du Sud y est pour beaucoup dans les conditions d'une exploitation globale : quand on vient faire des études supérieures...il arrive souvent...qu'on perde des années ou que l'on redouble plus souvent...donc il faut travailler beaucoup pour avoir le niveau...donc des fois certains sont dotés de bourses...les bourses c'est pour un certain nombre d'années...c'est pas...il y en a qui se retrouvent sans bourse donc par conséquent sans ressources et généralement, vous savez très bien que le niveau économique entre en jeu...c'est à dire même si ton père était riche...il a beau envoyer sa richesse quand tu fais la conversion c'est la misère...donc c'est ce qui condamne des africains à faire des petits boulots toujours dans l'histoire de compléter leurs études et ils se retrouvent piégés, dans la mesure où...déjà qu'il avait un retard (rire ironique)et c'est pour ça qu'il a doublé...pour continuer ses études, faire des petits jobs...on se retrouve des fois avec des gens devenus docteurs à 45 ans...et ils continuent...et ils se retrouvent dans cet engrenage et ils veulent terminer peut être docteur si vous voulez...mais au bout de sa vie, à sa retraite, il n'a été qu'un simple ouvrier».

## 4- La difficile accumulation d'un capital militant

### 4-1 La formation d'une « culture de militant »

Au-delà de la rupture entre l'employeur et l'employé qui rejette la culture d'entreprise (que les salariés les plus investis avant de devenir militants avaient pourtant intériorisée), l'engagement syndical permet aux militants syndicaux de consolider des savoir-faire spécifiques : instruction des dossiers à défendre, consultations régulières du code du travail, apprentissage du fonctionnement des instances syndicales, rédaction des tracts, prise de parole en public. De plus, les humiliations quotidiennes sur le lieu de travail ainsi que les sacrifices liés à l'investissement syndical (temps passé, promotions retardées ou annulées, etc.), façonnent chez ces militants une représentation de soi restaurée, en modifiant la perception que les collègues et les employeurs ont d'eux.

« Quand je suis rentré dans ce syndicat-là en 94, j'avais vu qu'il y avait autre chose que le travail, je me disais, j'ai tout appris, qu'est ce qu'il faut apprendre encore chez Mac Do ... donc je me suis beaucoup investi dans ce domaine- là... ça a été une autre manière de faire autre chose, faire des hamburgers...si bien que j'étais très...très valorisé...quand quelqu'un vient me voir, je lui donne des conseils, je me dis :'' je suis utile à quelque chose » [...] Donc je faisais mon travail normalement et à côté de ça, je me documentais, je me formais moi-même et par ma formation j'aidais aussi des collègues qui n'avaient pas ce temps là pour se consacrer au livre du droit salarial...et je me sentais très important dans ma tête ». (Patrice, Manager chez Mac Donald, syndicaliste)

Lorsque ces militants interviewés évoquent leurs luttes sociales, ils se réapproprient les discours de dénonciation de la condition faite aux travailleurs, alors que leurs parents étaient souvent exclus de la vie syndicale par des syndicats pour lesquels la main-d'œuvre ouvrière étrangère et sans qualification n'était pas une priorité. L'identification à la condition ouvrière de ces nouveaux militants renvoie donc moins à un héritage ou une mémoire collective des luttes sociales transmise de génération à génération qu'à une vision idéale, une sorte d'« âge d'or » du syndicalisme vecteur de progrès social. Pour la plupart de ces jeunes militants qui ont baigné dans une forme de dépolitisation, le fait de se rattacher à une certaine idée de l'histoire ouvrière leur donne les moyens de s'identifier à un groupe social : ce n'est pas qu'ils se sentent « ouvriers dans l'âme », mais la position professionnelle à laquelle les mène leur trajectoire les confirme dans le fait d'appartenir à une forme actualisée du prolétariat.

Au fur et à mesure de leur trajectoire syndicale, les militants parviennent également à mesurer la complexité de l'organisation économique. Dans la restauration rapide, les recrutements s'opèrent, la plupart du temps, directement dans les unités à l'intérieur desquelles les employés sont affectés. Les responsables de ces unités sont donc les seuls représentants légitimes d'une hiérarchie qui se caractérise, comme l'illustrent les propos de ce syndicaliste, par l'anonymat : « il y a quelque chose d'assez particulier au Quick...c'est une boîte où le patron n'existe pas, quand tu veux prendre des décisions sérieuses, on sait pas à qui s'adresser ». C'est à travers ces responsables que doivent se résoudre, au sein des restaurants, les micro-conflits, les problèmes liés à la gestion flexible de la main d'œuvre, et s'amortir les effets d'une contestation au niveau individuel pour qu'elle ne rejaillisse pas ensuite sur l'ensemble de l'équipe. En fait, l'autonomie relative de ces unités de production est suffisamment élevée pour que la société-mère s'implique *a minima* dans la gestion de la main d'œuvre. Tout repose donc

sur la hiérarchie des unités où la plupart des responsables ont été, à leur début, eux-mêmes de simples exécutants<sup>119</sup>.

L'expérience syndicale des enquêtés montre une rupture avec cet anonymat organisationnel. Leur mandat les rapproche du siège et des centres de décisions à l'occasion des négociations syndicales ou des séances au comité d'entreprise. Ainsi, ils objectivent à leur manière les différences entre le monde des « patrons », ceux « qui tirent les ficelles » et celui des employés. Ils entrent dans les coulisses souvent inaccessibles pour ceux qui sont démunis d'un mandat syndical, mettent des noms sur les visages, apprennent à connaître les positions hiérarchiques de chacun, à mieux décortiquer l'organigramme. C'est aussi une manière de s'introduire et de s'intéresser à la vie sociale des directions, de cerner « les petits manèges », les manigances d'un milieu où les dirigeants, d'une entreprise à l'autre, se ressemblent souvent. A l'occasion de rencontres avec d'autres militants, ils s'échangent les informations, obtiennent « des tuyaux ». Ils suivent les traces de tel responsable qui, aujourd'hui dans cette entreprise, se retrouvera demain dans une autre, lui donnant l'impression que les relations sont interdépendantes, que « tout le monde se connaît ». Il est fréquent d'apprendre par exemple que le responsable des ressources humaines qu'ils côtoient lors des séances CE se retrouve le mois suivant dans une autre entreprise du même secteur. Un peu comme des profanes, ils découvrent alors les règles d'un jeu toujours plus ou moins obscur pour ceux qui y sont extérieurs.

« Tu vois je voyais le comportement de mon patron, j'allais à la chambre patronale (lieu où se négocient les conventions collectives), je voyais tous ces patrons, déjà ils se serrent tous la patte, ils parlent de leur week-end...en général ça se présente dans un appartement avec une grande pièce principale, une cuisine où ils mangent ensemble et après ils font semblant de se déchirer pendant la négociation tu vois...ah ! je me suis dit, super on va à la chambre patronale, je vais négocier...11 jours de carence, c'est inadmissible, maladie et tout, j'avais déjà plein de petites idées, je vais changer les choses et tout, j'arrive alors à l'ordre du jour c'était ; déjà de fixer le prochain ordre paritaire...jusque là tout est normal et je vois qu'il fixe le mercredi, je lève la main et le mec de la fédération commerce (de la CGT) il me dit " attends attends, je leur dis : je voudrais poser une question, ils m'ont dit : ça serait bien de se présenter... les syndicats comme les patrons, ils m'agressent, tu vois, ah ! je m'appelle L je travaille à M et je suis CGT, oui oui, on a reçu votre mandat et il me dit : oh c'est bien de voir des jeunes, je dis merci c'est gentil" [...] En fait t'apprends par la suite...au début, t'y vas...t'es remonté...et puis en fait, faut suivre les protocoles tu vois...respecter les tours de paroles...pas couper, ça prend un certain temps et même maintenant, je m'y fais pas trop...ça m'énerve toutes ces paroles [...] au début t'es regardée comme une extra terrestre ( rires )...surtout moi avec ma grande gueule...c'est vraiment des mondes différents...je m'attendais pas du tout à ça, non... ». (Souad, responsable dans une chaîne de librairie, syndicaliste )

---

<sup>119</sup> Ce type d'organisation à l'échelle des multinationales n'est pas isolé aux salariés de cette enquête ; il semble être en passe de devenir un modèle généralisé de gestion de la main d'œuvre ; Cette question est traitée par R. Pinard pour qui les multinationales scindent de plus en plus leurs activités économiques autour de deux pôles. D'un côté, les activités de haute valeur ajoutée exigeant des salariés aux capitaux scolaires élevés, de l'autre, les activités à faible valeur ajoutée situées à la périphérie de la maison-mère où l'on trouve les franges des travailleurs déqualifiés. Ce type d'organisation concourt à développer des « entreprises subordonnées qui ne produisent plus pour le marché mais pour les usagers : pour l'entreprise cliente, qui dicte les modalités de fabrication, ainsi que les qualités du produit ». Pinard, R., « Parachèvement et crise de la société organisée : où va le travail ? La flexibilité de l'organisation : les origines de la crise du taylorisme du travail », in Pinard, R., *La révolution du travail. De l'artisan au manager*, Rennes, Les PUR, 2000.

Enfin certains syndicalistes, notamment dans le début des années 2000, ont prolongé leur expérience syndicale dans des espaces politiques où les salariés précaires, et de surcroît issus de l'immigration et des classes populaires, étaient quasiment absents. Par exemple en 2001, lors d'un congrès tenu par l'association ATTAC, des jeunes militants grévistes du Mac donald's de Strasbourg Saint Denis ont obtenu une tribune. Le fait qu'ils soient entrés en contact avec des étudiants de cette association leur a ainsi permis d'évoquer, devant un public nombreux, leur expérience syndicale et de témoigner de leurs conditions de travail dans la restauration rapide<sup>120</sup>. Quelques syndicalistes de la restauration rapide, avec l'aide de militants associatifs, ont également réussi à s'imposer au forum social européen qui s'est déroulé en 2003<sup>121</sup>. A cette occasion, les militants ont organisé avec d'autres associations, un vaste débat sur la précarité leur permettant d'affiner leur analyse sur cette question bien au-delà des limites de leur espace de production. A côté des témoignages d'autres salariés provenant des emplois de services, avec lesquels ils partageaient grosso modo la même condition, des militants (associations de chômeurs, de SDF, de féministes etc...) venus de plusieurs pays d'Europe ont évoqués leur expérience de la précarité, illustrant, d'une certaine manière, que la précarité était un « fait social total ». Il semble donc, qu'à côté de cette expérience syndicale, s'être développée, du moins à cette époque, pour certains militants une expérience du politique dans son acception la plus large (prise de position, prise de conscience, prise de la parole) mais dont il est ici bien difficile de rendre compte de ses évolutions, en raison de la complexité à suivre les trajectoires de ces militants, notamment lorsque ces derniers ont quitté leurs lieux de travail.

La trajectoire syndicale de Youssef montre comment s'articule les schèmes de la « culture militante » et comment ceux-ci peuvent être réactivés une fois que les salariés sont sortis des emplois à travers lesquels ils ont connu leur première expérience syndicale.

A travers l'exemple de Youssef, on observe donc que sur le long terme, « une culture militante » s'est enracinée. C'est à partir de celle-ci, qu'il se développe une réflexivité pour mieux affronter les rapports de domination qui sévissent depuis ces espaces professionnels anormaux. Les faibles chances de sortir des emplois précaires le laisse dans la quasi nécessité de se maintenir dans la voie du syndicalisme, qui devient alors comme une seconde profession .

---

<sup>120</sup> C'était une époque, comme nous l'avons souligné déjà plus haut, où des groupes sociaux socialement distants se croisaient.

<sup>121</sup> En cela ils faisaient figure d'exception si l'on en croit l'analyse de la sociologue Claude Poliak, rapportée et formulée par des journalistes du quotidien *Le Monde* : « Claude Poliak, a laissé les militants sans illusion, expliquant que les mouvements altermondialistes sont confrontés aux mêmes problèmes que les partis politiques : le désintérêt croissant des classes populaires. Comme eux, a-t-elle détaillé, ils reproduisent la coupure entre « professionnels » de l'engagement et « profanes ». Dans *Le Monde* 17/11/03 « *Malgré le succès du FSE, l'altermondialisme reste une cause pour initiés* ». Mais c'est peut être aussi un « effet de visibilité » qui fait que les journalistes étaient plus enclins à parler de ceux qui représentent ordinairement les mouvements altermondialistes que les mouvements provenant justement des classes populaires.

## Youssef : l'enracinement biographique d'une culture militante

A l'exemple de ces salariés qui ont interrompu précocement leurs études, Youssef (36 ans), bien qu'il ait obtenu son bac, enchaîne les petits boulots à temps partiel (équipier chez Mac Do, livreur de pizza, baby sitter, ouvrier intérimaire etc...). En 1994, il est embauché à Eurodisney uniquement pendant les week-ends où il rentre assez vite en relation avec les syndicats (« il y avait une histoire syndicale pratiquement dès le début, il y avait des grèves »). Son adhésion au syndicat s'opère à peu près dans les mêmes circonstances que celles de Farid : sa position dans le salariat précaire l'incline à s'allier avec des travailleurs, qui par ailleurs sont souvent des étudiants, les plus contestataires vis-à-vis de la hiérarchie d'Eurodisney. Après une première grève, le syndicat lui propose de l'inscrire sur une liste en vue des élections professionnelles. Par la suite, il obtient un mandat au CHSCT qu'il va occuper jusqu'à son licenciement (celui-ci sera avalisé par l'inspection du travail). Cette première expérience syndicale forge, chez Youssef, ses premiers outils intellectuels et politiques : « Quand j'étais délégué, ceux qui travaillaient avec moi et qui ont été virés pour vol ou quelque chose, j'ai réussi à les réintégrer. Je leur faisais un courrier, et, à côté, je faisais un tract pour qu'on les réintègre, même s'il a volé, c'est pas grave alors j'étais à fond à fond, et le jour de l'entretien où le gars était assigné, on venait à plusieurs, à plusieurs délégués...on se mettait aussi à l'entrée des parcs. J'appelais les journalistes aussi, l'*Huma* et le *Parisien*, ils étaient contents de m'avoir à chaque fois, j'étais leur interlocuteur privilégié, et ce qu'il y avait, c'est que là on bougeait tous par rapport au tract, par rapport au courrier, c'est pas moi qui écrivait les courriers, c'était un pote à moi qui était en AES et qui était super callé en littérature, c'est lui qui faisait les lettres, j'allais les taper à l'union locale, je les sortais en grand et on allait à plusieurs distribuer des tracts ». Entre temps, Youssef fait la rencontre d'autres jeunes délégués appartenant à la CGT et travaillant dans différents emplois de service. Il participe également au conflit de SSD qui, comme nous l'avons vu plus haut, devient l'épicentre autour duquel les « jeunes militants de terrain » se regroupent. Après son départ d'Eurodisney et les conflits qui ont marqué la restauration rapide, et dans une plus large mesure les emplois de service précaire, il connaît un « passage à vide » sur le plan syndical. Par ailleurs, les deux nouveaux emplois qu'il occupe ne lui laissent pas beaucoup de temps pour s'afférer à des fonctions syndicales –il travaille dans le nettoyage et dans la sécurité privée–, et le manque de soutien, au moment de son licenciement, de la part des instances hiérarchiques de son syndicat le laisse perplexe. De plus, la configuration organisationnelle des secteurs où il travaille est complètement différente de ce qu'il a connu à Eurodisney : face au travail isolé, à la faiblesse des collectifs l'émergence d'un syndicat revendicatif lui semble hypothétique. A ce moment, Youssef semble plus se recentrer sur sa vie personnelle (il se marie et envisage d'avoir des enfants) et à mettre de côté son engagement dans le syndicalisme, bien qu'il continue d'adhérer à la CGT. Toutefois, cette période ne dure pas. Face à la difficulté de concilier ses deux emplois, il décide de travailler uniquement dans la sécurité privée. Son installation dans ce secteur l'amène à nouveau à se confronter avec sa nouvelle hiérarchie. Face aux nombreux dysfonctionnements qu'il rencontre dans son entreprise, il noue des liens avec des syndicalistes. Dans la foulée, il obtient un mandat de délégué du personnel qui lui permet de se protéger mais également de reprendre pied dans un engagement syndical plus offensif. Enfin, à côté de ses activités syndicales, le travail dans la sécurité lui laisse du temps (il occupe, pendant douze heures, un poste dans une résidence) pour instruire des dossiers (il est conseiller du salarié, ce qui l'amène à défendre des employés d'autres secteurs), ou encore pour approfondir ses connaissances sur des sujets sociopolitiques (au cours de l'entretien, il fait référence à des auteurs comme Steinbeck ou Howard Zin et à l'histoire du monde ouvrier).

## 4-2 Champ syndical et luttes de positions

L'adhésion à un syndicat est aussi l'occasion pour certains de ces jeunes syndicalistes de découvrir un autre aspect des luttes. Plus ils pénètrent les instances syndicales, plus ils sont confrontés aux stratégies et aux luttes internes entre représentants de différents syndicats ou de leur fédération. Ils déplorent « l'embourgeoisement » des « permanents », qui n'hésitent pas à les « rappeler à l'ordre » lorsque les militants dépassent les cadres « bienséants » du combat qu'ils mènent contre la hiérarchie de leurs entreprises : « dès qu'on avait des pancartes, qu'on commençait à fermer un restaurant tout de suite, j'étais convoqué d'urgence...à la fédération (syndicale) pression : « mais arrête ça, c'est pas normal ce que tu fais, tu fais n'importe quoi'' ». Ainsi, au sein du syndicat d'appartenance, les tensions sont fortes entre ces militants et les permanents. Les premiers tendent à bouleverser les règles d'un jeu qui est structuré par les seconds. Ils sont comme des contestations en actes de la fausse harmonie destinée à soumettre les militants de base aux normes et pratiques de l'appareil syndical [Encadré « Faux semblant et vrai enjeux »]. Les militants issus des luttes dans les emplois déqualifiés de service ont acquis un savoir-faire et une expérience militante sans pour autant avoir les dispositions pour s'insérer harmonieusement dans les appareils syndicaux. Ils ont donc la sensation d'être prisonniers des logiques internes aux structures syndicales, qu'ils retraduisent dans un discours de dénonciation des « molleses » de l'organisation, par rapport à un passé idéalisé fait de luttes syndicales et politiques.

« Le syndicalisme est complètement politique...quand on dit qu'il n'y a pas de lien entre le syndicalisme et la politique, c'est totalement faux, y a un lien. Quand tu te bats contre le système capitaliste ou ton employeur...c'est politique hein ! Je suis désolé...le chef, c'est lui qui commande et toi tu te bats contre son ordre...quand ils s'attaquent au droit du travail, c'est politique[...]quand tu reviens dans l'histoire, c'est aussi ça les luttes des ouvriers...nous, on est quoi en fait ? On est des ouvriers...les usines, tout ça n'existe plus...c'est amené à disparaître, de toute façon regarde...Mac Do, Pizza Hut tout ces trucs là c'est du travail à la chaîne, sauf que c'est plus dans un seul lieu, mais tu fais le même travail que les ouvriers...nous, on dit pas ouvrier, on dit équipier mais c'est la même chose, c'est pourquoi il faut revenir aux sources, notre histoire elle est plus ouvrière qu'autre chose. C'est simple comme ça mais d'un côté t'as le patron et de l'autre t'as les ouvriers...nous on a changé mais l'histoire c'est toujours la même [...]Tout ce qu'on combat, ils sont tous en train de donner du pognon...groupe ACCOR, Pinault...le budget de la fédération, il est presque à 50 %, il vient de la publicité...donc de plus en plus, on va bientôt dépasser la moitié de notre budget...ça veut dire qu'on sera totalement...partenaires sociaux, ils ne disent pas ça comme ça hein...on est complètement en lien avec les patrons... il faut savoir arrêter une grève comme dirait l'autre...[...]c'est le syndicalisme à la Bernard Thibault et à la CES (Confédération des syndicats européens)...c'est pas comme avant, c'est pas un syndicalisme de luttes de classes tu vois...c'est pas un syndicalisme où on lutte, c'est de plus en plus un syndicalisme d'accompagnement...je sais pas si t'as acheté la NVO (*la Nouvelle Vie Ouvrière* hebdomadaire de la CGT) de cette semaine là, en une il y a un stylo...ça veut tout dire... » (Farid, équipier pizza hut, syndicaliste à la CGT).

## Faux semblants et vrais enjeux

« Pour moi un permanent c'est comme un deuxième patron sauf qu'il fait semblant d'être ton copain, et puis il fallait rester cégétiste... côtoyer des gens de Sud ou de la CNT ou de la LCR c'était bah non ! faut pas quoi ! et puis ce qui me choque chez eux... c'est que nous on milite avec nos tripes, c'est à dire que moi je te dis les choses comme je les pense... je peux changer demain ! à eux de me prouver le contraire... peut-être que je me plante... ce qui me choque chez eux c'est la langue de bois... ils ont une manière de parler et d'utiliser la langue de bois... c'était en 93, quasiment en même temps qu'Abdel hein... finalement on est de la génération 97... on s'est connu après, on s'est pas connu à l'intérieur de la CGT par contre, et pourtant on faisait partie de la même fédération, on avait demandé que tous les délégués syndicaux se rencontrent, que toutes les enseignes se mélangent... ça, c'était stratégique ! Là c'était politique... ''non, non, c'est pas possible, c'est pas la même branche'' [...] J'ai vite compris ce qu'ils avaient besoin à la fédération du commerce. Ils m'ont dit : ''écoutes Souad, t'es bien, tu revendiques bien, on t'a vue en face de ton patron, tu ne te démontes pas''... c'est super ! Ils m'encourageaient hein ! Quelle erreur ! C'était le mec que j'admirais, que je trouvais quand même bien quoi ! Et puis après j'ai vite compris ''écoute Souad, je te trouve super bien et tout donc on te propose le prochain congrès à Saint-Malo, mais on va te mettre à la commission exécutive générale''. Je lui dis c'est quoi, ''c'est de là que part toutes les orientations, où on met toutes les revendications et c'est là que l'on pose les véritables problèmes''... je lui dis ''c'est bien, je veux y être quoi''. En réalité, je me suis vite rendue compte que dans cette commission exécutive fallait un jeune, un vieux, un PD, une lesbienne éventuellement, une black, une beur, donc moi j'étais la beurette de service... un beur pour être représentatif, mais au dessus il y avait un bureau, ce que j'appelle le bureau politique et c'est là que tout se décide ». (Souad, syndicaliste).

Au fur et à mesure que l'expérience des jeunes militants se consolide, qu'ils se rapprochent des centres de pouvoir et des « décisions », ils déplorent les lacunes de ceux qui sont censés les représenter. Ils découvrent alors une certaine fragilité syndicale dans ces secteurs d'activités. Ils prennent conscience des décalages qui se sont opérés entre une implantation économique, remontant seulement à quelques décennies, et une implantation syndicale encore fragile. La plupart ont conscience que l'organisation économique précède de loin l'organisation syndicale, que la première comme le dit l'un d'entre eux « a toujours un coup d'avance » sur la seconde. Ils savent aussi que l'éparpillement en une multitude d'unités de production rend difficile la concertation entre militants et représentants des syndicats d'appartenance et entre différents syndicats. Ils savent donc que les syndicats ne possèdent aucun levier économique, mais ils s'interrogent sur l'absence d'initiatives que les permanents sont en mesure de prendre pour permettre, par exemple, la rencontre entre des militants appartenant au même syndicat ou travaillant dans les mêmes secteurs d'activités. C'est souvent lors de manifestations ou de contacts informels aux assemblées générales qu'ils font connaissance avec d'autres militants partageant, *grosso modo*, la même expérience sociale. Ce qu'ils reprochent aux permanents, c'est qu'ils ne jouent pas ce rôle fédérateur entre militants dispersés exigeant pourtant peu de moyens. Par conséquent, ils découvrent parfois avec regret des informations tardives ou encore des militants qui rencontrent les mêmes problèmes et qui ne demandent pas mieux que de s'organiser collectivement pour établir un véritable rapport de force contre leur entreprise : « c'est mieux d'être réunis pour être plus forts. Normalement c'est à la Fédé de faire ce travail, nous on peut pas le faire ça... déjà qu'on a du mal à se rencontrer quand il y a deux ou trois restaurants... mais ça elle ne le fait pas ». (Farid)

Par ailleurs, les jeunes militants sont confrontés à une logique semi-lucrative, semi-clientéliste, exigeant d'eux une certaine « rentabilité syndicale ». Ils s'indignent d'un comportement qu'ils dénoncent et combattent à l'intérieur de leur entreprise. Pour eux, les permanents reproduisent les mêmes attitudes que leurs directions : on leur demande une sorte de « plus-value syndicale » ( « faites des adhésions ! ...attends je suis pas commercial, moi je ne vends pas des cartes »), de « faire du chiffre » comme si cela allait de soi. Leur analyse de ce « productivisme syndical » ne se limite pas à leur seule personne. Ce qu'ils regardent avec un certain mépris, c'est une sorte de collusion implicite entre les représentants syndicaux et les entreprises qu'ils disent « combattre » tout en acceptant de jouer les règles du « patronat ».

Les tensions avec les organisations syndicales expliquent que des militants tendent à faire des alliances avec d'autres agents extérieurs à leur syndicat d'affiliation, ou encore à développer leur propre mode de contestation, comme en témoigne la création du réseau « Stop Précarité » : ils se rendent compte que leurs luttes nécessitent des alliances avec des groupes partageant les mêmes difficultés, et qu'ils ont « tout à gagner » en sortant des luttes catégorielles, qui risquent de les isoler et de reproduire indéfiniment une lutte individuelle « du chacun pour soi » ( « les conventions collectives, c'est de la foutaise, c'est une manière de démanteler le code du travail »). Ainsi, ils marquent une certaine distanciation avec leurs syndicats où les agents sociaux dominants semblent désormais éloignés des « questions concrètes » que se posent ces « militants de terrain ». Pris dans les urgences stratégiques propres aux champs par lesquels ils se font et se défont, les « permanents » donnent l'impression de s'engager dans des luttes « sérieuses » qui se déterminent en fonction des enjeux syndicaux (les syndicats s'opposent à la fois à d'autres syndicats, se déterminent en fonction des complicités du moment, contre les adversaires du moment sur la question des adhésions, des mesures à prendre face à telle ou telle consigne etc.). C'est dans ce sens que l'on peut y voir une sorte de déconnexion syndicale, la formation d'un champ plus ou moins autonome qui se structure moins en fonction des aspirations de sa base et des intérêts des salariés qu'en fonction des luttes pour acquérir telle légitimité politique, pour avoir tel poids dans telle négociation ou encore pour entretenir telle relation privilégiée avec les centres de décision économique et politique- on peut se demander si aujourd'hui les syndicats ne sont pas dans une logique professionnalisante, comme pour le champ politique et si cette professionnalisation n'entraîne pas une rupture comme on le voit ici avec leur « électorat potentiel ». Dans ce contexte, il n'est pas rare de voir des syndicalistes rompre avec leur appareil syndical.

« C'est ça le syndicalisme, parce que c'était le début...le syndicalisme c'était un moyen pour faire changer la précarité, les brimades, le truc anti social qu'il y avait dans cette société...bon une fois qu'on a passé ce stade...c'est l'évolution du commun...[...] Mais ceci dit, moi étudiant venu faire un petit boulot chez Mac Do ...après quand il rentre dans le syndicalisme...bah...là, c'est un autre monde...parce que la découverte du syndicalisme, ce que c'est, d'où on est parti...on s'est rendu compte que c'est plus compliqué que ça...faut être dedans pour comprendre les stratégies tout ça...leur petit manège...vous voyez au début c'est un peu le piège, ça, on se rend compte plus tard...ils ont des grands discours, ils prônent la démocratie, la solidarité tout ça...vous, vous arrivez avec vos espoirs et puis là [...] en fait, vous avez des tendances...en fait le syndicat de Lyon (les représentants du syndicat de cette époque sont remarqués par leur virulence) qui a fait tant de pression, qui a fait tant de boucan, n'est pas le même que le syndicat parisien, qui est plus ou moins conciliant avec les patrons et plus ou moins corrompu si vous voulez, en fait, voilà...donc après, nous, on découvre ça...nous tombons...voilà Mac Do a réussi à amadouer les dirigeants de ce syndicat...bon parce que nous, tout ce que l'on faisait à la base...Parce que à l'époque, on était nous beaucoup de restaurants (c'est une franchise qui regroupe une dizaine de restaurants)...bon à

chaque fois qu'on voulait faire des grèves, les salariés ils nous faisaient confiance, parce que c'est la CFDT. Quand on allait au CE (comité d'entreprise)...bah, on avait tout le temps nos fédérations sur le dos : "non faites pas ça, c'est pas bien", nous avions les directions Mac Do qui venaient "ouais attendez". Quand ils (les permanents) négociaient directement avec le patron...La stratégie de Mac Do est aujourd'hui comme ça...parce que c'est avec la CFDT qui était le premier à rentrer dans Paris...voilà les relations qu'on avait...dès qu'on avait des pancartes, qu'on commençait à fermer un restaurant tout de suite, j'étais convoqué d'urgence...à la fédération (syndicale)...on me mettait la pression : "mais arrête ça, c'est pas normal ce que tu fais, tu fais n'importe quoi" et quand je faisais débarquer des inspecteurs dans le restaurant et qu'ils constataient que les gens faisaient des heures incalculables, que les gens étaient pas payés pareil, j'étais sermonné "arrête, mais tu fais n'importe quoi"...moi j'ai été traité comme ça face au dirigeant de la CFDT en présence des gros patrons des Mac Do du siège...mais attendez, on a mis les pieds dans quels syndicats ! (dit sur le ton d'un profond dégoût)...Je vous explique, les élections étaient truquées...on a quitté...en fait dans l'histoire, nous, on était là, sur le terrain, on faisait le travail sur le terrain et eux (les permanents)...ils négociaient avec la direction...nous on faisait des tracts par rapport à notre vie quotidienne...et eux non !nos instances les jetaient à la poubelle ( dit sur le ton de l'indignation), on nous donnait des tracts tout faits...nous on était des porteurs. C'était lisse, fallait dire des trucs bien contre Mac Do...voilà ! » (Louis, directeur dans un Mac Do, syndicaliste)

Toutefois, au-delà des critiques nombreuses que les militants adressent à leurs instances hiérarchiques, certains d'entre eux s'inscrivent dans la voix d'une professionnalisation syndicale. Bien qu'ils émettent également des interrogations en ce qui concerne le syndicalisme, ces militants trouvent au sein de leurs appareils une certaine stabilité qui leur permet de développer des stratégies en utilisant, ou en essayant d'utiliser, les outils traditionnels du syndicalisme (CHSCT, CE, code du travail, négociation collective etc.). Cependant, les positions qu'occupent ces syndicalistes dans le champ syndical et dans les négociations collectives limitent leurs revendications bien souvent aux unités où ils travaillent. Les initiatives qu'ils tentent de prendre à une échelle plus vaste que celle de leur restaurant se heurte aux désaccords entre les différentes entités syndicales et, parfois, entre les syndicalistes appartenant au même syndicat. Si, selon des syndicalistes, des « avancées » sont inscrites dans des accords d'entreprises (primes, 13<sup>ème</sup> mois), celles-ci ne font jamais l'objet d'acquis définitifs en raison, d'une part, de la capacité du pouvoir patronal à modifier les règles économiques (par exemple, franchisés des restaurants appartenant à la maison mère) et, d'autre part, de la difficulté d'organiser syndicalement l'ensemble des unités de production dans l'objectif de développer un véritable rapport de force. Il reste donc à savoir comment les « acquis collectifs », accumulés depuis ces luttes à l'intérieur de leur syndicat et de leur entreprise, peuvent permettre la constitution et l'imposition de revendications durables, par delà des affinités de dispositions entre les « militants de terrain », elles-mêmes pouvant être remises en cause au fur et à mesure que se définissent les enjeux et les positions occupées- on a vu des militants novices abandonner leur mandat et s'installer à nouveau dans une carrière professionnelle-, alors que l'instabilité des conditions de travail constitue une entrave structurelle à des mobilisations syndicales durables.

## Conclusion

Malgré des conditions peu favorables à l'implantation syndicale dans la restauration rapide, des acteurs syndicalistes ont émergé au sein de petites unités. Loin d'impulser une dynamique syndicale à une échelle plus grande que leur lieu de travail, ces syndicalistes peuvent toutefois être à l'origine de conflits durs comme nous l'avons observé au cours de ces dernières années. Cependant, dans la plupart des cas, l'engagement de ces salariés dans le syndicalisme se limite à des affrontements avec leur hiérarchie qui, au gré des impératifs économiques, exercent des pressions sur les salariés qui se traduisent par des entorses à la législation professionnelle. Mais ce n'est pas là le seul facteur qui pousse ces salariés à se syndiquer. Les nombreux efforts et sacrifices (abandon des études, heures supplémentaires non rémunérées, formations internes etc.) qu'ils doivent faire pour grimper les échelons hiérarchiques montrent que ceux-ci connaissent des limites. C'est notamment lorsque leur travail n'est plus considéré, que les chances de poursuivre une carrière professionnelle s'affaiblissent, que ces salariés se révoltent contre leur hiérarchie, ce qui les entraîne alors dans une spirale conflictuelle. Dans ce cas, à l'inverse de ces nombreux salariés à temps partiel qui finissent par quitter ces emplois parce que ceux-ci ne représentent, pour eux, pratiquement aucun enjeu professionnel<sup>122</sup>, ils rétablissent, à travers un mandat syndical, une estime de soi mise à mal et limitent ainsi les pressions causées par leur contestation. Dès lors, à partir de ces acteurs émergent des micro-conflits qui prennent une forme objectivée, c'est-à-dire que ces conflits s'inscrivent dans un rapport juridique et non plus dans un rapport subjectif comme il est courant de le trouver dans ces emplois, notamment lorsqu'une forte proximité sociale culturelle et générationnelle structure les relations entre les salariés. Ces syndicalistes parviennent à *réguler*, au sein de leurs unités, une organisation du travail qui, par sa propre logique, se perpétue à partir de la précarisation du travail et de la fragilité structurelle de ces salariés (discriminations à l'embauche pour les étrangers, chômage de masse, incertitudes scolaires, temps partiel subi, turn-over très élevé etc.).

Toutefois, comme nous l'avons déjà signalé à plusieurs reprises, l'organisation économique de la restauration rapide est, pour le dire brutalement ici, pratiquement antinomique avec l'action collective - et l'on peut se demander si ce n'est pas là un trait caractéristique aux emplois de services fonctionnant avec de nombreux emplois précaires<sup>123</sup>. L'émergence de petits noyaux syndicaux autonomes, au sein de restaurants, risque donc de rester le mode d'organisation normatif du développement syndical dans la restauration rapide. Dans les moments les plus forts d'effervescence collective, le rassemblement de syndicalistes provenant des fast-food et d'autres secteurs du commerce s'est concrétisé mais sans que cela ne se pérennise au-delà des grèves. Le « turnover syndical » est une explication d'un syndicalisme qui reste souvent à l'état embryonnaire. En effet, les militants les plus revendicatifs, ceux qui sont également les mieux armés pour inquiéter leur direction, finissent souvent par « négocié » leur départ. Lorsque ces derniers parviennent à constituer des bastions syndicaux, qu'ils sont donc en mesure de diffuser auprès d'autres salariés leurs idées et de faire des émules, il est courant que les directions proposent des indemnités financières conséquentes et, comme nous l'avons souvent entendu au cours de nos entretiens, qu'ils achètent ainsi le silence des éléments les plus virulents. Or, et cela est encore loin d'aller dans le sens du syndicalisme, pour ces militants, une fois que leur engagement les amène à s'affronter durement avec leur hiérarchie, ils savent que leur avenir dans ce secteur est sérieusement compromis. Bref, que leur carrière professionnelle s'est précocement arrêtée, qu'ils sont en quelque sorte de jeunes vieux -et tout leur rappelle la jeunesse de ces emplois, quand on sait que la majorité de la population a moins de 25 ans. Lorsqu'il se présente une opportunité, ils

---

<sup>122</sup> Voir Raoul Nkuitchou N kouaïchet , *art.cit.*

<sup>123</sup> Sophie Beau

ont alors peu de remords à quitter ces emplois dans lesquels ils ne se maintiennent plus que par l'action syndicale.

De plus, *l'hyperfragmentation* de cet espace professionnel rend improbable une alliance entre des militants eux-mêmes éparpillés et qui n'ont pratiquement aucune base de ralliement à partir de laquelle ils pourraient mener des actions collectives. Ainsi, les quelques rassemblements de militants provenant de la restauration rapide dépassent rarement une dizaine de militants proches géographiquement, et lorsque des grèves se produisent, celles-ci se limitent généralement à une enseigne. L'émergence de l'action collective, et la capacité de celle-ci à créer un rapport de force contre la direction, s'opère dans la plupart du temps à l'échelon d'un restaurant<sup>124</sup>. Elle est souvent associée à une histoire singulière d'une équipe à partir de laquelle se démarquent un ou deux syndicalistes qui réussissent, lorsqu'une certaine stabilité de la main d'œuvre le permet, à entraîner d'autres salariés pour dénoncer, dans la plupart du temps, et non sans que cela ne produise des frictions entre eux, les traitements injustes qu'ils subissent (licenciement arbitraire, répression syndicale, harcèlement...).

Cependant, s'il y a peu de chance de voir émerger un syndicalisme massif dans la restauration rapide, cela ne signifie pas qu'un syndicalisme durable n'existe pas. Par exemple, pour les militants qui vivent un fort déclassement social- que ce soit au niveau des titres scolaires et au niveau du milieu d'origine-, tout laisse à penser que la probabilité de se tourner vers un meilleur classement professionnel continuera à demeurer faible<sup>125</sup>. Le processus de déqualification dans lequel ils sont pris depuis plusieurs années rend difficilement probable leur reconversion dans d'autres secteurs d'activités plus attrayants que ceux dans lesquels ils évoluent actuellement. Au sein de leur entreprise, ils savent qu'ils ne peuvent plus rien attendre en terme d'avancement professionnel. Leur engagement syndical les a définitivement « grillés ». Quant aux espoirs de tirer un meilleur classement dans d'autres emplois de service, ils ne se font, là non plus, guère d'illusions. Pour ces salariés, le syndicalisme offre alors un nouveau champ du possible, du moins lorsqu'ils bénéficient de la protection d'un mandat. D'un côté, ils assurent leur sécurité au sein de leur travail, et certains d'entre eux maintiennent parfois des postes assez élevés dans la hiérarchie, et, d'un autre côté, leur mandat syndical leur permet d'acquérir des compétences juridiques, de partager leur temps de travail avec leurs activités militantes. Dans ce cas, aussi fragile qu'elle soit, *une dynamique sociale interne* tournée vers la contestation a des chances de se pérenniser dans la restauration rapide.

---

<sup>124</sup> Et rien n'illustre mieux cet exemple donné par une syndicaliste, qui montre que l'implantation syndicale dans un restaurant est toujours soumis à des retournements de situation: « Chaque resto a son histoire, son personnel. Une manager qui travaillait à Passy s'est fait muter dans un autre resto où elle a été licenciée. Tout son ancien resto était prêt à faire quelque chose pour elle, mais pas sur son nouveau site où elle n'avait pas créé de liens. C'est un travail qui repose beaucoup sur les liens entre les gens. »

<sup>125</sup> Louis Chauvel (*Le destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au XXe siècle*, PUF, 1998) nous rappelle l'écart grandissant entre les générations « de la décennie dorée » et celle de notre époque en ce qui concerne l'ouverture professionnelle et les diplômes qui lui correspondent. Plus il y a de détenteurs d'un même titre scolaire, moins ils ont de chances de se placer en même temps que se rétracte le marché de l'emploi correspondant à ce même titre scolaire. Alors qu'en mars 2001, le chômage pour l'ensemble des français s'élève à 8,1% des actifs, il est de 18,6% pour les étrangers et de 19, 6% pour les 25-49 ans. Dans des périodes récurrentes d'instabilité professionnelle, on peut supposer que les étrangers sont les premiers éliminés, toute chose égale par ailleurs ; plus encore, lorsque se conjugue le défaut de relations sociales et celui de ségrégation raciale qui multiplie les exclusions des salariés d'origine étrangère du marché du travail qualifié

Reste à savoir si la construction du syndicalisme dans la restauration rapide doit être pensée à travers les schémas traditionnels tels que nous le retrouvons dans l'histoire ouvrière, c'est-à-dire sous sa forme la plus politisée : l'émergence d'une « conscience de classe » chez les travailleurs et leur capacité d'agir collectivement sur les structures économiques<sup>126</sup>. Or, comme le suggère R. NKuitchou<sup>127</sup>, pour la plupart des salariés de la restauration rapide, ces emplois ne représentent pas le socle à partir desquels peuvent émerger des collectifs de travail stables : « Cette culture du zapping, dont on parle à la direction des ressources humaines de l'enseigne, ne serait pas seulement due à une abondance relative de l'offre de l'emploi non qualifié. Elle pourrait aussi être imputée à un progrès dans l'opinion, en particulier chez les jeunes, de l'idée de l'instabilité et de la précarité vis-à-vis de l'emploi ». A partir de cela, ces « jobs » ne sont plus pensés par la majorité des salariés que dans une conception utilitariste. Pour le dire autrement, nous aurions à faire à une population où le sens des subjectivités est si différencié d'un agent à l'autre, que toute formation d'une conscience de partage des conditions communes d'existence resterait subordonnée aux enjeux individuels. Pourtant, on peut faire ici l'hypothèse que cette « culture du zapping » n'aura pas été complètement intériorisée sans heurt par les quelques salariés de passage qui ont participé, de près ou de loin, aux conflits qui ont secoué la restauration rapide. Et que l'expérience du travail précaire aura été suivie par une expérience de la contestation. Dans ce cas, ces emplois précaires ne sont plus seulement une référence à un état normal du marché du travail « postindustriel », mais deviennent également, chez eux, un repère mémoriel de l'action collective.

Dans ce sens, l'action collective n'est pas vaine, et les institutions syndicales auraient certainement à gagner à intégrer de nouveaux acteurs à partir desquels peuvent s'engager un renouveau politique depuis ces espaces de production. Elles peuvent participer à la construction, chez les salariés, d'une identité politique et à une réflexion sur les nouvelles formes de domination qui se déploient dans une économie en voie « de tertiarisation ». Les conflits qui se sont déroulés au Mac Do de Strasbourg Saint-Denis, par exemple, ont été pour des jeunes salariés issus des classes populaires et de l'immigration, une occasion d'exprimer leur condition sociale et donc de leur donner une visibilité politique. Ce fut également un moyen pour des jeunes femmes d'origine étrangère, une minorité pratiquement absentes des organes de représentation, de s'impliquer dans les moments décisifs et de révéler certaines dispositions militantes (s'exprimer en public, enchaîner les communiqués de presse etc...). Mais faute de trouver leur place dans les organes syndicaux, certains des éléments les plus engagés se sont découragés.

L'émergence de petits noyaux syndicaux autonomes devraient donc attirer davantage l'attention des instances dirigeantes. Or abandonnés à eux-mêmes, ces noyaux ont peu de chance de survivre face aux moyens dont disposent les multinationales pour endiguer toute forme de contestation. A l'occasion de ces conflits, on a vu des comités de soutien émerger. Mais ces derniers ont souvent fait l'objet d'une réception mitigée de la part des syndicats. Pourtant leur présence a permis de créer des connections entre le monde de militants et celui de « prolétaires de service » impulsant une nouveauté dans la configuration des conflits. Ainsi, une meilleure reconnaissance de la part des instances dirigeantes syndicales de ces comités de soutien pourrait être à l'origine d'alliances nécessaires pour appuyer les salariés qui s'engagent dans des conflits.

De même, face à l'éclatement des unités de production, les militants expriment souvent leur désarroi : isolés dans leur travail, n'ayant que peu de visibilité sur ce qui se passe dans d'autres restaurants, ils sont souvent sceptiques sur les capacités à s'organiser collectivement. Des initiatives pourraient être envisagées pour rassembler ces militants à

---

<sup>126</sup> Gérard Noiriel *Les ouvriers sans la société française*, Le Seuil, 1986.

<sup>127</sup> *Op cit*

travers la constitution de collectifs, de forums pour que ces derniers puissent se rencontrer, débattre de leurs conditions de travail, diffuser des informations, etc... Ces initiatives pourraient d'ailleurs même s'élargir à d'autres secteurs des emplois de services où le rapport au travail et les conditions de vie ne sont pas si différentes.

Par ailleurs, si aujourd'hui nous allons « vers une Europe syndicale »<sup>128</sup>, ce paramétrage international du syndicalisme aurait tout intérêt à se faire également à partir des lieux de production et des salariés dispersés travaillant dans des multinationales. Des connections pourraient là aussi s'établir pour permettre aux salariés les plus fragilisés de s'organiser et d'agir sur des structures économiques qui elles-mêmes s'organisent bien au-delà des frontières.

---

<sup>128</sup> Anne-Catherine Wagner, *Vers une Europe syndicale. Une enquête sur la Confédération européenne des syndicats*, Le Croquant, 2005.

## Annexe

### Liste des interviewés

*Arthur (entretiens enregistrés en décembre 2003 et en mars 2006)*: 36 ans, sous-directeur dans un Mac donal'd. Il travaille dans la restauration rapide depuis une Quinzaine d'année. D'origine togolaise, il est arrivé en France dans le début des années 90. Il est marié et a 4 enfants. Son père est artisan menuisier. Il a fait des études dans l'enseignement où il a obtenu une maîtrise. Actuellement, il occupe toujours son poste de sous-directeur et un mandat syndical à la CGT.

*Farid (entretiens enregistrés en novembre 2003 et en juillet 2005)* : 33 ans, « employé polyvalent » dans un Pizza chut. Il travaille dans un restaurant depuis 1996 à temps partiel. Français d'origine algérienne, il vit maritalement et n'a pas d'enfant. Issu d'une famille où le père était ouvrier, il est sorti de l'école sans diplôme et a occupé successivement plusieurs emplois précaires. Actifs dans plusieurs conflits, il occupe actuellement un poste de délégué syndical à la CGT. Il habite dans la proche banlieue parisienne

*Souphan (entretiens enregistrés en janvier 2004 et en mars 2006)* : 29 ans, directeur d'un restaurant Pizza hut où il travaille depuis une dizaine d'année. Français d'origine algérienne, il est diplômé d'un DUT commercial. Issu d'une famille de 7 enfants, son père est ouvrier. Il s'est syndiqué à l'occasion d'un conflit pendant quelques temps à la CGT puis a quitté le syndicalisme au bout de quelques mois.

*Nadia(entretiens enregistrés en octobre et novembre 2006)*: « manager » au Mc Do Strasbourg Saint-Denis, CDI à temps plein, ex-déléguée CGT, ex-leader de la première grève, la trentaine, célibataire, française d'origine maghrébine, de classe populaire, habitant la banlieue parisienne.

*Kader (entretiens enregistrés en novembre 2003 et en octobre et novembre 2006)* : Equipier en CDI à temps partiel au Mc Do Strasbourg Saint-Denis. Il cumule deux temps partiels, un au Mc Do, l'autre dans une grande surface commerciale. Ex-délégué CGT, ex-gréviste des deux grèves, il a joué un rôle important dans la collecte de soutiens financiers et la vente de tee-shirts. La trentaine, marié, tunisien, il habite la banlieue parisienne.

*Rachid (entretiens enregistrés en juillet 2005)* : 25ans, il a travaillé dans un fast-food pendant 4 comme « responsable de zone ». Français, d'origine algérienne, il vit dans la banlieue parisienne, son père a été ouvrier. Diplômé d'un DEUG de gestion, il poursuit actuellement ses études. Il a connu une brève expérience syndicale à la CGT.

*Christian (entretiens enregistrés en janvier 2004 et juillet 2005)* : La quarantaine, il a travaillé pendant une dizaine dans une chaîne de librairie. Il vit sur Paris. Il s'est syndiqué successivement à la CGT et à SUD avant d'abandonner toute responsabilité syndicale. Il fut un des initiateurs du réseau « stop précarité » et a participé à de nombreux conflits dont celui de Strasbourg Saint-Denis. Actuellement, il travaille dans la graphologie.

*Patrice (entretien enregistré en octobre 2003)*: 36 ans, il a travaillé pendant une dizaine d'année comme manager dans un fast-food. Titulaire d'un BEP, il est marié et deux enfants. Issu de la petite bourgeoisie béninoise, il est arrivé en France dans le début des années 90. Il a été délégué syndical CGT pendant plusieurs années à Strasbourg Saint-Denis.

*Louis (entretien enregistré en janvier 2005) : 32 ans, il est sous-directeur dans un fast-food depuis une dizaine d'année. Diplômé d'un BTS scientifique, il est marié et a 1 enfant. Issu d'une famille de notable togolaise, il est arrivé en France dans le début des années 90 pour suivre des études. Il a occupé un mandat syndical à la CFDT avant d'adhérer à l'UNSA.*

*Amadou (entretiens enregistrés en octobre et novembre 2006) : Ex-gréviste au Mc Do Strasbourg Saint-Denis, délégué CGT, cumulant deux emplois à temps partiel dans la restauration rapide (Mc Do et Pizza Hut), 25 ans, français d'origine africaine, célibataire, issu de classe populaire, il est hébergé dans la banlieue parisienne.*

*Esmahen( entretiens enregistrés octobre et novembre 2006) : Equipière en CDI à temps partiel au Mc Do du bvd Saint-Germain, déléguée CGT au CE de Mc Do France, moins de trente ans, française d'origine maghrébine, d'origine populaire, habitant la banlieue parisienne.*

*FS (entretiens enregistrés en octobre et novembre 2006) : L'un des deux responsables de la Fédération CGT Commerce à Paris, la quarantaine.*

*Youssef (entretiens enregistrés en novembre 2004 et novembre 2006): 36 ans, agent de sécurité privée. Célibataire, d'origine tunisienne, il est issu d'une famille d'ouvrier. Syndicaliste depuis une dizaine d'année, il a occupé de nombreux emplois précaires. Il a participé également à de nombreux conflits dans le secteur des services et du commerce. Il habite dans la proche banlieue parisienne.*

*Souad (entretien enregistré en novembre et décembre 2003) : proche de la quarantaine, mariée et 2 enfants, son père a été successivement mineur et ferrailleur. Ancienne responsable et déléguée syndicale dans une chaîne de librairie, elle s'est reconvertie aujourd'hui dans l'humanitaire. Elle a participé à de nombreux conflits dans le secteur des services et du commerce. Elle habite dans la région parisienne. Aujourd'hui, elle n'occupe plus de mandat syndical.*



**QUATRIEME PARTIE**

**SYNTHESE COMPARATIVE**

**Paul BOUFFARTIGUE**

Nos trois terrains ont été choisis pour leur diversité, que l'enquête illustre abondamment.<sup>129</sup> Diversité des formes de précarité (1), des modalités selon lesquelles elles mettent en question le syndicalisme (2), ainsi que des formes de résistance, de mobilisation collective et d'initiatives syndicales sur les enjeux associés aux précarités professionnelles (3).

C'est en parcourant ces trois registres que l'on organise la réflexion comparative qui suit, en relevant pour chacun les spécificités et des éléments communs [cf. Tableau comparatif ci-dessous]

Une question paraît alors privilégiée pour rendre intelligible les liens entre, d'une part, les formes de la précarité, et, d'autre part, les difficultés et les éventuels renouvellements de l'action collective et syndicale : quels sont, dans chaque cas, les modèles de stabilisation professionnelle qui demeurent offerts, imaginaires et réellement aux salariés précaires,<sup>130</sup> et quelle place laissent-ils ou ouvrent-ils à l'action collective et syndicale ? Et la distance éventuelle – sociale, générationnelle, de sexe -, entre les profils sociaux des précaires et ceux des syndicalistes participe-t-elle des difficultés d'identification des premiers aux visions du monde du travail et de sa sécurisation portée par les seconds ?

## 1- Formes de précarité.

Si l'on reprend les trois acceptions de la notion de précarité distinguées par P. Cingolani – l'*emploi* et/ou le *travail* précaire, les *salariés* précaires, la *précarité* comme manifestation spécifique de la pauvreté<sup>131</sup> – notre recherche, sans ignorer les deux dernières, a privilégié la première. On peut désigner comme *précarité professionnelle* cette première acception, sachant que nous l'étendons volontiers à la précarité des relations professionnelles. Nous avons approché cette précarité professionnelle à partir d'une grande entreprise (La Poste) et de deux secteurs d'activité économique (Pétrochimie, Restauration rapide) ; donc d'abord à partir du lieu de travail et du lien salarial. Sur ce seul plan, la moisson est très riche, qui met en exergue la multiplicité des processus de déstabilisation, de fragmentation, de fragilisation de l'emploi et du travail.

Mais pousser un tant soit peu cet examen, c'est prendre en compte les deux autres acceptions de la notion de précarité. Celle des *travailleurs précaires*, de leur profil social et des expériences subjectives de la précarité associées, car il n'est pas de processus de segmentation et de hiérarchisation de la main-d'œuvre qui ne s'alimente - et ne nourrisse - des modes de domination sociale, relevant de rapports sociaux débordant la sphère de l'exploitation économique. Et celle de la condition sociale associée à la vulnérabilité économique. Il est probable que la diffusion importante de la notion de précarité dans la société française ces dernières années – de même que la notion voisine en ce sens, d'« insécurité sociale » - soit liée au sentiment général d'appauvrissement et de fragilité économique au sein du salariat, ce dont témoignent clairement des propos recueillis auprès de certains syndicalistes et certains salariés. Mais ces deux autres acceptions de la notion de précarité n'ont pas pu être explorées de manière systématique sur les trois terrains de l'enquête.

---

<sup>129</sup> Même si, faut-il le rappeler, nous n'y avons pas rencontré les formes les plus radicales de précarisation professionnelle et sociale (travail clandestin, insertion durable dans la pauvreté assistée, privation de logement associée à la pauvreté laborieuse...)

<sup>131</sup> *La Précarité*, PUF, Coll. Que sais-je ?, 2005

	LA POSTE	SOUS-TRAITANCE PETROCHIMIQUE	RESTAURATION RAPIDE
Précarité de l'emploi	1- CDD 2- Autres : CDI tps part. intérim, sous-traitance	1- Fragilité des sous-traitants 2- Emplois précaires chez les entr. sous-traitantes	1- Instabilité main d'œuvre 2- Temps partiel
Précarité du travail	Polyvalence, avec formation insuffisante Ex : facteurs "rouleurs"	Externalisation du "sale boulot" dont : enjeu santé au travail Frag et précar. coll. travail Nomadisme géographique	Intensité du travail Horaires de travail flexibles et fragmentés
Précarité des relations professionnelles	"Abus" dans l'usage CDD "un CDD ne fait pas grève" Mais forte synd. chez salariés stables	Généralisée, sauf chez quelques entreprises sous-traitantes de 1er rang	Généralisée sauf implantation Syndicale ponctuelle
Profil social de la main-d'œuvre précaire	CDD : jeunes, mixité proches des postiers stables	Ouvrier, masculin Qualifié (dont "mercenaires") Et non qualifié	Jeunes, mixité Etudiants : orig. populaire Svt. immigrée. Très instables Autres sal. Moins instables
Avenir professionnel pensable pour les salariés	Emploi stable à la Poste pour une partie importante	"Tenir" pour les "mercenaires", stabilité de l'emploi et territoriale pour les autres	Quitter le restaurant et le secteur (majorité) Promotion hiérarchique (minorité)
Mobilis. des précaires	Non	non	Oui
Stratégie collective de sécurisation profession.	Respect code du travail Limiter l'emploi précaire Transformation CDD et CDI à tps part. en CDI tps complet	Respect code du travail Homogén conditions HSCT Limiter l'emploi précaire Reprise acquis en cas licenc.	Respect du code du travail Reconnaissance de l'ancienneté
Obstacles spécifiques à l'action syndicale	Télescopage syndicalisme fonctionnaire/salariat privé	Division intra-salariale, organiques/sous-traitants Répression	Instabilité, rapport instr. au travail (étudiants) dispersion, soumission Répression. T. over syndical
Défi posés	Organiser les précaires Contenir la flexibilité interne Crise du syndicalisme peser sur avenir de La Poste	Organis les entreprises ST Sortir de l'entreprise, du site et de la branche : Reconstruire entité pertinente Articul aide individuelle et mobilis collective crise du syndicalisme peser/avenir branche, firmes	Organiser les salariés Sortir de l'entreprise alliance clients/autres forces Articul aide individuelle et mobilis collective. crise du syndicalisme

## 1-1 La précarité de l'emploi ne se résume pas à celle des statuts d'emploi.

Le développement de statuts d'emploi instables, ou « a-typiques » aux dépens de statuts d'emploi stables, ou « typiques » - résumés dans la formule « emploi sur CDI, à temps plein, pour le compte d'un seul employeur, sur un lieu de travail unique » - est incontestablement une modalité centrale de la précarisation de l'emploi. Mais notre enquête confirme, après bien d'autres, que cette dernière est loin de s'y réduire. Dit autrement, la précarité d'emploi *de fait* déborde la précarité d'emploi *de droit*.<sup>132</sup> Dans les trois terrains ces statuts a-typiques d'emploi sont sur-représentés. Mais ce ne sont pas les mêmes, et l'usage dominant du CDI ne dit rien de la précarité d'emploi qui règne dans le monde des PME sous-traitantes de la pétrochimie, ni de celle qui caractérise la restauration rapide.

Si on retient une définition un peu plus restrictive que la précédente du statut typique d'emploi et de ceux qui s'en distinguent – être ou ne pas être sur CDI à temps plein<sup>133</sup> - c'est à La Poste que cette modalité de précarisation de l'emploi fournit la clef d'entrée la plus directe. Depuis 1991 et sa métamorphose en entreprise publique, l'embauche sur CDD, voire sur CDII et CDI à temps partiel, a été rendue possible par le changement de statut de La Poste, dans le nouveau contexte où le recrutement d'agents contractuels de droit privé – « Acos » - se substitue à l'embauche de fonctionnaires. Les contrats de travail a-typiques se sont ainsi en partie substitués au recrutement d'auxiliaires de la Fonction Publique, lequel a longtemps joué le même rôle : réponse à des besoins de flexibilité productive, et pré-recrutement. C'était le cas à l'époque où l'emploi de fonctionnaire était la norme de l'emploi stable. Les emplois ne relevant ni du statut de fonctionnaire, ni de celui de CDI à temps plein représentent ainsi 10 à 15% de l'emploi à la Poste. Dans ce cas de figure, ce sont bien les CDD qui sont en première ligne de l'exposition au risque d'interruption du lien d'emploi, avec cette spécificité d'une « captivité professionnelle » vis-à-vis de leur employeur passé et virtuel pour ceux qui souhaitent y rester, *via* le lien pratique et symbolique du mode particulier d'indemnisation du chômage.<sup>134</sup> Toutefois, si on prend en compte le rôle joué par le recrutement sur CDD comme mode de formatage de l'ensemble du personnel « Acos » - non fonctionnaires – il est aussi un levier de segmentation de l'emploi postal bien au-delà des effectifs employés à un instant *t* sur ce statut.

Mais il est clair que dans la sous-traitance pétrochimique, comme dans la restauration rapide, la précarité de l'emploi déborde amplement l'utilisation de statuts particuliers d'emploi.

Dans la première, les sous-traitants sont certes un « cheval de Troie » de la diffusion de ces statuts, d'autant plus fréquent que l'on s'éloigne du salariat « organique » pour aller vers les franges les plus périphériques de sous-traitants. Mais les entreprises sous-traitantes continuent de privilégier l'embauche sur CDI à temps plein. C'est la précarité

---

<sup>132</sup> Cette distinction est utilisée par Michel Gollac et Serge Volkoff, in « La santé au travail et ses masques », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2006-3. On pourrait d'ailleurs définir le degré de précarité de l'emploi, de fait ou de droit, comme la probabilité de son interruption et de son débouché sur le chômage, ce que nous a rappelé le « groupe de parole de La Poste ».

<sup>133</sup> On choisit ici de réserver à l'entrée « précarité du travail », la question de la multiplicité des sites de l'activité professionnelle

<sup>134</sup> Les personnes situées entre deux CCD à La Poste peuvent se vivre comme étant dans l'impossibilité de prendre un autre emploi, sous peine de perdre leurs droits au chômage et de ne plus être disponible pour la Poste. De plus les indemnités qu'elle perçoivent sont versées par leur ancien employeur, et non par les ASSEDIC.

économique de ces sous-traitants, leur mise en concurrence et leur soumission au Donneur d'Ordre, leurs fréquentes restructurations, les clauses de mobilité géographique, qui rendent la relation d'emploi des salariés de la sous-traitance fragile et incertaine. On peut estimer aujourd'hui à la moitié des effectifs présents en permanence sur ces sites industriels la proportion des salariés en position de sous-traitance et de statut salarial inférieur relativement aux salariés organiques. Si on prend de plus en compte l'existence des activités et des emplois localisés en dehors des sites mais directement tributaires des phénomènes de sous-traitance et d'externalisation, on mesure l'ampleur de la précarité professionnelle sous-traitée.

Dans la restauration rapide, si le recrutement à temps partiel est un trait majeur de l'emploi, le CDI domine. C'est la très forte rotation de la main-d'œuvre - largement liée il est vrai au temps partiel -, qui est la principale manifestation de l'instabilité de l'emploi, la majorité du personnel pouvant être considérée comme instable professionnellement. Mieux, ce secteur d'activité repose, structurellement, sur cette forte mobilité : faiblesse des salaires, intensité du travail, et importance de la main-d'œuvre juvénile et étudiante, autant de caractéristiques à la fois étroitement liées entre eux et au fort turn-over. On y rencontre également la fragilité des établissements, en cas notamment de mise en « franchise », selon des processus économiques et juridiques qui évoquent le monde de la sous-traitance industrielle. La vulnérabilité des salariés peut alors devenir collective – menace de licenciements collectifs – et leur faible protection juridique et syndicale s'accroître.

Au-delà de la diversité des formes de déstabilisation - de fait ou de droit - de l'emploi, sur nos trois terrains d'enquête, la précarité pèse dans le sens de la déstabilisation des collectivités concrètes de travail, de l'incertitude de la durée d'emploi, de la difficulté de projection professionnelle, de l'anxiété individuelle et collective face à l'avenir. Soit autant de facteurs défavorables à l'action collective.

## 1-2 Précarité du travail et du droit du travail

Articulée à celle du travail et à celle des droits syndicaux et des relations professionnelles, la précarité de l'emploi prend une signification plus ample, et souvent plus convergente entre les trois cas étudiés.

La précarité du travail au sens large renvoie à la reconnaissance, jugée absente ou insuffisante par les salariés, de leur contribution productive ; aux aspects négatifs des conditions et horaires de travail ; aux pénibilités professionnelles et aux risques associés ; aux difficultés pour réaliser un travail de qualité ; au sens du travail.<sup>135</sup> En son cœur, on trouve la polyvalence contrainte et non programmée, car nous l'avons souvent rencontrée directement associée à la logique de la vulnérabilité de l'emploi. De ce point de vue, les situations de travail étudiées présentent de forts contrastes. D'un côté un travail en contact avec le public - non encore nettement « commercial » (Poste), ou commercial (Restauration rapide) – de l'autre le travail industriel (sous-traitance en pétrochimie).

C'est depuis peu, au terme d'un temps d'apprentissage et de réflexion associé à ce qui apparaît comme un processus de substitution à terme d'un salariat de droit privé au fonctionnariat, que les syndicats de la Poste prennent la mesure du phénomène : les « Acos » ne sont pas seulement infériorisés dans leur statut d'emploi, ils le sont au plan

---

<sup>135</sup> En combinant précarité de l'emploi et précarité du travail, Serge Paugam – dans *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF, 2000 – vise également une approche élargie de la précarité professionnelle contemporaine, dans un souci de compréhension de ses implications sur les formes d'intégration sociale plus large (familiale, syndicale, politique).

des conditions de travail et des modalités de flexibilité interne à l'entreprise, que cherchent à étendre la direction. Or il est clair que ce phénomène est tributaire du principal mode de recrutement de ces agents - *via* des statuts d'emploi précaires ou à temps partiel -, et d'une phase plus ou moins longue d'utilisation comme « bouche trou » dans l'organisation du travail. Ainsi, c'est comme « rouleurs » - remplaçants sur plusieurs tournées -, et mal préparés à la réalisation de tâches plus complexes qu'en apparence que sont massivement recrutés, sur CDD, les facteurs débutants. Polyvalence, travail sur plusieurs sites, instabilité des régimes horaires, autant d'autres traits de la dégradation du travail à laquelle sont exposés en première ligne ceux dont le statut d'emploi est le plus fragile. Et la forte présence syndicale dans l'entreprise n'y a pas empêché une faible application du droit du travail, et même de la convention collective d'entreprise – incluant des clauses dérogatoires à ce dernier – s'agissant tout particulièrement des règles d'utilisation des CDD et des CDII.

Dans le monde de la sous-traitance et de l'intérim, la manière dont les rapports de subordination et de domination dans le travail redoublent les clivages en termes de types d'employeur et de statut d'emploi est particulièrement visible. La main-d'œuvre ouvrière est plus directement soumise à l'autorité hiérarchique de l'ingénieur ou du technicien en tant que salariés « organiques », qu'à celle de son propre employeur, et réalise la masse des « sales boulots », en particulier les plus insalubres et dangereux, dont sont relativement épargnés les seconds. L'externalisation des travaux subalternes et dévalorisés a d'ailleurs été une logique motrice dans la sous-traitance de la précarité. Une sur-exposition considérable aux risques professionnels des travailleurs de la sous-traitance est attestée par de multiples études. Une répression syndicale féroce, la faiblesse de la couverture syndicale et plus largement de l'institutionnalisation des relations d'emploi, la non connaissance de leurs droits par les salariés, sont également des caractéristiques de base qui participent de la précarisation professionnelle dans ce secteur, y compris bien entendu aux usages abusifs des statuts d'emploi précaires, intérim et CDD.

Dans la restauration rapide, les faibles durées d'emploi et le travail à temps partiel conditionnent une mobilisation productive très intense de la masse des « équipiers ». Les horaires sont souvent fractionnés et peu programmés, les dépassements horaires mal reconnus. Seuls les « managers » travaillent systématiquement à plein temps et de manière relativement durable. Si des ressorts managériaux et organisationnels spécifiques participent d'un fort engagement professionnel, voire d'une intégration au système « Mc Do », ils sont en partie conditionnés par la fragilité professionnelle et sociale des jeunes salariés, fréquemment exposés aux discriminations ethniques et/ou de sexe.<sup>136</sup> Dans ces espaces professionnels atomisés que sont les restaurants – particulièrement les établissements « franchisés » - la couverture syndicale est très faible, le harcèlement et la répression anti-syndicale fréquents, au point d'ailleurs d'être à l'origine de conflits parmi les plus durs.

Dans les trois cas, on a rencontré la superposition des formes de fragilité de l'emploi et d'infériorisation au travail, avec ce qu'il peut y avoir de consentement, au moins pratique, des « stables » à cette situation. Cette superposition peut se traduire par une segmentation et une division fortes entre les travailleurs du même collectif de travail : les postes non qualifiés et/ou subalternes et ingrats affectés aux salariés précaires, les postes qualifiés et/ou de responsabilité hiérarchique sur les premiers aux salariés stables. C'est le cas tendanciellement dans certains bureaux de la Poste, où si tous les fonctionnaires sont « titulaires », non seulement de leur emploi, mais aussi de leur « tournée », ce n'est que depuis peu le cas des « Acos ». Quant aux CDD ils « roulent » toujours sur un nombre

---

<sup>136</sup> La première dimension est bien étudiée par Hélène Weber – *Du ketchup dans les veines*, Eres, 2005, qui la relie cependant insuffisamment à la seconde selon nous.

plus ou moins important de quartiers.. Dans l'un de ceux que nous avons étudiés, les premiers CDD recrutés dans les années 1990 viennent d'abord permettre... aux fonctionnaires de prendre leurs congés. C'est le cas aussi dans de nombreuses configurations de travail sur les sites de la pétrochimie, où la sous-traitance, lorsqu'elle a débuté dans les années 1970 par certaines activités ingrates, n'a pas été vue d'un mauvais œil par les salariés « organiques ». Ces derniers ne sont-ils pas d'ailleurs baptisés « rois du pétrole » par certains syndicalistes de la sous-traitance ? Cette double segmentation sociale du travail et de l'emploi est moins nette dans la restauration rapide, sauf à faire passer ce clivage entre une poignée de « managers » et les « équipiers ». Ici c'est la masse des emplois qui est peu qualifiée, qui ne nécessite pas un long apprentissage, et qui est occupée par des jeunes de passage.

### **1-3 Profils, conditions sociales et expériences subjectives de salariés précaires**

Nos investigations sur ce plan sont inégales. Assez poussées sur les salariés précaires de la Poste, elles l'ont été moins sur ceux de la restauration rapide, mais ces derniers sont assez bien connus par ailleurs. C'est sur le terrain de la sous-traitance que nos informations sont les plus lacunaires. En tout état de cause les profils sociaux de ces salariés sont suffisamment différenciés d'un terrain à l'autre pour que la probabilité que certains aient connu - ou connaissent à l'avenir -, ne serait-ce que deux des trois activités, est très faible, même si ce n'est pas totalement le cas entre la restauration rapide et la Poste.<sup>137</sup> Autrement dit nous n'avons pas à faire au même salariat.

A la diversité de ces profils correspond une diversité du vécu de la précarité professionnelle, une diversité des destins probables et des avenir souhaités – tout particulièrement en termes de « modèles de sécurisation professionnelle », sur lesquels nous reviendrons -, et une diversité des écarts au profil social des syndicalistes avec lesquels ils sont susceptibles d'entrer en relation.

A La Poste, la fraction des « précaires les moins précaires » parmi les CDD, les CDI à temps partiel et les CDI récents, celle que nous avons pu étudier de manière extensive sur notre terrain, se singularise par une distance sociale relativement faible à celle des postiers dont l'emploi est stabilisé. Un des vecteurs de cette proximité sociale est le rôle des réseaux sociaux d'interconnaissance dans l'accès à l'emploi postal : la majorité de la population interrogée déclare connaître au moins une personne travaillant ou ayant travaillé à la Poste, et y avoir une connaissance est un atout dans la rapidité de l'accès au CDI. C'est une population plutôt jeune, où les femmes sont à parité, originaire des classes populaires stabilisées - comprenant toutefois une petite minorité d'origine immigrée -, mais de niveau scolaire moyen plus élevé que celui des postiers à statut. Examinée de plus près, elle est cependant assez diversifiée. Ainsi, un cinquième, possédant un titre de l'enseignement supérieur, est clairement sur-diplômé par rapport aux réquisits traditionnels de l'emploi de facteur. Ou encore, les femmes sont plus nombreuses que chez les facteurs à statut, et une minorité d'entre elles est déjà relativement âgée.

Les profils des salariés de la sous-traitance ont été repérés plus indirectement, à partir de l'expérience et des visions qu'en ont les syndicalistes du secteur. Il est vrai que nombre de ces derniers, non seulement les ont directement côtoyés au cours de leur carrière

---

<sup>137</sup> Marie Cartier signale dans sa thèse que lors des derniers de recrutement de facteurs fonctionnaires (fin des années 1990, en Ile de France ) le profil « commercial », forgé par exemple par une expérience professionnelle chez Mc Donald's, peut être appréciée. Mais nous n'avons relevé dans notre propre enquête par questionnaire auprès de 155 CDD et CDI récents de La Poste, que 5 emplois de « serveuse » - sans autre précision – sur un total de 320 emplois antérieurs renseignés.

professionnelle, mais sont eux-même d'anciens salariés sur statut précaire. Au sein d'un salariat ouvrier et exclusivement masculin, se dégagent deux types opposés. Le premier, minoritaire, volontiers appelé « mercenaire », est un intérimaire professionnel. Il est décrit comme ayant choisi ce statut d'emploi. Sa qualification est fortement valorisée et reconnue sur le marché du travail, comme c'est le cas pour certains soudeurs très spécialisés. C'est pourquoi il peut, au prix d'une grande disponibilité professionnelle, gérer positivement la discontinuité de ses séquences d'emploi. Il n'éprouve pas le besoin de recourir au syndicalisme pour se défendre, quant il n'y est pas franchement hostile. Il est volontiers vu comme « individualiste ». Le second est celui des ouvriers, qualifiés ou non, qui sont dépourvus d'une telle valeur sur le marché du travail. Eux sont captifs d'un réseau de PME sous-traitantes plus ou moins dépendantes et fragilisées, et ne peuvent plus espérer, contrairement aux années 1960-1970, intégrer le marché interne de grandes firmes stabilisées.

Le profil du salariat de la restauration rapide en région parisienne est marqué par le poids de la jeunesse, souvent estudiantine, pour laquelle ce type d'employeur n'offre qu'un emploi de passage possible parmi d'autres « jobs » alimentaires. Etant à temps partiel il semble d'autant plus compatible *a priori* avec la poursuite d'une formation initiale, même si c'est en même temps un des facteurs de l'abandon des études. Ce salariat juvénile est sexuellement mixte. Il est souvent issu des cités des banlieues et d'un milieu social populaire, et comprend une forte composante issue des immigrations africaines. Ces dernières caractéristiques semblent s'accuser parmi la minorité des moins instables dans l'emploi, d'où proviennent les animateurs des grèves. Mais on trouve parmi eux également des individus déclassés socialement.

Il n'est pas sûr que le type d'expérience subjective de la précarité professionnelle, toujours inscrite dans la dynamique d'un parcours singulier et dans l'épaisseur variable des ressources sociales et subjectives qui sont celles des individus concernés, puisse être aussi clairement différenciée selon les terrains. En tout état de cause, l'inégalité des investigations qui ont été conduites sur ce plan interdisent de l'affirmer. Et l'expérience de recherche la plus poussée en ce domaine – la constitution d'un « groupe de paroles » *ad hoc* de précaires de La Poste – suggère plutôt l'inverse. Peut-être parce qu'ils côtoient de près un monde professionnel stabilisé qui demeure un horizon positif et crédible de sécurisation, les récits et les échanges produits au sein de ce groupe nous ont frappés par leur puissance dénonciatrice et critique. Invités à s'exprimer lors de la première séance sur la signification du terme « précarité », les participants s'étaient vite accordés sur ses différentes facettes, telles que l'étymologie et notre recherche les posent : instabilité, incertitude, fragilité, non reconnaissance, dépendance et soumission. Si le même dispositif méthodologique avait pu être mis en place sur les deux autres terrains d'enquête, les thèmes centraux dans les échanges du groupe - isolement, arbitraire, non connaissance des règles et du droit, non reconnaissance des compétences professionnelles...- se seraient probablement retrouvés.

Toutefois, sur un même terrain comme celui de la Poste, on a pu souligner la diversité des parcours et des expériences de la précarité, dans laquelle les différences de sexe et d'âge semblent jouer un rôle majeur. Dès lors qu'elles ont des enfants à charge, les femmes sont beaucoup plus captives que les hommes d'un segment professionnel restreint, notamment en termes de disponibilité temporelle et géographique. Quant aux jeunes – jeunes gens, et jeunes femmes sans obligation familiale -, même quand ils sont relativement diplômés, leur rapport subjectif à la précarité professionnelle semble s'être relativement banalisé, du moins dès lors qu'elle ne s'éternise pas et qu'elle est soutenue par l'espoir d'une stabilisation. Et si l'emploi « à vie » à La Poste – a fortiori comme facteur « à vie » - constitue l'horizon professionnel d'une fraction significative d'entre eux, ce n'est pas le cas pour tous, y compris parmi ceux qui sont aux portes du CDI.

Si nous avons eu les moyens de reconstituer sur chaque terrain d'enquête les parcours professionnels probables des salariés précaires, nous aurions certainement retrouvé et précisé ce dont attestent les données statistiques récentes sur les salariés non qualifiés.<sup>138</sup> Les plus exposés durablement aux emplois non qualifiés et précaires sont les femmes peu qualifiées et les immigrés récents, suivis par les jeunes gens les moins qualifiés. Les hommes bacheliers, voire les femmes de même niveau de formation, peuvent encore objectivement se retrouver assez rapidement dans des emplois relativement qualifiés et stables. Selon que l'appartenance au monde des emplois précaires et non qualifiés apparaît durable ou provisoire, et selon que l'employeur ou le secteur d'activité actuel forme un horizon pertinent pour une éventuelle stabilisation, la place et le rôle potentiels de l'acteur syndical seront forts différents.

## **2- Sources et modalités de la mise en question du syndicalisme**

La puissance et les modalités de la mise en question du syndicalisme – ou de ses difficultés d'implantation - sous sa forme traditionnelle, privilégiant la référence à la branche professionnelle et à l'entreprise (de grande taille), sont également très variables sur les trois secteurs enquêtés. C'est à la Poste que la déstabilisation est la moins forte ou la moins apparente, alors qu'elle est assez radicale dans les deux autres cas de figure. Deux grands types de sources de mise en question de l'action collective et syndicale peuvent être distingués. L'instabilité et l'émiettement des collectifs de travail, inscrits eux-mêmes dans les transformations des modalités de la subordination salariale (2-1). Les incertitudes qui touchent les modèles de sécurisation des parcours professionnels alternatifs aux formes de la précarité professionnelle (2-2). Ces processus s'expriment au travers de modalités spécifiques de difficultés sur chacun des trois terrains (2-3)

### **2-1 Instabilité et émiettement spatio-temporel des collectifs productifs**

Il n'est pas d'action collective et syndicale possible sans un minimum de stabilité au sein d'une « communauté pertinente », c'est-à-dire de collectivités concrètes de référence auxquels les travailleurs puissent s'identifier, bref sans intégration sociale.<sup>139</sup> En France, la communauté professionnelle, l'identité professionnelle, jouent un rôle prépondérant. Le métier est le principe central d'intégration sociale expliquant les capacités d'animation du mouvement syndical qui ont été celles des ouvriers professionnels. On sait d'ailleurs que c'est moins la stabilité dans l'entreprise que dans une communauté professionnelle relativement autonome par rapport aux employeurs singuliers qui a été le support de leur combativité sociale. La plupart des salariés précaires de nos trois configurations productives apparaissent bien éloignés de ce profil.

Si on admet que la précarité professionnelle c'est d'abord l'instabilité, la brièveté du passage dans une communauté professionnelle, il va de soi qu'elle affecte la durabilité des liens aux collègues et au lieu de travail. L'instabilité de l'emploi et/ou l'émiettement des temps et lieux de travail fragmentent le collectif de travail en puissance. La construction de solidarités effectives au sein de collectifs de travail en est rendue sinon impossible, du moins très difficile. En même temps, cette instabilité est toujours relative,

---

<sup>138</sup> Thomas Amossé et Olivier Chardon, « Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? », *Economie et statistique*, n° 393-394, 2006.

<sup>139</sup> Denis Segrestin, « Les communautés pertinentes de l'action collective. Canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », *Revue française de sociologie*, XXI, 1979.

on y revient plus bas (point 3). Mais la précarité c'est aussi la fragilité, ainsi que la soumission qui tend à l'accompagner. Soumission à un destin que l'on ne maîtrise pas, soumission aux autorités et aux hiérarchies dont son existence semble dépendre. Les précaires sur-représentent toujours les catégories socialement infériorisées et fragilisées par ailleurs - femmes, jeunes, groupes issus des immigrations - plus ou moins distantes socialement et culturellement du salariat organisé syndicalement. Cette seconde face de la précarité alimente, elle aussi, la dé-solidarisation des collectifs de travail, les phénomènes d'isolement. La première renvoie plutôt au versant objectif de la dé-solidarisation, la seconde plutôt à son versant subjectif. La précarité, le recul des droits et protections collectives favorisent le « chacun pour soi », l'arbitraire, la « féodalisation » des liens sociaux au travail.

Chacun des trois « terrains » permet d'illustrer abondamment ces processus, qui y prennent toujours des formes spécifiées.

A La Poste, une partie importante des CDD est utilisée de manière trop discontinue et épisodique au sein des établissements pour s'insérer dans les collectifs des facteurs ou des agents de tri, et une fraction d'entre eux connaît successivement plusieurs lieux de travail. On a vu comment la règle du « tiers temps » pouvait contribuer à banaliser et à normaliser cette discontinuité.

La sous-traitance pétrochimique génère l'instabilité et l'émiettement des collectifs de travail au travers de la petite taille, de la fragilité et de la dépendance économique des entreprises, de leur utilisation des formes flexibles d'emploi - tendancielle croissante avec leur rang dans la chaîne de sous-traitance -, du nomadisme géographique des travailleurs sur plusieurs sites industriels, et de la dispersion d'une partie des activités productives en dehors de ces sites.

Dans la restauration rapide enfin, les principales modalités de l'instabilité et de l'émiettement des collectifs de travail résident également dans la petite taille des restaurants, à la quelle il faut ajouter le turn-over considérable de la main-d'œuvre et le fractionnement de ses temps de travail.

## **2-2 Incertitudes des modèles de sécurisation des parcours**

A la Poste, si les précaires, nonobstant l'absence de mobilisation collective propre et une distance à l'action collective conduite par les postiers à statut, continuent de faire confiance aux syndicats, c'est d'abord parce que la stabilisation au sein de l'Entreprise, ou du moins d'un de ses quatre pôles d'activité<sup>140</sup> - principalement via le passage de CDD à CDI - leur apparaît encore comme une perspective positive et crédible. Perspective dont les contre-parties en termes d'éventuelle dégradation du travail - polyvalence multi-sites, régimes horaires moins favorables que la norme - sont encore contenues. On le voit lorsque des CDD « cdisables » peuvent ne pas accepter n'importe quel poste de travail pour leur accès au CDI. Les syndicats jouent un rôle important aux yeux des salariés précaires, attesté le plus nettement par un réel mouvement de syndicalisation une fois la stabilisation professionnelle acquise. Les précaires apparaissent d'ailleurs de profil social proche du milieu professionnel des postiers. Ici « le groupe périphérique continue de bénéficier de la dynamique du groupe central »<sup>141</sup>. C'est sans doute aussi parce qu'il est clairement périphérique : même quand ils sont nombreux sur un lieu de travail ils sont toujours minoritaires. Le statut d'emploi et le

---

<sup>140</sup> La séparation du Groupe La Poste en quatre « métiers » tend à segmenter en même temps en autant d'entités les horizons professionnels des précaires que nous avons rencontrés.

<sup>141</sup> Christian Dufour, Adeleheid Hege, « Emplois précaires, emploi normal et syndicalisme », *Chronique internationale de l'Ires*, n° 97, novembre 2005.

rapport au travail qui font référence sont ceux des postiers à statut - fonctionnaires et CDI n'étant guère différenciés aux yeux des CDD - et la transformation de leur CDD en CDI - vécue comme « au cas par cas » même si elle peut être encadrée par un accord collectif, comme c'est le cas en 2005 et 2006 - reste crédible et réaliste. Dans cette perspective l'acteur syndical peut reproduire une démarche éprouvée de longue date, sur le double modèle de la revendication de la « titularisation des non titulaires » - avec des succès récurrents sur ce plan - et de l'extinction du recours à l'emploi de « non titulaire » - mais avec des résultats ici plus mitigés. A La Poste, la segmentation des statuts d'emploi ne signifie pas *ipso facto* une segmentation des trajectoires des salariés, une segmentation plus profonde du salariat.

A l'inverse, dans la sous-traitance pétrochimique, segmentations des statuts et segmentations des parcours se superposent. La perspective d'une embauche par les firmes donneuses d'ordre est de longue date exclue pour la masse des salariés de la sous-traitance.<sup>142</sup> Accéder à un employeur de plus grande taille ou à un sous-traitant de premier rang « fidélisé » par la firme Donneuse d'Ordre, pourrait s'y substituer. Mais l'instabilité des employeurs, avec l'accélération des restructurations financières dont il sont l'objet, est devenue générale. Ne resterait plus comme perspective positive offerte aux plus qualifiés des ouvriers que celle de se stabiliser dans l'intérim professionnel, du moins jusqu'à un âge – la quarantaine – au-delà duquel l'usure professionnelle commence à interdire un tel mode d'emploi.

Dans la restauration rapide, la perspective d'une stabilisation au sein du restaurant, ou même de l'enseigne, n'est souhaitée que par une toute petite minorité du personnel qui y transite. Et cet avenir n'est attractif que sous condition d'une promotion dans l'encadrement. Ce n'est pas un hasard si une partie des jeunes grévistes ne s'engage dans l'action collective, voire se syndiquent, qu'à partir du moment où, au terme d'une expérience professionnelle plus ancienne que la masse des « équipiers », ce type d'espérances semble avoir été trahie par le management.

### **2-3 Des modalités distinctes d'affaiblissement**

La Poste est une entreprise où le syndicalisme paraît aujourd'hui conserver l'essentiel de ses forces, reste un acteur légitime – à la limite qui « fait partie de l'institution »<sup>143</sup> - voire constitue l'un des secteurs d'une timide « re-syndicalisation » récente. Mais le taux et l'effectif importants des syndiqués ne doit pas masquer la faiblesse relative du tissu militant dont font volontiers état nos interlocuteurs. Ils sont même peut-être dans une certaine mesure l'expression de l'héritage d'un syndicalisme de fonctionnaires, peu militant, relativement intégré institutionnellement, *via* le paritarisme, en particulier *via* les rouages de la gestion paritaire du personnel. Ce syndicalisme n'échappe pas à sa crise, dans ses différentes dimensions : d'efficacité, de légitimité, et de sens. Initialement pris de court par le développement d'un salariat de droit privé, il n'est pas sûr qu'il ait surmonté les contradictions liées à la cohabitation au sein du personnel de deux régimes juridiques et aux ambiguïtés qui en découlent en matière de droit du travail. En posture fondamentalement défensive il ne parvient qu'à freiner des évolutions régressives. Jugé par les précaires comme insuffisamment présent dans leur défense individuelle, tout particulièrement dans les moments où La Poste ne les emploie plus, il ne les organise

---

<sup>142</sup> Ce que montraient déjà Danielle Bleitrach et Alain Chenu dans *L'Usine et la Vie* (La Découverte, 1979) c'est que le type d'ouvrier, « fordien », central dans le personnel propre de la grande firme industrielle automatisée, était bien distinct des deux autres – ouvrier de « métier », ouvrier « marginalisé » - qui prédominent ici dans le monde de la sous-traitance.

<sup>143</sup> Dans certains bureaux de Poste, le directeur d'établissement présente le délégué syndical aux nouveaux embauchés sur CDD, presque au même titre que leur chef d'équipe...

quasiment pas – et, sauf exception, ne les mobilise pas plus collectivement -, du moins jusqu'à leur stabilisation professionnelle.

Dans la sous-traitance pétrochimique, la forme syndicale fondée sur la section syndicale d'entreprise et la branche professionnelle est frappée de plein fouet. Alors que le processus d'externalisation et de sous-traitance en cascade débute dans les années 1970, il faut attendre les années 1990 pour que des initiatives significatives soient prises pour tenter de défendre et organiser le salariat précaire selon des modalités innovantes par rapport à la forme syndicale traditionnelle. L'affaiblissement syndical affecte également les salariés des donneurs d'ordre, moins nombreux, plus qualifiés, plus éloignés qu'auparavant de la culture syndicale ouvrière, souvent intégrés aux politiques patronales via l'actionnariat salarié et désarmés face aux réductions d'effectifs par des « plans sociaux » particulièrement avantageux. Dans le monde de la sous-traitance, les difficultés du syndicalisme sont d'abord celles que l'on rencontre dans les PME, accentuées ici par les rapports de fragilisation et de domination propres à la sous-traitance. La répression anti-syndicale en fait partie, mais elle nous est apparue particulièrement généralisée. Il s'agit ensuite des rapports des précaires au syndicalisme et des syndicalistes aux précaires : les premiers sont très distants de l'action collective ; pour les seconds, les précaires sont souvent particulièrement invisibles. Ce n'est pas un hasard si les militants les plus engagés dans l'action en faveur des précaires ont acquis une sensibilité spécifique à ces questions au travers de leur parcours biographique et/ou militant. C'est également l'écho des concurrences, segmentations et hiérarchies dans le syndicalisme : les rapports entretenus entre syndicalistes CGT des « organiques » et des sous-traitants ne sont pas exempts de conflits. On a également pris la mesure de l'incertitudes des modèles de sécurisation professionnelles pertinents à opposer aux formes de précarité professionnelle.

La restauration rapide offre une troisième configuration des difficultés du syndicalisme. Il s'agit ici d'un secteur d'activité nouveau sans aucune tradition syndicale, dans laquelle le type même de salariat dominant – jeunes de passage, notamment étudiants, éclaté dans de petites structures – donne a priori fort peu de prise à l'implantation syndicale d'entreprise. Comme nous l'avons écrit plus haut, « L'organisation économique de la restauration rapide est (...) pratiquement antinomique avec l'action collective ». S'y ajoute, comme dans le cas précédent, le caractère systématique de la répression anti-syndicale, qui décourage les vellétés d'action et de syndicalisation, et un fort « turn-over syndical », lié à la manière dont les rares syndicalistes parviennent à « négocier » leur départ, ou même à la manière dont les directions prennent l'initiative de monnayer leur départ ou leur neutralisation. Comme le seul avenir professionnel positif dans ce secteur, l'intégration à la hiérarchie, leur est clairement fermé dès lors qu'ils se sont engagés syndicalement, ces jeunes n'ont guère de remords à quitter la restauration rapide, même si leur engagement les a aidés à tenir un peu plus longtemps que d'autres dans ce type d'emploi.

Aucun des trois terrains enquêtés, pas même celui de La Poste, n'échappe au cumul des difficultés actuelles de l'action syndicale qui permettent de continuer de parler de crise profonde du syndicalisme. Confronté aux enjeux de la précarisation professionnelle et de la prise en charge des salariés précaire, sa crise apparaît dans toute sa nudité. Crise dans son efficacité à contenir la précarité et à défendre les précaires, que l'activité syndicale s'appuie sur une orientation de type « service » ou « mobilisation » collective. Dialectique bien connue dans laquelle l'affaiblissement des forces militantes s'accompagne de l'absorption des militants les plus engagés dans les instances institutionnelles et leur coupure tendancielle d'avec la masse des salariés, notamment des plus précaires d'entre eux.

A ces sources, plutôt « externes », des difficultés du syndicalisme, il faudrait combiner des sources plutôt « internes », sur lesquelles nous avons moins d'éléments. Nous en avons cependant perçu quelques aspects. Notamment la reproduction au sein du syndicalisme des divisions et des rapports de domination au sein du salariat : rapports de pouvoirs mal vécus entre syndicalistes permanents et syndiqués de base, surtout observés dans la Restauration rapide ; rapports de domination entre syndicalistes du salariat organique et du salariat de la sous-traitance dans la pétrochimie ; retards dans la promotion des « Acos » aux positions de responsabilité dans les syndicats de postiers.

Plus largement, il est clair que des traits généraux qui caractérisent les rapports entre la « base » et le « sommet » dans les organisations syndicales, ou les relations entre les salariés et les militants syndicalistes - marquées par le processus de délégation - se trouvent accentués s'agissant des relations entre syndicats et salariat précaire. On trouve dans nos matériaux de nombreux indices de leur tonalité souvent paternaliste et/ou misérabiliste. Elles sont souvent décrites par les uns et les autres comme instrumentales, tout en étant souvent du même pas critiquées comme telles. On ne s'étendra pas ici sur la manière dont ces ressorts « internes » de la crise du syndicalisme sont alimentés par toutes les transformations du travail et par toutes les évolutions culturelles qui affectent les formes de l'engagement, et que les syndicalistes anciens stigmatisent en parlant de l'« individualisme » des nouvelles générations. On insistera par contre sur la manière dont notre enquête confirme, après bien d'autres, combien la précarisation professionnelle participe du décrochage de larges fractions des classes populaires par rapport aux formes de participation et d'intégration politique et syndicale.

Dans ces deux derniers cas, un syndicalisme centré sur l'entreprise, l'établissement ou même la branche professionnelle, semble voué à une certaine impuissance. C'est sans doute en se redéployant vers d'autres espaces - le territoire, le bassin d'emploi - et en coopérant avec d'autres mouvements sociaux qu'il pourrait faire face aux défis des précarisations.

### **3- Résistances, mobilisations collectives, réponses syndicales**

Malgré la liste impressionnante des obstacles et des difficultés à l'action syndicale que nous venons de dresser sur nos trois terrains d'enquête, les syndicats ne sont pas absents et les salariés précaires participent parfois à des mobilisations collectives, comme on a pu l'étudier en tous cas dans la restauration rapide. La grève des jeunes colipostiers que nous avons étudiée, même si ces derniers ne sont pas sur un statut d'emploi précaire, est également riche d'enseignements : certains n'hésitent pas à se définir comme « précaires » ; et, surtout, presque tous ont connu une précarité d'emploi qu'ils ont quittée depuis peu.

En ayant à l'esprit que l'action syndicale peut se décliner sur des registres à la fois très distincts et pouvant entrer en tension - action *contre la précarité*, action *en faveur des précaires*, action *avec les précaires* : sur quels substrats objectifs et subjectifs reposent ces actions ? (3-1) Quelles sont leurs modalités et leurs résultats ? (3-2). Quels sont les principaux défis qu'elles doivent relever ? (3-3).

#### **3-1 Des ressources pour l'action**

La première des ressources pour l'action collective aux prises avec la précarité professionnelle réside dans des limites de cette dernière. Toute activité productive suppose un minimum de stabilité des collectifs, au risque de mettre en question certaines de ses exigences même, d'efficacité, de qualité, ou de sécurité. C'est ce qui explique que

les directions peuvent prendre l'initiative - ou reconnaître l'intérêt, ou accepter de concéder - de mesures de stabilisation des salariés précaires. On l'a vu à La Poste, où le management trouve des vertus à la régulation de l'utilisation des CDD et du processus de cdisation en lien avec ses préoccupations de qualité de service. Il se peut même qu'une meilleure réglementation du recrutement et de la stabilisation des CDD aboutisse à institutionnaliser cette filière comme principal mode de recrutement des « Acos ». On l'a vu aussi dans la sous-traitance, avec le processus de fidélisation d'un premier cercle d'entreprises autour de la firme Donneuse d'Ordre, ou la mise en place de « chartes » associées à la prise en compte des enjeux de sécurité industrielle et de risques professionnels. L'éclatement juridique du collectif de travail sur le site n'y empêche pas toujours la stabilité de fait des salariés. C'est enfin le cas dans la restauration rapide, puisque une fraction des « équipiers » - faisant donc, si les mots ont un sens autre que purement manipulatoire, peu ou prou et pour un temps « équipe » -, et une bonne partie de l'encadrement se stabilisent quelque peu, de fait, dans certains des restaurants. On l'a vu, la stabilité d'une minorité est d'ailleurs la condition de la mobilité d'une majorité de salariés, et c'est du sein de cette minorité stabilisée que sortiront les jeunes leaders des grèves. Plus largement, partout ce sont les moins précaires parmi les précaires qui apparaissent les plus enclins à la mobilisation collective, et les plus capables de faire le lien entre les précaires et les stables.

Au-delà des limites empiriques à l'instabilité professionnelle, le principe théorique mobilisable ici est le suivant : « si le statut d'emploi divise, le travail rassemble »<sup>144</sup> ; du moins, précisera-t-on, il divise moins, ou ne fait pas que diviser. C'est donc dans l'activité de travail et les coopérations productives dont il est le lieu que continuent de se construire les solidarités élémentaires, unissant y compris des salariés présents de manière très éphémère dans l'établissement, comme cela a été montré dans la Restauration rapide. Cela n'annule pas tout ce qui a été dit plus haut sur les facteurs de segmentation et de division dans les rapports de travail, mais cela indique que des facteurs contraires, de solidarisation et d'unification, sont présents dans toute activité de travail. Ces facteurs sont, on le sait, mobilisés aussi par l'acteur patronal dans une perspective d'intégration. C'est d'ailleurs là où le turn-over est le plus fort – dans la restauration rapide - qu'on le voit le mieux. A la Poste, les rares fois où les précaires de notre « groupe de paroles » s'énoncent comme sujet collectif, ils le font en référence à une activité commune : « nous les catalogues » ; « nous les colis ». La séparation en quatre des activités du groupe La Poste a certes des effets de division. Mais le développement de la conflictualité chez ColiPoste, dont nous avons pu étudier de près un exemple, montre qu'elle peut aussi contribuer à générer la formation d'une identité professionnelle centrée sur l'activité commune. Dans la sous-traitance pétrochimique, ce sont les enjeux de sécurité des installations et des personnels qui semblent cristalliser le mieux la communauté professionnelle de fait constituée sur un site.

Une troisième logique fondamentale, contredisant l'atomisation et la fluidification des collectivités concrètes de travail à laquelle pousse la précarité professionnelle, repose sur la dynamique d'exigence de reconnaissance des compétences professionnelles associée à toute expérience professionnelle. Nous avons détaillé sur le cas de la Poste comment l'expérience de la précarité d'emploi ne se limitait pas à une expérience disqualifiante. Dans la sous-traitance professionnelle les revendications de re-classement à même qualification et ancienneté en cas de changement de l'employeur bénéficiaire du contrat de sous-traitance signalent cette logique. Il en est de même quand les jeunes salariés de Mc Donald's demandent une prime de 13ème mois, qui est une demande de

---

<sup>144</sup> Louis-Marie Barnier, « Du travail collectif au statut collectif », in *Critique du travail et émancipation*, Syllepse, 2006. L'auteur montre comment, sur les pistes d'aéroport, les salariés sont à la fois émiettés entre de multiples intervenants, et coordonnés par l'objet commun de leur activité : le départ à l'heure et en toute sécurité de l'avion.

reconnaissance d'une ancienneté. Même si cette ancienneté est pour nombre d'entre eux, dans cet exemple, limitée, de fait et de droit, à l'année.

La quatrième ressource repose sur les limites et les contre-tendances au consentement ou à la soumission aux situations de précarité professionnelle. Subir n'est pas nécessairement accepter. Ce qui singularise les formes contemporaines et ordinaires de la domination c'est plutôt un consentement pratique, voire critique, que l'adhésion positive à l'ordre social, associé à diverses formes de responsabilisation-culpabilisation.<sup>145</sup> On trouvera évidemment *a priori* chez les sujets disposant de ressources sociales et culturelles, voire militantes, plus importantes que d'autres – en particulier dans les nouvelles générations longuement scolarisées – plus de potentialités de résistances actives ou ouvertes à la précarité professionnelle, que les formes en soit plus individuelles ou plus collectives. On en a vu plusieurs exemples dans la restauration rapide : ce sont souvent des individus déclassés, socialement et/ou scolairement, qui s'engagent dans l'action collective dès lors que les espérances subjectives de re-classement par la promotion au sein du management des établissements paraissent déçues ou trahies. D'autres ont hérité d'un « capital militant ». Mais des individus ayant d'autres trajectoires sociales intergénérationnelles, plus horizontales, au sein du monde ouvrier, et ne disposant d'aucun « capital militant », s'engagent également dans des grèves et dans le syndicalisme. Cela est vrai de la restauration rapide, mais aussi des jeunes grévistes et nouveaux syndiqués de ColiPoste qui sont tous des « novices » de l'action collective.<sup>146</sup> Ces parcours sont au moins aussi encourageants pour le syndicalisme que les premiers. Ils montrent combien la référence à la normalité de la stabilité professionnelle demeure puissante, héritage d'une période de progrès sur ce plan qui n'a pas été éradiqué des consciences par un quart de siècle de précarisation professionnelle.

La précarité professionnelle, en se diffusant et en se banalisant, est-elle susceptible de faire lien, de solidariser les salariés ? Sur ce point notre réponse sera prudente. On a souligné que les syndicalistes qui s'engageaient le plus volontiers aux côtés des précaires avaient eux-même souvent une expérience de la précarité. On a noté également combien la notion de précarité tendait, par sa polysémie, à être mobilisée toujours plus largement dans une perspective normative et polémique. C'est le cas chez les jeunes colipostiers en grève : bien qu'en CDI, ils dénoncent un « management par le stress » anxiogène, les exposant à l'arbitraire des accusations de vols. C'est le cas également chez les jeunes grévistes de Mc Donald's. La combinaison dans de larges fractions du salariat pourtant « stabilisé » (dans le statut d'emploi) des incertitudes sur l'emploi, des nouvelles formes d'intensification du travail, de pénibilités professionnelles et des bas salaires peut éclairer l'écho très large de cette catégorie. La situation des plus fragiles peut donc parfois bien symboliser une condition salariale moderne bien plus large. Reste que l'identité de précaire est une identité négative. On imagine mal qu'elle puisse venir au cœur des mobilisations sociales sans s'articuler à des revendications et perspectives plus positives de sécurisation professionnelle. Les conflits observés aussi bien chez ColiPoste que dans la restauration rapide semblent bien renvoyer davantage à ce que Denis Segrestin appelle la « communauté groupe », où l'expérience collective prend sa source dans la conduite même de la grève – à partir d'une proximité sociale forte, ici d'âge, de génération et d'expérience sociale – plus que dans une communauté professionnelle pré-constituée autour d'une identité positive.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Danilo Martucelli, « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, 45-3, 2004.

<sup>146</sup> Annie Collovald et Lilian Mathieu observent également la fréquence des trajectoires de « novices » sur leurs terrains d'enquête : « Mobilisations de salariés précaires et apprentissage d'un répertoire syndical », communication au colloque *Comment penser les continuités et les discontinuités du militantisme ?*, Lille, 8-10 juin 2006.

<sup>147</sup> *Art. cit.* L'auteur prend l'exemple de grèves d'O.S. femmes pour ce modèle d'action collective.

La dernière série des supports de l'action collective et syndicale contre la précarité et pour la défense des salariés précaires réside dans les droits collectifs conquis par le mouvement ouvrier – droit du travail, convention collectives, même affaiblis -, et dans les forces qui demeurent dans le mouvement syndical. Sur les trois terrains d'enquête ces supports et ces forces existent, même si de vastes zones de non droit et de désert syndical s'y révèlent. Le premier travail des syndicats consiste d'ailleurs dans les trois configurations à faire appliquer le droit du travail et le droit syndical, ce qui passe le plus souvent par l'activité de syndicalisation. Procès pour usages abusifs des CDD ou de l'intérim dans la sous-traitance, pour non paiement des heures supplémentaires dans la Restauration rapide. La judiciarisation de la conflictualité salariale est présente partout, signe sans doute de l'affaiblissement de l'acteur syndical et de la conflictualité sociale traditionnelle, mais signe en même temps de la persistance d'acteurs capables d'activer le droit du travail. Des ressources existent également dans l'héritage du mouvement syndical. Les quelques tentatives observées visant à sortir de l'entreprise et de la branche professionnelle peuvent s'appuyer sur les traditions et modes d'organisations territoriales et interprofessionnelles des syndicats, telles les Union Locales, qui sont des foyers importants des initiatives originales prises dans le monde de la sous-traitance pétrochimique comme de la Restauration rapide.

### **3-2 A propos des modalités d'action et quelques résultats**

On l'a dit, partout la priorité de l'intervention syndicale réside dans l'obtention de la simple application du droit du travail et du droit syndical. Une part de la précarité professionnelle réside en effet dans des usages « abusifs » des formes atypiques d'emploi par les employeurs, et dans des formes de surexploitation de la main-d'œuvre associées à la méconnaissance du droit par les salariés. C'est sur ce registre que se situent les actions aboutissant effectivement, y compris au travers d'accords collectifs, à contenir l'ampleur des statuts d'emploi précaire et à faire accéder au CDI les salariés précaires, à La Poste comme dans la sous-traitance pétrochimique. Elles prennent des formes très diverses : de la vigilance experte des syndicalistes sur les pratiques d'embauche de leurs employeurs (dans la sous-traitance), à la négociation d'accords et de « charte » formalisant l'objectif de la limitation de l'usage à l'emploi temporaire ; de la demande de réembauche aux mêmes conditions salariales en cas de changement d'employeur (sous-traitance) ou de mise en franchise (restauration rapide) ; de la mobilisation de l'administration du travail aux procès aux Prud'hommes. Même quand des actions et initiatives sortent de l'entreprise pour tenter de mieux s'adapter aux réalités de la précarité professionnelle, comme dans sous-traitance pétrochimique et restauration rapide, elle ne vise pas à la désertion, et conserve comme préoccupation première que le droit du travail et le droit syndical s'y appliquent, ce qui passe généralement par l'implantation syndicale.

Ce type d'action n'est pas, sauf dans la restauration rapide, porté par le salariat précaire lui-même. A La Poste comme dans la sous-traitance, les plus précaires bénéficient de ses effets, sans participer directement, sauf exception, au syndicalisme et aux mobilisations collectives. C'est à la Poste que les résultats sont les plus nets, qu'il s'agisse de contenir la précarité, de stabiliser les salariés précaires, ou de renouveler la force syndicale y compris par la syndicalisation des anciens précaires. C'est que ce type de réponse, inscrit dans l'histoire d'une entreprise faisant par ailleurs figure de « bastion » syndical, y fait encore largement sens. Faire bénéficier les nouvelles générations de salariés, largement recrutés sous emploi instable, de l'accès à un statut d'emploi « normal » même dégradé relativement à celui de fonctionnaire - celui d'« Acos » - apparaît pertinent. Ce modèle l'est bien moins dans le cas de la sous-traitance pétrochimique. Ici c'est un nouveau statut d'emploi, comme un statut de site ou un statut de « travailleur de la sous-traitance » qu'il faudrait inventer sur les décombres du statut d'emploi du personnel « organique » des firmes Donneuses d'Ordre, dont l'accès est barré à la masse des salariés de la sous-

traitance. Les revendications de maintien du statut en cas de changement d'employeur, ou d'unification des conditions d'hygiène et de sécurité au travail en constituent des étapes intermédiaires, déjà délicates à faire vivre dans l'activité revendicative. Quand à la restauration rapide, l'instabilité structurelle d'une main-d'œuvre qui n'y voit généralement qu'un emploi de passage vers d'autres secteurs professionnels plus attractifs constitue un obstacle majeur à une stratégie collective de sécurisation professionnelle. La consolidation de noyaux syndicaux dans les quelques restaurants qui en bénéficient apparaît dès lors comme un objectif relativement ambitieux en même temps que modeste.

Dans ces deux derniers secteurs, c'est donc en « sortant de l'entreprise » - mais sans la désertier - quand ils y sont implantés, que les syndicalistes ou les grévistes tentent d'adapter leur action aux nouvelles réalités productives au principe de la précarisation. On a vu dans les deux cas combien ces tentatives étaient fragiles et reposaient sur des initiatives d'individus ou de petits collectifs souvent situés aux marges du syndicalisme, d'autant plus qu'elles pouvaient y remettre en question des positions ou des cultures dominantes. Deux « matrices » de telles initiatives ont été observées pour la monde de la sous-traitance, matrices pouvant d'ailleurs s'épauler dans certaines conjonctures : des collectifs informels de site, initiés par des militants « organiques » particulièrement sensibilisés et experts dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail ; un collectif départemental interprofessionnel de la sous-traitance, couvrant l'ensemble de zone de l'étang de Berre. Le premier n'a duré que quelques années, il a disparu avec le départ de la poignée de syndicalistes « organiques » qui le portaient. Le second, après avoir déployé une certaine activité, notamment au moment de ces « grands arrêts » de maintenance des sites qui rassemblent quelques semaines des milliers d'ouvriers, vivote aujourd'hui. Lors des grèves de la restauration rapide parisienne, des collectifs plus larges – au plan professionnel, ou territorial - ont vu le jour, de même que des « comités de soutien » extérieurs aux salariés grévistes, mais sont restés éphémères. Des formes d'action adoptées par les jeunes grévistes – occupations de restaurants, de l'inspection du travail, disqualification symbolique de l'enseigne – ont pu déranger les cultures syndicales. Davantage médiatisées et popularisées que les initiatives syndicales sur les sites pétrochimiques, les grèves de la Restauration rapide laissent également des traces ténues. Certains de leurs animateurs se sont éloignés d'un syndicat se révélant insuffisamment accueillant à leur expérience sociale. Mais l'expérience collective des unes et des autres est susceptible de se transmettre pour constituer un capital de savoirs activable dans la période à venir.

Ainsi, sur nos trois terrains d'enquête, le syndicalisme, même affaibli, s'efforce d'agir *contre la précarité* et pour la *défense des précaires*. L'action *avec les salariés précaires* ou l'action *des précaires* eux-mêmes apparaissent absentes ou très rares sur les deux premiers terrains. Elle est au centre de notre étude sur la restauration rapide. Elle y a été rendue possible par toute une série de conditions que nous avons détaillées. Parmi ces dernières, on insistera sur le caractère massif et structurel de la précarité professionnelle, et sur la proximité sociale et culturelle entre les jeunes syndicalistes animateurs des grèves et les salariés du secteur. Certes, on a vu également combien cette action des précaires eux-mêmes restait rare et fragile. Mais on retiendra que la massification de la précarité professionnelle dans certains secteurs d'activité et l'émergence de militants, même peu nombreux, au profil social proche du salariat concerné, peut y catalyser des mobilisations collectives porteuses d'avenir pour le syndicalisme. Le problème de la prise en charge syndicale ou collective de ces précaires pendant leurs périodes de chômage restant entier, même si on a vu que les unions locales n'étaient pas totalement absentes sur ce plan : il y a là comme un point aveugle que signalent les énormes difficultés et blocages auxquels se heurtent l'organisation des chômeurs au sein de « comités » par la CGT.

### 3-3 Des défis redoutables...

C'est pour ceux qui en ont le besoin le plus vital, que le syndicalisme paraît aujourd'hui le plus à la peine. Comment organiser et mobiliser les précaires en dépassant le rapport d'extériorité qui caractérise leur relation au syndicalisme ? Comment combiner défense individuelle et mobilisation collective ? Comment sortir de l'entreprise tout en s'y implantant quand c'est possible ? Comment identifier l'adversaire et peser sur les stratégies productives qui sont au principe de la précarisation professionnelle ? Ces défis redoutables auxquels est confronté le syndicalisme ne sont probablement pas spécifiques aux questions de précarité. Mais ces dernières en offrent un miroir sans pitié.

Quelques pistes de réflexion ont été signalées dans ce rapport.

La Poste a attiré notre attention sur les enjeux du développement du pouvoir d'agir des salariés eux-mêmes : la force apparemment intacte du syndicat peut se révéler fragile quand la relation qui unit la masse des syndiqués aux militants demeure utilitaire, selon une logique de dette. On y a vu également combien les syndicalistes continuaient d'y être mal à l'aise pour conjuguer la prise en charge de cas individuels de précaires – souvent ineffective, ou maladroit - et mobilisation collective. Ces deux points témoignent de l'actualité, et parfois des visages nouveaux, de vieilles questions qui travaillent le mouvement ouvrier et syndical : celle de la combinaison entre démocratie de représentation et démocratie directe ; celle de la construction du commun à partir du singulier.

Celui de la sous-traitance nous a interrogé sur les difficultés du passage de l'unification par les enjeux de santé-sécurité au travail à l'unification du statut d'emploi, et sur les difficultés d'articulation entre les activités revendicatives et les activités institutionnelles du syndicalisme.

Le cas de restauration rapide a également pointé des enjeux plus internes au syndicalisme lui-même, mis au défi de sortir d'un rapport de défiance par rapport à des pratiques de luttes novatrices, notamment dans leur alliance avec des mouvements sociaux extérieurs.

Dans les mondes de la sous-traitance industrielle comme la restauration rapide on voit mal comment le syndicalisme pourrait (re)constituer des forces significatives en ne s'appuyant que sur son mode d'organisation fondé sur l'entreprise et la branche ; donc sans s'y redéployer à partir de ses ressources territoriales, interprofessionnelles, et sans s'appuyer sur tous les acteurs sociaux et les relais institutionnels encore disponibles. La configuration de la restauration rapide, qui est celle de très nombreux emplois de service contemporains, est celle d'une zone de passage et d'expérimentation du monde du travail pour une grande masse de jeunes. On y imagine mal à court et moyen terme une syndicalisation de masse. Cela n'incite-t-il pas à imaginer d'autres moyens de protection minimale des salariés ? On pense à une formation de masse au droit du travail en direction des jeunes quittant le système éducatif, et des étudiants eux-mêmes, dont on sait que la moitié est salariée.

Ces quatre défis, communs à nos terrains d'enquête, ont probablement une portée plus générale. Il en est de même pour un cinquième, dont nous avons évidemment recueilli les échos sans pouvoir l'explorer spécifiquement : celui de l'encastrement des difficultés du syndicalisme dans celles des perspectives politiques alternatives au néo-libéralisme. Défi qui mériterait à lui seul de nouvelles recherches.