



**HAL**  
open science

# La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique

Sophie Bérout, Karel Yon, Marnix Dressen, Maïlys Gantois, Cécile Guillaume, Donna Kesselman

## ► To cite this version:

Sophie Bérout, Karel Yon, Marnix Dressen, Maïlys Gantois, Cécile Guillaume, et al.. La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique. 2011. halshs-00609506

**HAL Id: halshs-00609506**

**<https://shs.hal.science/halshs-00609506>**

Submitted on 19 Jul 2011

**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.

**LA LOI DU 20 AOÛT 2008 ET SES IMPLICATIONS  
SUR LES PRATIQUES SYNDICALES  
EN ENTREPRISE :  
SOCIOLOGIE DES APPROPRIATIONS PRATIQUES  
D'UN NOUVEAU DISPOSITIF JURIDIQUE**

Convention DARES

« Impact des nouvelles règles de la représentativité sur les pratiques et les stratégies syndicales »

**Rapport de recherche  
Février 2011**

**Équipe de recherche :**

Sophie Bérout, Karel Yon (coord.)

Marnix Dressen, Maïlys Gantois, Cécile Guillaume, Donna Kesselman

# **La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique**

## **Synthèse du rapport de recherche**

Cette recherche repose sur la réalisation de douze monographies dans de grandes entreprises pluri-établissements et mono-établissement. Le choix de grandes entreprises est lié au calendrier de l'étude : menée sur douze mois à partir de janvier 2010, l'enquête a débuté peu après les premières transcriptions pratiques de la loi. Afin d'accéder rapidement aux terrains et d'observer les modalités d'entrée dans le nouveau régime de représentativité, il était nécessaire de pouvoir repérer des acteurs déjà insérés dans un système de relations professionnelles stabilisé au sein de l'entreprise.

L'angle d'approche retenu a consisté à s'intéresser aux usages du nouveau dispositif de représentativité institué par la loi du 20 août 2008. Il ne s'agissait pas de lister des « effets », mais de comprendre la façon dont les acteurs au sein de l'entreprise s'approprient ces règles et adaptent leurs pratiques à des contraintes nouvelles (comme l'obligation de franchir le seuil de 10% des suffrages exprimés aux élections professionnelles). A partir d'études de cas permettant de restituer le contexte propre à chaque entreprise (type d'activité, situation économique, climat social, etc.), trois axes problématiques ont été explorés : la loi contribue-t-elle à simplifier le paysage syndical ? Favorise-t-elle, en raison d'un nécessaire renforcement de la légitimité électorale, une transformation des pratiques syndicales dans l'entreprise ? Encourage-t-elle au dialogue social ? En respectant cette logique d'exposition, nous nous proposons dans cette synthèse de revenir sur quelques résultats significatifs de l'étude.

### *Des reconfigurations syndicales aux logiques multiples*

**Les études de cas réalisées montrent que l'application de la loi du 20 août 2008 entraîne assez rarement une stricte simplification du paysage syndical de l'entreprise, via une réduction du nombre des acteurs.** Certes, de telles situations existent, en particulier dans les entreprises mono-établissement : le fait de ne pas atteindre les 10% des suffrages exprimés conduit alors à la marginalisation de certaines organisations qui perdent leur représentativité et peinent ensuite à maintenir l'activité de leur section d'entreprise. Mais dans les entreprises constituées de plusieurs établissements – et en particulier si ces derniers sont localisés à différents endroits du territoire –, **la tendance est plutôt à l'émergence d'une représentativité à géométrie variable.** L'application du nouveau régime de représentativité contribue alors le plus souvent à accentuer des différenciations internes, liées à la spécialisation des sites d'activité (production, recherche, administration) et des catégories socio-professionnelles. Le pluralisme syndical n'est pas nécessairement le même d'un établissement à l'autre, et il peut se recomposer en continu quand le cycle électoral n'est pas harmonisé au niveau de l'entreprise ou du groupe. **Cette complexité engendre une relative incertitude, tant pour les acteurs syndicaux que pour les DRH, notamment pour « stabiliser » les interlocuteurs sociaux pertinents.**

Les monographies réalisées attestent également d'un degré d'anticipation des nouvelles règles très inégal selon les organisations. La crainte de perdre la représentativité peut conduire certains syndicats à construire en amont des alliances électorales, voire à adopter des positions

lors de la négociation du protocole (sur la durée des mandats et surtout sur le nombre de collègues) favorisant la recherche d'un accord avant la tenue des élections. Dans l'une des entreprises étudiées – un groupe de presse – on a même vu les syndicats tenter de présenter des listes communes pour neutraliser le nouveau cadre juridique. De façon plus générale, les opportunités et les contraintes créées par le nouveau dispositif ne donnent pas lieu au même type d'appropriation selon les formes d'organisation des syndicats et les dispositions des acteurs qui les animent. Si la loi vient conforter des stratégies d'implantation et de « rationalisation » du travail syndical déjà impulsées par certaines organisations, y compris des *outsiders*, elle a inversement déstabilisé des syndicats plus établis qui n'avaient pas ressenti le besoin de réviser leurs pratiques. **Ainsi, bien que ses effets en termes de « simplification » du paysage syndical n'aient rien de mécanique, la nouvelle loi n'en contribue pas moins à poser dans toutes les organisations la question du développement, de la syndicalisation et du lien entre sections d'entreprises, fédérations et unions interprofessionnelles.**

### *La gestion de la perte de représentativité : entre dispersion et épuisement des forces militantes*

**La perte de la représentativité entraîne deux phénomènes repérables : le découragement de certains militants malgré quelques tentatives pour faire vivre le mandat de Représentant de la Section syndicale (RSS) ; le transfert vers d'autres équipes syndicales et le changement « d'étiquette » qui lui est lié.** Ces deux phénomènes sont d'ailleurs parfois imbriqués. Des militants rejoignent ainsi dans un premier temps une organisation avant de cesser, un peu plus tard, toute activité militante.

**L'étude montre la multiplication des tensions et des crises internes dans des sections syndicales qui ont perdu la représentativité.** La faiblesse numérique des équipes syndicales, le contrecoup de la réduction des heures de délégation avec le passage du mandat de DS à celui de RSS, l'impression que l'organisation ne dispose pas de ressources suffisantes pour réagir et s'inscrire dans le prochain cycle électoral, la perte de l'accès à l'information relative à l'entreprise, conduisent à des formes de découragement. **De ce point de vue, le mandat de RSS, lorsqu'il est exercé après la perte de la représentativité, ne semble pas fournir un point d'appui suffisamment solide pour maintenir l'activité syndicale. Tout autre est son usage par des syndicats qui cherchent à s'implanter dans des entreprises où ils n'existent pas encore.**

La structuration interne des organisations syndicales au plan local et national, leur mode de fonctionnement, notamment en terme de circulation de l'information et de capacités de suivi des sections, apparaissent ici comme des facteurs déterminants pour que la perte de représentativité ne soit pas synonyme d'un tarissement rapide de l'activité syndicale dans l'établissement concerné. Le droit syndical dans les entreprises peut également constituer un élément décisif pour accroître ou inversement contrebalancer la fragilité du mandat de RSS.

### *La redéfinition du lien de représentation*

Un des effets attendus de la loi du 20 août 2008 concerne le renforcement de la légitimité des syndicats dans l'entreprise *via* la centralité donnée au verdict des urnes, tant pour la détermination des organisations syndicales représentatives que pour la sélection des délégués syndicaux potentiels et pour la validité des accords collectifs. Ces mécanismes sont vécus de façon assez contrastée par les équipes syndicales dans les entreprises où nous avons enquêté. **Un certain nombre de syndicalistes déplorent la confusion établie entre la désignation des DS et l'élection du comité d'entreprise, les logiques de valorisation de ces fonctions**

**n'étant pas les mêmes.** La personnalisation du mandat – avec parfois un usage des ressources pourvues par le CE pour entretenir une « clientèle » électorale – se heurte ici à d'autres conceptions d'une « bonne » représentation syndicale, liée à la maîtrise des dossiers, à la connaissance de la ligne de l'organisation ou au contact direct avec les salariés.

Les terrains investigués ont permis de repérer que, dans bien des cas, **l'application des nouvelles règles de représentativité interagit avec un processus de redéfinition du périmètre des Institutions Représentatives du Personnel (IRP).** La concentration des CE contribue alors à une profonde reconfiguration du lien de représentation, **avec parfois la perte d'une proximité avec les salariés ou avec certaines catégories de salariés.** De ce point de vue, l'entrée dans le nouveau régime de représentativité ne semble pas dissociable, dans nombre d'entreprises, d'un processus plus large de renégociation des accords de droit syndical et du périmètre des IRP qui vient profondément bousculer les repères existants. La tendance à la centralisation et/ou à la « verticalisation » des IRP semble de ce point de vue contredire le discours accompagnant la loi sur un resserrement attendu du lien entre les salariés et leurs représentants. Elle encourage en effet une « professionnalisation » du métier syndical qui se comprend à la fois dans le sens d'une technicisation accrue de l'activité et d'une coupure croissante entre le « corps » des syndicalistes et le reste des salariés.

De manière générale, la représentativité électorale passe à côté du principe de représentativité sociologique, pourtant central dans la structuration du syndicalisme. L'obligation d'atteindre les 10% peut poser problème à des salariés qui se sont mis au service de leur syndicat tout en relevant d'une catégorie professionnelle où celui-ci est peu implanté. De façon assez récurrente, à cause de l'incertitude qui entoure les restructurations des groupes et des entreprises, mais aussi de la difficulté à exercer des mandats aux implications lourdes, les représentants syndicaux semblent privilégier des durées de mandat courtes à deux, voire trois ans plutôt que quatre. Cette dimension est d'ailleurs assez éclairante des difficultés à maintenir dans le temps un véritable rapport de représentation avec les salariés alors même que les « vocations » pour se présenter aux élections sont relativement rares, en raison des craintes existant quant au déroulement des carrières professionnelles. L'enquête pointe également le **problème crucial des conditions sociales de la participation électorale : celle-ci dépend de l'existence de réels collectifs de travail et/ou d'une présence syndicale préalable.** Elle apparaît extrêmement compliquée dans les secteurs où dominent les formes d'emploi « atypiques ». L'épreuve du terrain permet ainsi d'**appréhender de façon réaliste la « démocratie sociale »** et de pointer les limites d'une analogie tracée avec la démocratie politique sur une base exclusivement procédurale. En effet, il n'existe pas de peuple salarié souverain ni même de véritable espace public professionnel. Et la représentation politique ne considère que des individus alors que la représentation professionnelle porte sur des collègues et des métiers.

### ***La loi redessine-t-elles les « partenariats privilégiés » de la négociation ?***

L'entrée en vigueur de la loi était trop récente au moment de l'étude pour constater des inflexions sensibles dans la conduite des relations sociales. Les monographies réalisées ouvrent cependant quelques perspectives d'analyse. L'une des finalités de la loi du 20 août 2008 consiste à renforcer les acteurs sociaux dans l'entreprise et par là même l'activité de négociation à ce niveau. En associant la possibilité de ratifier un accord pour l'ensemble du collectif de travail à l'obtention d'une légitimité électorale, elle vise à faire émerger durablement des interlocuteurs dont la capacité à engager l'ensemble des salariés est objectivement établie. **Dans une certaine mesure, en fixant ces nouveaux paramètres, la loi a redéfini la marge de manœuvre des directions d'entreprise, dévaluant de façon**

**forte les stratégies de management les plus ouvertement antisyndicales.** L'enjeu du 1<sup>er</sup> tour, où se calcule la représentativité des syndicats, contraint les employeurs à s'intéresser davantage au scrutin. La loi interdit de jouer sur le pluralisme syndical pour faire reposer la conclusion d'une négociation sur l'approbation d'acteurs minoritaires. Comme en ont témoigné la plupart des DRH rencontrés, **la loi oblige les directions d'entreprise à penser l'émergence de majorités de signature à 30 % et par là même à créer les conditions pour un renforcement des acteurs syndicaux à la fois capables d'atteindre ce seuil et tournés vers la pratique contractuelle.** Elle contraint les acteurs syndicaux à réfléchir en termes d'alliance et interdit les stratégies isolationnistes, sauf pour les organisations ayant atteint le seuil des 50 %, autrement dit, la majorité d'opposition à un accord. Pour autant, les retombées, là encore, sont loin d'être linéaires. Ces évolutions doivent en outre être replacées dans un contexte économique marqué par la crise où les négociations portent souvent, *via* la dénonciation d'accords antérieurs, sur la remise en cause des acquis, sur la réorganisation du temps de travail ou sur des restructurations. Plusieurs terrains soulignent de ce point de vue le décalage croissant entre l'inflation d'une rhétorique du dialogue, indéniablement confortée par la nouvelle loi, et la réalité de relations sociales en entreprise marquées par des conflits récurrents et des usages « tacticiens » du droit. Plutôt que de conforter le dialogue social, la loi du 20 août 2008 contribue dès lors surtout à amplifier l'encadrement juridique des relations de travail. Le phénomène n'est pas nouveau, mais **la consécration des procédures électives comme étalon de la légitimité syndicale concourt à renforcer tant la juridicisation que la judiciarisation des relations sociales.** Si une partie du contentieux autour de la représentativité des syndicats est désormais écartée, c'est tout un autre contentieux qui tend à se développer, autour de l'organisation des élections en elles-mêmes, parallèlement à l'accroissement des acteurs et du temps passé autour de la négociation des protocoles d'accord préélectoraux.



## Introduction

L'adoption d'une « position commune » à quatre organisations syndicales et patronales en avril 2008<sup>1</sup>, puis sa transposition dans la loi n°2008-789 du 20 août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail » a déjà donné lieu à un certain nombre de commentaires. Dans un contexte maintes fois rappelé de crise du syndicalisme, l'éclairage le plus souvent repris par les médias au sujet des effets de la loi a consisté à annoncer un véritable « big bang syndical »<sup>2</sup>. La principale innovation de la loi, à savoir l'institution de seuils électoraux de représentativité, est en effet perçue comme un moyen de contraindre les organisations syndicales à s'unir sous peine de disparaître. Pour les acteurs syndicaux, la loi est dans le même esprit pensée comme un véritable outil de revitalisation de l'activité syndicale en entreprise. Elle leur apparaît comme un « électrochoc » posant en termes radicaux l'enjeu de la survie organisationnelle à tous les niveaux. Le développement de la syndicalisation en serait la réponse naturelle. Plus largement, la loi serait un moyen essentiel pour renforcer la légitimité des organisations syndicales, en instituant, par le vote, un lien entre leur activité de négociation et le jugement des salariés.

Les points de vue des chercheurs sont plus divers. Pour certains, « une représentativité fondée sur un dispositif électif présente [...] cet avantage d'être plus juste, de conforter une légitimité bien défaillante, de rendre de ce fait l'adhésion plus attractive et, *in fine*, de renforcer autrement que par les simples armes de la légalité les assises institutionnelles des organisations en charge de négocier au nom des salariés » (Bévort et Jobert, 2008 : 256). D'autres ont à l'inverse émis des doutes quant à la capacité de la réforme à réorienter les pratiques. Elle tendrait plutôt à conforter la tendance lourde à l'institutionnalisation du syndicalisme (Amossé et Wolff, 2009, Andolfatto et Labbé, 2009). D'abord, parce que la loi encouragerait bien plus un syndicalisme d'électeurs qu'un syndicalisme d'adhérents. Ensuite, parce que le faible taux de syndicalisation tient aussi à d'autres facteurs que la loi ne modifie pas, en premier lieu le fait que le bénéfice des accords et conventions est en France garanti à tous les salariés, qu'ils soient ou non syndiqués. Le paradoxe d'une relégitimation du syndicalisme par les comités d'entreprise a également été souligné, dans la mesure où la tendance est aujourd'hui plutôt à une autonomisation des équipes de représentants salariés en entreprise vis-à-vis des syndicats avec lesquels ils n'entretiendraient plus, au mieux, qu'un rapport de type instrumental (Dufour et Hege, 2008). Dans ces conditions, il peut sembler paradoxal de prétendre refonder une légitimité syndicale globale sur l'élection d'acteurs qui privilégient les enjeux propres à leur entreprise.

---

<sup>1</sup> « Position commune du 9 avril 2008 sur la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme », signée par le MEDEF et la CGPME pour les organisations patronales et par la CGT et la CFDT pour les organisations syndicales de salariés.

<sup>2</sup> S. Béchaux, « Séisme sur l'échiquier syndical », *Liaisons sociales magazine*, décembre 2008 ; M. Landré, « Le big bang syndical n'en est qu'à son début », *Le Figaro*, 27 mars 2009.



Étudier la mise en œuvre de cette réforme s'avère d'autant plus important qu'elle s'inscrit dans un processus plus large de refondation de la « démocratie sociale »<sup>3</sup>. Si le volet portant sur la représentativité des organisations syndicales de salariés est désormais clos<sup>4</sup>, un certain nombre d'autres chantiers ont été ouverts, parmi lesquels la réforme des prud'hommes, celle du paritarisme, des institutions représentatives du personnel (IRP), de la négociation de branche, ou encore la mise en place d'une fondation du dialogue social. C'est en tenant compte de ce contexte que nous avons voulu dans ce travail relier la question du changement des règles de la représentativité syndicale à une réflexion plus large sur ce que peut signifier la notion souvent ambiguë de « démocratie sociale ».

Pour commencer, il peut être utile de rappeler quels changements, inscrits dans la loi<sup>5</sup> ou attendus de son application, sont censés donner crédit à cette ambition de rénovation de la démocratie sociale (1). Nous reviendrons ensuite sur les éléments théoriques et problématiques qui ont orienté notre recherche (2). Nous présenterons enfin le dispositif de recherche – choix des terrains, méthodologie de l'enquête – qui a été déployé en lien avec les axes d'étude retenus (3).

## **I. Ce que la loi du 20 août 2008 change... ou devait changer**

Les appréciations de la loi du 20 août 2008 sont peut-être d'autant plus contrastées qu'elles ne répondent pas aux mêmes questionnements. Elles renvoient en effet à trois enjeux qui sont certes interdépendants mais qu'il convient de distinguer : celui du pluralisme syndical, celui de la négociation collective et celui de la légitimité des organisations aux yeux des salariés. Ce sont ces trois dimensions que nous voudrions commencer par rappeler. Si les deux premières se situent sur le terrain des règles de droit, la troisième est moins facilement saisissable car elle renvoie surtout aux conséquences attendues de l'application de ces nouvelles règles.

### *I-1. Une réforme des règles de la représentativité syndicale...*

Le pluralisme syndical n'est pas une nouveauté en France, car tout le système de relations professionnelles est fondé sur la garantie donnée aux salariés de pouvoir adhérer (ou ne pas adhérer) au syndicat de leur choix. Le bénéfice des droits attachés au contrat de travail étant garanti par l'État et

---

<sup>3</sup> Comme le rappelle notamment le Directeur général du travail (Combrexelle, 2008).

<sup>4</sup> Il a été complété par la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 « relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique », qui fixe les règles de représentativité syndicale et de négociation collective dans les trois fonctions publiques, et par la loi n° 2010-1215 du 15 octobre 2010 « complétant les dispositions relatives à la démocratie sociale issues de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 », qui concerne les entreprises de moins de onze salariés. La représentativité des organisations syndicales dans le secteur agricole repose toujours, quant à elle, sur l'élection des chambres départementales d'agriculture (accords nationaux du 21 janvier 1992, du 18 juillet 2002 et du 26 juin 2009).

<sup>5</sup> Pour une présentation plus exhaustive du nouveau dispositif juridique, nous renvoyons aux articles consacrés à ce thème dans la revue *Droit social*, en particulier aux deux dossiers : « La rénovation de la démocratie sociale », 2009-6 ; « Rénovation de la démocratie sociale : deux ans d'application de la loi du 20 août 2008 », 2011-1.

non par l'adhésion syndicale, c'est ce même principe qui explique la faiblesse du taux de syndicalisation et la possibilité d'un champ syndical fortement concurrentiel<sup>6</sup>. La notion de représentativité est donc essentielle à ce système. Elle peut être définie comme « l'aptitude concrète d'un syndicat à représenter au-delà des intérêts de ses membres, ceux d'une collectivité ; c'est la conjugaison de l'idée de pluralisme syndical sous-tendue par le principe de liberté syndicale et l'exigence d'un mode d'habilitation n'admettant que les plus représentatifs aux fonctions de participation » (Verdier, 1991 : 5). Le concept est apparu pour la première fois en 1919, dans la section XIII du traité de Versailles, pour qualifier les organisations de travailleurs appelées à participer à l'Organisation internationale du travail. Il s'est précisé dans le droit français à travers les lois de 1936, 1950 et 1968 et la circulaire Parodi de 1945. Grâce au concept d'« organisations syndicales les plus représentatives », les pouvoirs publics ont conforté le pluralisme syndical tout en cherchant à le limiter. Avec l'arrêt du 31 mars 1966, ils établirent une liste des organisations représentatives au niveau national et interprofessionnel (CGT, CFTC, CFDT, FO et CGC) qui n'évoluerait plus par la suite.

Mais tandis que le principe de représentativité consacrait l'idée de syndicats parlant au nom de tous<sup>7</sup>, le législateur favorisa en parallèle, au sein des entreprises, l'émergence d'une représentation élective des salariés, grâce à l'institution des délégués du personnel (1936) et du comité d'entreprise (1945-46). La reconnaissance, en 1968, de la section syndicale d'entreprise et de son représentant, le délégué syndical, entérina l'existence de ce double canal de représentation. Le compromis entre ces deux formes de représentation se cristallisa dans le mode d'élection de ces instances, combinant le « *mandat représentatif* » issu de l'élection au « *mandat impératif* » fondé sur la désignation des candidats par les organisations syndicales (Le Crom, 1995).

Les « crises du syndicalisme français » (Mouriaux, 1999) sont venues rappeler le caractère composite de cette construction juridique singulière. Les lois Auroux de 1982, en instaurant de nouveaux droits tant pour les institutions de représentation du personnel (IRP) que pour les organisations syndicales (OS), exacerbèrent la tension entre instances de représentation électives et désignatives, alors même que les transformations des structures de l'économie et du salariat entamaient les capacités d'action et la légitimité des organisations syndicales. La création de nouvelles organisations, suite aux conflits internes survenues dans plusieurs organisations (CFDT, FEN, FO)<sup>8</sup> puis le succès de ces « nouveaux venus » aux élections professionnelles dans leurs entreprises

---

<sup>6</sup> Plus précisément, l'organisation syndicale, instituée comme mode de représentation des intérêts professionnels par la loi de 1884, est une forme dérivée d'une architecture juridique plus large, garantie par l'État, dont le socle est le contrat de travail, entendu dans une acception large comme la qualification contractuelle des rapports de travail (Didry, 2008).

<sup>7</sup> Ce que P. Rosanvallon appelle une représentation de type « essentialiste » (Rosanvallon : 1988).

<sup>8</sup> On pense ici à la naissance des syndicats Sud à partir de 1989, à la création de la FSU et de l'UNSA en 1992-1993 et à la restructuration en profondeur du Groupe des Dix devenu Union syndicale Solidaires en 1998. Cette recomposition du paysage syndical est pour l'essentiel liée à l'échec de l'entreprise impulsée dans les années 1980 pour opposer à la CGT un nouveau syndicat « réformiste » regroupant la CFDT, le FEN et Force ouvrière.

respectives (France Télécom et La Poste pour SUD PTT, puis la SNCF pour SUD-Rail) ou dans les fonctions publiques hospitalière (SUD Santé Sociaux) et d'État (FSU, Unsa) ont contribué à délégitimer des règles créant, de fait, des « privilèges de position » (Bevort, 2008 : 3). Outre le monopole détenu par les cinq organisations représentatives pour la désignation des délégués syndicaux, était en cause la règle réservant le premier tour des élections professionnelles à ces mêmes organisations. Pour nombre d'observateurs des relations sociales, comme pour les nouveaux acteurs syndicaux prétendant à la reconnaissance, l'arrêté de 1966 reconnaissant cinq organisations représentatives au niveau national et interprofessionnel paraissait partial et obsolète.

#### **La représentativité « ancienne formule » : entre arbitrages politiques et décisions de justice**

Quand la notion de représentativité se stabilise, au lendemain de la 2<sup>de</sup> guerre mondiale, c'est explicitement dans les termes d'une appréciation politique qu'elle est entendue. Ainsi, la circulaire du 23 mai 1945 relative à l'appréciation du caractère représentatif des organisations syndicales précise qu'il « convient de rechercher quelles sont les organisations qui Assurent la représentation effective des salariés et qui, au surplus, sont dignes en raison de leur passé, de leur esprit de discipline et de leur capacité technique, de participer à la réorganisation économique et sociale de la nation ». La même logique présidera à la décision, prise par les pouvoirs publics face aux sollicitations contradictoires des acteurs syndicaux, de maintenir la représentativité de la CFTC au plan national interprofessionnel en 1966. À l'inverse, elle conduira le Conseil d'État, dans son arrêt du 5 novembre 2004, à rejeter celle de l'UNSA, suite à la requête introduite par cette organisation. Son secrétaire général Alain Olive avait à l'époque dénoncé une volonté politique de « figer le paysage syndical ». Au plan de l'entreprise ou de la branche, la situation était très différente selon que les nouveaux entrants étaient ou non affiliés à l'une des cinq confédérations représentatives. Pour les organisations non représentatives, leur reconnaissance résultait avant tout d'une bataille judiciaire pour s'imposer face aux employeurs, mais aussi face à des organisations rivales souvent à l'origine des recours devant les tribunaux. Les *outsiders* devaient ainsi consacrer toute une part de leur activité militante à de longues procédures juridiques pour obtenir la reconnaissance de leur représentativité (sur Solidaires, voir Denis, 2003 ; sur l'UNSA, voir Verrier, 2006).

En rupture avec cette logique, la réforme de 2008 abroge le principe de « présomption irréfutable » de représentativité. Il est donc mis un terme à la règle qui interdisait aux syndicats non affiliés aux cinq confédérations « les plus représentatives » de se présenter au premier tour des élections professionnelles. La représentativité syndicale se définit désormais à partir de sept critères cumulatifs : le respect des valeurs républicaines, l'indépendance, la transparence financière, l'ancienneté minimale de deux ans, l'audience, l'influence, les effectifs et cotisations. À partir de ces critères est mise en place une représentativité à deux niveaux : une représentativité pleine, qui donne droit aux prérogatives antérieures (notamment le droit de négocier et signer des accords) via la désignation des délégués syndicaux ; une « petite » représentativité, symbolisée par la création d'un nouveau mandat, celui de représentant de la section syndicale (RSS). Le discriminant entre ces deux niveaux de représentativité est donné par le franchissement du seuil de 10 % des suffrages exprimés au 1<sup>er</sup> tour des élections professionnelles en entreprise (comité d'entreprise ou, à défaut, délégués du personnel ou délégation unique du personnel).

### Le nouveau mandat de Représentant de la section syndicale (RSS)

Le RSS est un DS qui n'a pas le droit de négocier. Il bénéficie des mêmes protections (notamment contre le licenciement) mais dispose de moyens inférieurs, notamment en termes d'heures de détachement : 4 heures par mois selon la loi, contre au moins 10 heures pour le DS (selon les effectifs de l'entreprise et sauf dispositions conventionnelles plus favorables). La désignation d'un RSS est conditionnée au respect des critères de représentativité, hormis celui d'audience électorale. Ce mandat est ainsi perçu comme un « mandat d'implantation » dont la vocation est de s'éteindre au profit d'une représentativité entière.

La représentativité cesse ainsi d'être octroyée « par le haut » pour devenir une qualité qui se conquiert « par le bas » et se répercute selon une logique ascendante. Le seuil de 10 % est déterminant à deux niveaux : non seulement pour départager les organisations syndicales, mais aussi pour départager les individus. Désormais, seuls peuvent être désignés délégués syndicaux les salariés ayant recueilli au moins 10 % des suffrages sur leur nom. Même s'ils n'ont pas l'obligation d'être élus, les délégués syndicaux doivent se présenter devant les électeurs. Au-delà de l'entreprise, la représentativité des organisations syndicales au niveau de la branche professionnelle dépend du franchissement d'un seuil de 8 % des suffrages exprimés. Au plan national interprofessionnel, une organisation doit cumuler au critère des 8 % le fait d'être représentative dans une gamme de branches couvrant les secteurs de l'industrie, de la construction, du commerce et des services pour obtenir sa reconnaissance. Le calcul des scores se fait par l'agrégation des résultats obtenus dans les entreprises, auxquels s'ajouteront les résultats obtenus à l'issue d'un vote d'audience pour les entreprises de moins de onze salariés<sup>9</sup>. Deux points méritent d'être soulignés : parmi les critères de représentativité, c'est désormais celui de l'audience électorale qui prime. Et la représentativité syndicale étant subordonnée aux résultats des élections, elle devient évolutive, selon un cycle d'une durée générale de quatre ans.

---

<sup>9</sup> Suite à la loi du 15 octobre 2010 citée plus haut. Elle vise à faire participer les salariés des entreprises de moins de onze salariés qui sont privés d'IRP (la désignation des DP intervient à partir de 11 salariés, celle du CE à partir de 50) à la détermination de la représentativité des organisations syndicales. Pour ce faire, les salariés des très petites entreprises seront appelés à voter dans le cadre d'un scrutin régional, tous les quatre ans, par voie électronique ou par correspondance. Cette procédure ne vise pas à élire des représentants mais à mesurer l'audience sur la base des étiquettes syndicales. La loi prévoit cependant que puissent être créées, par accord entre les partenaires sociaux, des commissions paritaires territoriales pour contribuer au dialogue social territorial. Pour rappel, environ la moitié des salariés en France travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés. Celles-ci représentent plus de 98 % des établissements. (*Clefs PME-TPE 2006*, données 2005). Un quart des salariés travaillent dans des établissements de moins de 10 salariés, qui représentent 85 % des établissements. La présence d'un syndicat sur le lieu de travail, dans les établissements de moins de 10 salariés, n'atteint pas 2 % tandis qu'elle est proche de 80 % pour les établissements de 500 salariés et plus.

### L'influence de modèles étrangers ?

F. Favennec-Héry (2009) souligne les analogies entre le nouveau système et les principes du régime anglo-saxon de reconnaissance syndicale, fondé lui aussi sur le processus électif. La différence essentielle est qu'il ne débouche pas en France sur un monopole de représentation. En réalité c'est plutôt le cas espagnol, combinant mesure électorale de l'audience et pluralisme syndical, qui aurait servi de modèle. La liste des syndicats nationaux « les plus représentatifs » est en effet établie, à partir des résultats agrégés aux élections professionnelles, pour toutes les organisations qui dépassent le seuil de 10 % des suffrages. Mais deux points différencient le modèle espagnol du cas français : les organisations patronales sont soumises à la même épreuve électorale et la représentativité, calculée au plan national (et régional pour les Communautés autonomes), bénéficie ensuite dans un mouvement descendant à toutes les organisations affiliées aux centrales « les plus représentatives ». Le principe de présomption opère donc dans un mouvement *top-down*, alors qu'il est supprimé dans le cas français, la représentativité étant établie de manière ascendante. On pourrait également citer le cas italien : l'accord cadre du 22 janvier 2009 reconnaît et encourage la négociation d'entreprise, qui devra être conduite par la « représentation syndicale unitaire » (*Rappresentanza sindacale unitaria*, RSU), instance en grande partie élue censée représenter à la fois les organisations syndicales et les salariés face à l'employeur. Là encore, le modèle français diffère par le maintien d'une représentation duale sur le lieu de travail : celle des instances élues (CE et DP ou DUP) et celle des instances désignées (délégué syndical assis sur une section d'au moins deux adhérents). La loi de 2008 consacre cependant leur interdépendance en subordonnant la désignation d'un DS à sa présence parmi les candidats aux élections professionnelles et au fait d'avoir recueilli au moins 10 % des suffrages exprimés sur son nom.

Sources : F. Favennec-Héry, « La représentativité syndicale », *Droit social*, 2009-6, p. 630-640 ; C. Tuschziret et C. Vincent, « Une représentativité syndicale dopée par la reprise du dialogue social », *Chronique internationale de l'IRES*, n°66, octobre 2000, p. 66-76 ; A. Hege, « Une réforme du système de la négociation collective sans unité syndicale », *Chronique internationale de l'IRES*, 117, mars 2009, p. 37-46.

Plus largement, sur la diversité internationale des formes de représentativité syndicale, voir « La représentativité syndicale », *Chronique internationale de l'IRES*, n°66, octobre 2000.

Abstraction faite des dispositions transitoires qui, au niveau des branches, préservent pour un temps l'avantage relatif des fédérations affiliées aux confédérations représentatives, le nouveau dispositif aplanit les conditions d'accès à la représentativité. La nouvelle loi contribue en quelque sorte à *rationaliser* davantage, au sens wébérien du terme, la notion de représentativité : en définissant ses conditions d'accès selon une procédure juridiquement réglée, elle en accroît l'objectivité, ce qui est censé l'émanciper des transactions informelles entre acteurs et encadrer davantage, en cas de litige, l'appréciation du juge. Même si les nouvelles règles sont plus ou moins sujettes à interprétation, comme en témoigne la jurisprudence, elles sont en tous cas plus contraignantes – les critères fixés sont cumulatifs – et plus précises, surtout grâce à la magie des chiffres qui fixent les seuils d'audience électorale.

### *1-2. Une réforme des règles de négociation collective...*

L'accès d'un syndicat à la qualité d'organisation représentative lui permet de désigner des délégués syndicaux. La fonction du délégué syndical (DS), en plus de représenter la section syndicale d'entreprise, est de négocier avec l'employeur. Hormis certaines situations particulières, seuls les DS ont le pouvoir de signer un accord d'entreprise. Cette prérogative a acquis une importance croissante avec la montée en puissance de la négociation d'entreprise, régulièrement nourrie de nouveaux thèmes depuis l'institution de la Négociation annuelle obligatoire par la loi du 13 novembre 1982. Cette tendance à la décentralisation de la pratique contractuelle est allée de pair avec une évolution du

contenu des accords. À partir des années 1980, le patronat a donné un ton nouveau à la négociation collective en adoptant une posture plus offensive. Le passage à une négociation « donnant-donnant », voire « donnant-perdant », avec des implications lourdes en termes de temps de travail, de salaire ou de développement de la précarité, a contribué à questionner la légitimité d'organisations signataires qui, bien que minoritaire, disposaient du pouvoir d'engager l'ensemble des salariés d'une entreprise ou d'une branche (Bloch-London & Pélisse, 2008). La division du travail syndical entre des organisations davantage tournées vers la mobilisation et d'autres vers la négociation pouvait relever d'un accord implicite dans les années 1960 et 1970, dans la mesure où les accords constituaient des avancées, même *a minima*. Ce schéma ne fonctionne plus à partir de la décennie suivante. Parallèlement au morcellement du champ syndical, cette évolution de la négociation est l'autre facteur ayant contribué à miner le régime de représentativité de l'intérieur.

À la différence des conditions d'accès à la représentativité, les règles de validité des accords collectifs avaient évolué avant la loi de 2008, à travers l'émergence de la notion d'« accord majoritaire ». Ce principe a pour la première fois été inscrit dans la « position commune des partenaires sociaux sur les voies et moyens de la négociation collective » du 16 juillet 2001, signée par toutes les organisations représentatives d'employeurs et de salariés, sauf la CGT. Il était alors principalement défini comme un droit d'opposition, dès lors qu'une majorité d'organisations représentatives (selon l'ancien système, donc au moins trois sur cinq) contestaient un texte. La loi du 4 mai 2004 « relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social » avait transcrit ce principe dans le droit, ainsi que deux autres innovations : la possibilité de conclure, à un niveau donné, des accords dérogatoires aux normes conventionnelles de niveau supérieur, et la pratique du mandatement, qui avait été expérimentée à l'occasion des négociations relatives à la réduction de la durée légale du travail. Ce texte a essuyé de nombreuses critiques. Il a sans doute pour cette raison contribué à nourrir le débat en faveur d'une refonte plus générale des règles du dialogue social. L'idée d'une « majorité d'engagement », attribuant à un accord sa validité dès lors qu'il est signé par une ou plusieurs organisations syndicales représentant une majorité de salariés, a ainsi successivement été reprise dans le rapport Hadas-Lebel de mai 2006, dans un avis du Conseil économique et social rendu le 29 novembre 2006 et dans une « position commune » présentée par la CGT et la CFDT le 4 décembre 2006. La loi du 31 janvier 2007 de « modernisation du dialogue social » ayant repris le principe d'une division du travail de production des normes entre l'État et les partenaires sociaux, c'est dans ce cadre que le Premier Ministre François Fillon adressait aux organisations représentatives de salariés et d'employeurs, le 18 juin 2007, un document d'orientation les invitant à négocier sur les critères de la représentativité, les règles de validité des accords et la négociation collective dans les petites et moyennes entreprises. Ce premier document était complété le 26 décembre 2007 par l'envoi d'un texte additionnel leur demandant d'élargir leurs négociations à la question du financement des organisations professionnelles, ainsi qu'à la définition des domaines

respectifs de la loi et de la négociation collective en matière de détermination du temps de travail. Ne pouvant être transformé en accord national interprofessionnel – au risque d’être écarté par l’opposition d’une majorité d’organisations syndicales –, le texte du 9 avril en resta au stade de « position commune », ce qui n’empêcha pas le législateur d’en reprendre l’essentiel dans le texte voté le 20 août 2008.

Parachevant l’évolution entamée dans la loi du 4 mai 2004, le texte de 2008 pose l’accord majoritaire en règle générale et le définit en termes électoraux<sup>10</sup> : pour être valide, un accord d’entreprise doit être signé par les délégués syndicaux représentant une ou plusieurs organisations totalisant au moins 30 % des suffrages exprimés au 1<sup>er</sup> tour des élections professionnelles. Le droit d’opposition est maintenu mais redéfini lui aussi en termes électoraux : un accord est invalidé dès lors qu’il est contesté par les délégués syndicaux issus d’une ou plusieurs organisations représentant au moins 50 % des suffrages exprimés. La même règle est étendue aux niveaux professionnel et interprofessionnel, à la différence près que les pourcentages sont calculés sur la base des suffrages recueillis par les seules organisations représentatives.

La loi renforce par ailleurs les conditions de possibilité de la négociation d’entreprise. D’abord avec l’introduction d’un nouveau thème, celui des « parcours syndicaux » : dans les entreprises d’au moins 300 salariés, la loi prévoit que la négociation collective détermine les mesures à mettre en œuvre pour concilier la vie professionnelle avec la carrière syndicale et pour prendre en compte l’expérience acquise, dans le cadre de l’exercice de mandats, par les représentants du personnel dans leur évolution professionnelle. Alors que les représentants syndicaux ont bien souvent tendance à se « professionnaliser » (Guillaume et Mouret, 2004), cette question pourrait s’avérer d’autant plus vive maintenant que la délivrance des mandats désignatifs est subordonnée aux résultats électoraux : un délégué syndical qui ne confirme pas sa représentativité en obtenant 10 % des suffrages exprimés perd son mandat ; un représentant de section syndicale qui n’atteint pas ce seuil doit également laisser la place à quelqu’un d’autre ; la désignation d’un salarié comme délégué syndical est par ailleurs assortie de la condition supplémentaire que celui-ci ait également recueilli 10 % sur son propre nom, dans le cadre d’une élection DP ou CE. En outre, le titre II de la loi, consacré au temps de travail, prolonge le mouvement d’inversion de la hiérarchie des normes sociales par l’autonomisation de la négociation d’entreprise. Selon la loi du 4 mai 2004, la négociation dérogatoire ou alternative d’entreprise devait être préalablement encadrée par une convention de branche ou un accord professionnel étendu. Cette exigence préalable est supprimée par la loi du 20 août 2008 en matière de temps de travail. Elle donne la priorité à l’accord d’entreprise. C’est à défaut qu’intervient l’accord de branche et à défaut encore un décret ministériel.

---

<sup>10</sup> La loi de 2004 avait introduit la possibilité d’une majorité d’engagement à 50 % des suffrages. Mais cette règle était subordonnée à l’acceptation préalable des partenaires sociaux. Dans le cas des accords d’entreprise ou d’établissement, elle devait en outre être préalablement posée dans une convention de branche ou un accord professionnel étendu.

### Trois positionnements syndicaux vis-à-vis d'une réforme de la démocratie sociale

Du côté syndical, trois pôles s'esquissent à partir du début des années 2000 au sujet d'une éventuelle réforme de la démocratie sociale.

Les confédérations CGT et CFDT apparaissent comme productrices du discours syndical dominant, favorable à une réforme en profondeur. Elles partagent trois options fondamentales : la remise en cause de la présomption irréfragable de représentativité, la primauté du critère électoral et le principe de l'accord majoritaire, bien que ces principes aient pu s'incarner sous des formes variables. Leur traduction concrète se stabilise avec la « position commune » du 4 décembre 2006 sur « la représentativité des organisations syndicales et la validation des accords collectifs », qui rend public leur rapprochement sur ce dossier. Le texte demande une double réforme des règles de la représentativité et de la validation des accords, au nom de la « valorisation à tous les niveaux de la négociation ». Il en appelle au législateur pour la prise en compte des élections professionnelles comme critère de représentativité et avance, timidement, l'idée que la représentation des employeurs doit également être soumise à examen.

Un deuxième pôle d'acteurs se distingue du premier : ce sont les organisations qui revendiquent leur droit d'entrer de plain-pied dans le champ syndical. L'exigence d'une réforme des règles de représentativité constitue ainsi, de la deuxième moitié des années 1990 au début des années 2000, un leitmotiv du discours officiel de l'Unsa, confrontée aux effets de la loi Perben dans la fonction publique et à la nécessité de démontrer sa représentativité à tous les échelons dans les entreprises. Il en est de même pour les syndicats SUD regroupés dans l'union syndicale Solidaires. Si Solidaires insiste plus particulièrement sur la nécessité de penser la représentativité du point de vue de l'implantation syndicale plutôt que de la validité des accords collectifs (Barnier, 2008), les deux organisations se retrouvent cependant sur l'acceptation du rôle des élections comme un indicateur potentiel, ce qui a notamment conduit l'Unsa à soutenir l'avis du Conseil économique et social en 2006. Toutefois, et en dépit de leur demande d'une refonte du système, les deux organisations ont critiqué les résultats de la négociation menée en 2008, de la « position commune » à la loi, tant sur la forme (une négociation réservée au « club des cinq ») que sur le fond (notamment sur la précarité de la position de RSS). Ces critiques de principe vont cependant de pair avec la reconnaissance d'une facilitation, de fait, de leur présence en entreprise.

Enfin, un troisième pôle d'acteurs rassemble les organisations qui s'étaient opposées à toute réforme instituant une représentativité évolutive et la fondant sur le critère électoral. La confédération FO est emblématique de ce positionnement. Elle met en avant un discours centré sur la défense de la conception organique et « essentialiste » de la représentation syndicale et s'oppose au principe de l'accord majoritaire. Il est évident que pour des organisations comme la CFTC et la CFE-CGC, dans une moindre mesure pour FO, la perspective d'une réforme porte en germe, non pas la possibilité d'une reconnaissance institutionnelle plus forte (comme l'espèrent Solidaires et l'Unsa), mais celle d'une marginalisation sur la scène nationale et dans certains champs professionnels. L'entente entre la CGT et la CFDT est dès lors perçue comme une stratégie pensée à plus ou moins long terme pour instaurer un duopole syndical hégémonique dans le monde du travail.

### *1-3. Pour un renouveau du syndicalisme ?*

L'hypothèse que le changement des critères de la représentativité syndicale et des règles de la négociation collective puisse conduire à une transformation qui dépasse la seule mécanique des relations professionnelles est généralement contenue dans les commentaires relatifs à la réforme de 2008. C'est d'ailleurs pourquoi la loi s'est fixé l'objectif de « rénover la démocratie sociale » : on attend du texte qu'il transforme les habitudes des acteurs du dialogue social, dans leurs relations réciproques autant que dans leur relation aux salariés, et qu'il modifie la perception commune du jeu des relations sociales. L'exposé des motifs qui présente la loi du 20 août 2008 offre un résumé de l'esprit dans lequel celle-ci a été conçue<sup>11</sup>. Tout d'abord, la loi s'inscrit dans l'objectif de « moderniser

---

<sup>11</sup> Dossier législatif relatif à la loi n°2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail – Exposé des motifs. Site légifrance, consulté en ligne le 5 juin 2009.



notre système de relations professionnelles et permettre la conduite des réformes dont notre pays a besoin », ce qui sous-entend que le système en place ne permettait pas d'engager ces réformes. Ensuite, deux dispositions sont invoquées pour contribuer à cette modernisation : donner aux organisations professionnelles les moyens de devenir « fortes et légitimes » et redéfinir l'articulation des domaines respectifs de la loi et du contrat collectif. Enfin, deux éléments sont supposés transformer la condition des acteurs du dialogue social : la prise en compte de l'audience électorale dans la détermination de leur représentativité et l'institution de règles de financement plus transparentes<sup>12</sup>. La notion de « légitimité » est au cœur de cette argumentation. Or, elle s'inscrit dans un registre sémantique qui n'est pas celui de la langue juridique. S'appuyant sur les analyses de Max Weber, le politiste Olivier Ihl rappelle ainsi que « la légitimité concurrence la notion de légalité pour signifier la qualité de ce qui est tenu pour juste. Un pouvoir peut être considéré comme légitime lorsque ses actions apparaissent conformes aux principes que le groupe sur lequel il s'exerce accepte et reconnaît comme siens » (Ihl, 1999 : 305).

Ces principes ont été énoncés par le Président de la République dans une tribune donnée au *Monde* quelques jours après la signature de la position commune :

« il faut faire évoluer rapidement les règles du jeu pour refonder notre démocratie sociale. Les Français sont très attachés au syndicalisme. Mais ils veulent des syndicats forts et responsables. Forts, pour que leurs intérêts soient mieux défendus. Responsables, pour qu'on ne s'arrête pas à l'affrontement stérile, caricatural, idéologique, mais qu'on trouve des solutions concrètes à leurs problèmes quotidiens. »<sup>13</sup>

La thèse qui sous-tend cette argumentation est loin d'être nouvelle. Elle a été développée par de nombreux observateurs des relations sociales<sup>14</sup>. Le système français de relations professionnelles est jugé trop « archaïque », largement régulé par le conflit. Les organisations syndicales sont trop tournées vers leurs rivalités internes plutôt que vers les salariés, elles sont déresponsabilisées par le poids de la tutelle étatique. La France ne dispose pas, à la différence d'autres pays ou de l'Union européenne, de règles du jeu suffisamment claires en matière de relations sociales. Pour remédier à ces problèmes, il importe donc à la fois de développer les conditions de la négociation (le « dialogue social »), laquelle est supposée conjurer le conflit en créant du « lien social », et de renforcer le contrôle des salariés sur le déroulement de ce dialogue (la « démocratie sociale »), de manière à contrer la tendance à l'enfermement sur soi des organisations professionnelles.

---

<sup>12</sup> Les organisations syndicales sont désormais tenues d'établir un bilan annuel de leurs comptes, qui doivent être consolidés et certifiés par un commissaire aux comptes et rendus publics. C'est la seule disposition de la loi qui concerne également les organisations professionnelles d'employeurs.

<sup>13</sup> N. Sarkozy, « Pour des syndicats forts », *Le Monde*, 19 avril 2008.

<sup>14</sup> La production d'un discours sur la « nécessaire modernisation » du système français de relations professionnelles passant par la « réforme » des acteurs de ce système – des syndicats en premier lieu –, remonte au moins aux années 1950. On en retrouve une synthèse récente dans le rapport de D.-J. Chertier, « Pour une modernisation du dialogue social », commandé par le Premier Ministre D. De Villepin au sortir du conflit social de 2006 sur le Contrat première embauche. Cette thèse est défendue par R. Soubie, qui fut le conseiller social de N. Sarkozy et le principal interlocuteur des syndicats de 2007 à 2010.

La réforme est donc avant tout pensée du point de vue de la négociation, celle-ci devant naturellement conduire à un renforcement du syndicalisme. Dès la position commune du 9 avril 2008 est présente cette idée que le renforcement de l'adhésion syndicale irait de pair avec la promotion d'un espace autonome du « dialogue social ». Cette évidence se construit à travers une chaîne de propositions qui se présentent comme découlant logiquement les unes des autres. On la trouve parfaitement explicitée dans l'article 7 de la position commune (soulignée par nous) :

« Le développement de la négociation collective et, *par voie de conséquence*, le renforcement des organisations syndicales doit passer par le franchissement d'une nouvelle étape de la consécration de sa place dans l'élaboration de la norme sociale ».

À l'encontre de cette évidence, les travaux empiriques soulignent pourtant ce paradoxe : si la diffusion des instances délibératives de représentation du personnel, principale arène du dialogue social dans les entreprises, a indéniablement contribué à l'extension du fait syndical, elle n'a pas pour autant suscité un regain d'engagement chez les salariés (Amossé & Wolff, 2009).

Les organisations syndicales qui ont soutenu la réforme se démarquent plus ou moins de l'hypothèse selon laquelle le développement du dialogue social pourrait améliorer la compréhension réciproque entre salariés et employeurs, la CGT se voulant nettement plus critique que la CFDT sur ce point. Elles partagent cependant la conviction que le nouveau cadre juridique permet aux syndicats de devenir plus forts et légitimes. La CGT souligne ainsi l'obligation désormais faite de mettre en cohérence syndicalisme légal et syndicalisme réel :

« L'exigence de démocratie sociale constituait l'un des piliers forts de nos orientations [...]. Malgré ses limites et quelques chausse-trappes, la loi acte une première rupture avec des pratiques patronales de négociation établies depuis plus de cinquante ans qui visaient à choisir des interlocuteurs syndicaux privilégiés pour contourner l'influence de la Cgt parmi les salariés. Elle va dans le sens de la reconnaissance de la négociation collective comme un droit des salariés exercé par les syndicats. En incitant les pratiques syndicales à se tourner vers la consultation des salariés, elle rapproche la représentativité institutionnelle de la représentativité attendue par les salariés, donnant plus de crédit et de force aux appels à la syndicalisation. »<sup>15</sup>

Deux aspects sont ainsi soulignés : une concordance accrue entre les salariés et leurs représentants, et une dynamique encourageant la syndicalisation. Marcel Grignard, qui fut le principal négociateur de la réforme pour la CFDT, décrit de manière explicite les effets attendus de la loi en matière d'injonction au redéploiement syndical, particulièrement grâce à la logique éliminatoire des seuils électoraux :

« Quand on est pris au portefeuille, on réagit. C'est la menace qui fait réagir. C'est la menace de disparaître qui fait réagir. La conscience du problème, elle est grande depuis longtemps et acceptée depuis tout le monde, car les gens ne sont pas idiots. Mais la prise de conscience de l'état des lieux et l'acte de remise en cause qui suit, il y a de la distance... »<sup>16</sup>

Il poursuit en indiquant que face à ce danger de disparaître, « *l'Assurance tous risques de la représentativité, c'est d'avoir 10 % d'adhérents dans sa boîte* ». C'est dans cette optique qu'il a

---

<sup>15</sup> Rapport d'activité de la Commission Exécutive sortante pour le congrès confédéral de Nantes (décembre 2009), adopté à l'unanimité le 9 juin 2009.

<sup>16</sup> Entretien avec M. Grignard (réalisé par C. Guillaume) dans le cadre de l'enquête.

présenté, en vue du congrès confédéral de Tours en juin 2010, un rapport insistant sur l'importance des pratiques militantes et le resserrement des liens avec les salariés<sup>17</sup>.

#### Que fait la loi du 20 août 2008 pour encourager l'adhésion syndicale ?

À proprement parler, rien : la question de l'adhésion syndicale n'est pas abordée dans la loi. La seule disposition évoquée dans la position commune qui aurait pu avoir des conséquences directes en matière de syndicalisation n'a pas été reprise par le législateur. Il s'agissait de la proposition, portée par la CFE-CGC, de réserver le bénéfice des accords d'entreprise aux seuls salariés syndiqués. Du reste, si cette idée a été écartée, c'est parce qu'elle heurtait de front le principe de liberté syndicale garanti par la Constitution. Plusieurs dispositions législatives peuvent néanmoins être interprétées comme des leviers indirects en faveur d'une pratique renouvelée de syndicalisation. En termes de droit syndical, la section d'entreprise est désormais nécessairement considérée comme un collectif de syndiqués ; l'abrogation de la présomption irrefragable de représentativité et la création du mandat de RSS sont censés faciliter l'implantation de nouvelles bases syndicales. Mais certains juristes ont souligné l'ambivalence de ces innovations « consistant tout à la fois à faciliter quelque peu l'entrée des syndicats dans l'entreprise et à rendre leur implantation nettement plus délicate » (Borenfreund, 2009 : 708). En matière de droit des élections professionnelles, les salariés mis à disposition d'une entreprise peuvent désormais choisir de voter dans l'entreprise donneuse d'ordre. Cette mesure a pu être perçue comme un moyen de faciliter le passage des syndicats des grandes entreprises vers les entreprises sous-traitantes. De manière générale, c'est donc avant tout dans son esprit général que la loi est perçue par les organisations syndicales favorables à la réforme comme une incitation à développer des politiques volontaristes de syndicalisation.

Au-delà de l'injonction faite à chaque organisation de développer des activités de syndicalisation, la logique des seuils a été associée à une autre ambition. Les organisations syndicales critiques de la réforme ont en effet accusé la CGT et la CFDT de présenter les apparences d'une ouverture du jeu syndical pour mieux recentrer celui-ci sur les deux organisations dominantes. La loi encouragerait ainsi un phénomène inavoué de « bipolarisation » de la représentation syndicale. On évoquait cet aspect en ouverture de notre introduction. Le renforcement de la légitimité des « partenaires sociaux » servirait surtout le projet de « *recomposer le jeu syndical autour de deux organisations, la CGT et la CFDT* »<sup>18</sup>.

Mais de la simplification du paysage syndical à l'injonction à la syndicalisation, du resserrement du lien entre salariés et représentants à l'encouragement au dialogue social, tous les motifs associés à la loi du 20 août 2008 s'articulent à l'ambition plus large de renforcer la démocratie sociale. C'est dans cette référence à la démocratie que se trouve le principe de légitimité central de la réforme. Et cette ambition démocratique est, dans tous les argumentaires, systématiquement rattachée à un changement bien concret introduit par la loi : la consécration du vote comme pierre angulaire de tout le système de représentativité syndicale et de validité des accords collectifs. L'ambition de notre recherche était de démêler la diversité de ces motifs, de dissocier les changements inscrits dans le droit de leurs effets attendus dans les pratiques, d'analyser les principes qui sous-tendent le nouveau cadre

---

<sup>17</sup> M. Grignard, *Le syndicalisme à un tournant : oser le changement !*, rapport adopté par le Conseil national confédéral le 18 juin 2009.

<sup>18</sup> Propos de René Valladon, membre du bureau confédéral de la CGT-FO, cité in *Liaisons sociales magazine*, 119, fév. 2011, p. 61.

juridique et de les confronter aux logiques qui orientent les acteurs. Autrement dit, il s'agissait de se dépendre des discours normatifs tenus sur la réforme – qu'il s'agisse d'en chanter les louanges ou d'en dénoncer les dangers – pour tenter de rendre compte de la façon dont celle-ci se met en place, concrètement, dans les entreprises. Pour ce faire, la première condition était de se munir d'un cadre d'analyse théorique permettant de se libérer d'une approche mécanique du changement juridique.

## **2. Comment le droit peut-il changer les pratiques syndicales ?**

Comment étudier les effets de la loi de 2008 sans surestimer ni sous-estimer son impact ? Comment s'interroger sur la capacité d'un texte juridique à changer les pratiques syndicales ? Pour répondre à ces questions, notre équipe, issue de la rencontre de sociologues des relations professionnelles et de politistes travaillant sur l'engagement syndical et la participation politique, a privilégié une problématique issue de la sociologie du droit. Nous avons choisi de considérer la loi sous l'angle de ses *usages* plutôt que de ses *effets*. Autrement dit, nous sommes partis du principe que l'impact de la loi du 20 août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail » dépend d'abord de la manière dont les acteurs – directions d'entreprise, représentants des salariés, juges et agents des administrations – se saisissent de ses dispositions. Après avoir présenté le cadre théorique qui a structuré notre enquête (1), nous reviendrons sur les interrogations et les hypothèses qui, à l'aune de cette grille d'analyse, ont orienté notre recherche (2).

### ***2-1. Aborder la loi sous l'angle de ses appropriations pratiques***

La sociologie du droit montre que des règles juridiques n'ont pas d'effets mécaniques sur les pratiques (Israël et al., 2005). Elle invite à substituer au paradigme causaliste une analyse des façons dont les acteurs font usage du droit : comment ils le saisissent, le comprennent, s'y réfèrent pour orienter leurs pratiques, voire jouent avec lui. M. Grignard l'explique bien, qui souligne à quel point l'adoption du texte de 2008, si elle conclut à ses yeux une bataille politique commencée quinze ans plus tôt, ne constitue cependant qu'une première étape :

« Comment dire, pour moi, la réforme de la représentativité... La dynamique du dialogue social c'est le mélange d'un cadre, une politique et une pratique. Avec la réforme de la représentativité, et avec j'espère demain la réforme des IRP, on aura tenté de positionner le cadre, un cadre plus favorable à ce que l'on attend du syndicalisme. Mais le cadre influe, comme le code de la route, mais cela ne suffit pas il faut que derrière cela, il faut qu'il y ait une volonté et une ligne politique. Après, cela ne suffit pas non plus. Il faut une pratique de relations avec les salariés, de dialogue avec eux. Il faut que les militants sachent que l'élection n'est qu'un moment dans la vie et que le meilleur moyen de gagner une élection, c'est de faire son boulot au quotidien, tout le temps. »

Cette représentation du droit comme un « cadre » dans lequel doivent se déployer des pratiques doublement ajustées à ces nouvelles règles et à une stratégie nous invite à considérer « la double dimension instrumentale et constitutive du droit, simultanément cadre idéologique structurant les

relations de travail, et ressource matérielle et symbolique dont l'usage peut changer la teneur et les formes de domination qui y ont cours » (Pélisse, 2009 : 82).

Dans sa dimension *instrumentale*, le rapport au droit dépend notamment de la « socialisation juridique » des acteurs, qui peuvent avoir développé des formes inégales et très différentes de « conscience du droit » (Ewick et Silbey, 1998 ; Israël et Pélisse, 2004 ; Pélisse, 2005). L'incorporation du registre juridique dans le répertoire d'action syndical est le fruit d'un processus historique de longue durée. Si le rôle de « syndicaliste juriste » a pénétré toutes les organisations syndicales (Willemez, 2003), c'est en étant incarné par des acteurs ayant connu des trajectoires d'apprentissage juridique spécifiques, notamment par l'activité prud'homale (Michel et Willemez, 2008). On peut dès lors penser que tous les syndicalistes d'établissement confrontés à la loi soient loin de posséder les connaissances et compétences juridiques requises pour s'en saisir avec efficacité. Le rapport au droit des syndicalistes dépend également de la façon dont leur organisation valorise son usage, comme l'illustre le cas de la CFDT. Cette organisation a joué un rôle central, au cours des années 1970, dans la promotion d'une « lutte juridique » visant à prolonger l'action syndicale sur le terrain du droit grâce à la production d'une jurisprudence favorable aux salariés ; aujourd'hui, ses dirigeants tendent à délaisser cet usage conflictuel du droit pour un style plus partenarial qui inscrit la production normative dans la négociation collective (Willemez, 2003). À l'inverse, les résultats de l'enquête Reponse sur les relations sociales en entreprise montrent que c'est dans les établissements où la CGT est majoritaire que le recours au droit – notamment par l'usage des prérogatives économiques des CE – est le plus fréquent, s'articulant à une conflictualité sociale elle-même plus forte. La même enquête met en lumière l'importance croissante des usages répressifs du droit par les directions d'entreprise, surtout dans les plus petits établissements (Pélisse, 2009). Il importe donc d'être attentif à ces différents registres de l'action sur le terrain du droit. Au sujet de la loi du 20 août 2008, c'est avant tout la Confédération Force ouvrière qui semble avoir fait de cette stratégie de lutte juridique une priorité (cf. encadré).

Au regard des critiques suscitées par l'adoption de la loi, comme de l'hétérogénéité des intérêts investis dans ce projet par les acteurs qui l'ont façonné à ses diverses étapes, on pouvait penser que le contentieux engendré par l'application de la loi, avec la production jurisprudentielle en découlant, jouerait un rôle décisif dans la stabilisation des « bonnes » interprétations de la loi. La multiplication du contentieux relatif à l'application de la nouvelle loi sur la représentativité et des arrêts de la Cour de Cassation a confirmé cette idée et mis en lumière un processus croissant de *judiciarisation* des relations sociales, entendue comme la transformation de conflits dans l'entreprise en litiges devant le juge (Pélisse, 2009). Nos terrains ont confirmé la centralité de ce registre.

Mais cette judiciarisation relative se déploie sur le terrain d'une évolution plus fondamentale, qui nous conduit vers la dimension *constitutive* du droit. En codifiant davantage les règles de la négociation collective et de l'activité syndicale, en instaurant de nouveaux thèmes de négociation, en

renforçant le rôle de la négociation d'entreprise dans la détermination des règles organisant le temps de travail, la loi du 20 août 2008 participe en effet d'un processus de *juridicisation* des relations de travail, qu'il faut entendre comme « une formalisation juridique accrue des relations sociales, une extension du droit comme modèle de référence pratique pour les actions » (Pélisse, 2009 : 76). Cette importance croissante du droit dans les relations de travail résulte d'une inflation juridique sensible depuis les années 1990, soulignée tant par les sociologues (Bloch-London et Pélisse, 2008) que par les juristes (Dockès, 2005).

#### Un texte contesté et conforté sur le terrain de la lutte juridique

De nombreux jugements de Tribunaux d'instance ont illustré le caractère contesté de la loi ou de ses interprétations. C'est surtout la CGT-FO qui est en première ligne dans la lutte juridique contre la loi, parfois rejointe par la CFTC. Elle cible ses attaques sur deux dispositions principalement : l'interférence des élections professionnelles sur la désignation des représentants syndicaux, qui est selon elle contraire au principe constitutionnel de liberté syndicale, et l'inégalité de traitement entre syndicats au profit des organisations catégorielles. Le jugement focalisant le plus l'attention fut sans conteste celui du tribunal d'instance de Brest rendu le 27 octobre 2009. Il se rangeait à l'argumentation de FO, en considérant que « les dispositions de la loi du 20 août 2008 qui permettent à la CFE CGC syndicat catégoriel affilié à une confédération syndicale interprofessionnelle nationale, d'être représentative pour les salariés de la catégorie qu'elle représente en obtenant au moins 10 % dans le seul collège où elle se présente, mais qui ne permet pas à un syndicat intercatégoriel, tel FO, qui a obtenu 12 % des voix sur le collège où il a présenté une liste, d'être représentatif pour les salariés de ce collège, sont discriminatoires ».

Saisie par la CFDT et le Ministère du Travail, la cour de Cassation a cassé ce jugement. Au total, plus de 50 arrêts ont été rendus par la Cour depuis l'entrée en vigueur de la loi, dans l'optique de clarifier le droit et de conforter un texte dont la rédaction était par endroits relativement obscure sur le plan juridique. Parmi les dispositions confirmées ou précisées par la Cour de Cassation, nombre d'entre elles sont relatives à la mise en œuvre des nouveaux critères de représentativité : la reconnaissance d'une section syndicale d'entreprise est désormais subordonnée à la présence d'au moins deux adhérents ; le syndicat doit produire la preuve de la réalité collective de la section mais il n'est pas contraint de produire la liste nominale des adhérents ; l'employeur doit apporter la preuve qu'un syndicat ne respecte pas les valeurs républicaines ; la notion de présence préalable dans le champ professionnel ou géographique de l'entreprise est comprise dans un sens large ; la présomption irréfragable de représentativité est maintenue pendant la période de transition entre la promulgation de la loi et son application dans l'entreprise ; les mandats syndicaux désignatifs sont désormais à durée déterminée, ils suivent le rythme du renouvellement des institutions représentatives du personnel ; le délégué syndical peut être désigné parmi les candidats sur les listes CE ou DP ; en cas d'existence d'une Unité économique et sociale, la représentativité se calcule à ce niveau...

Appelée à statuer en premier lieu sur la conventionnalité du critère de l'audience tant comme critère de représentativité que comme condition personnelle pour être désigné délégué syndical, la Cour de cassation s'est également prononcée sur la conformité de la loi au regard de la convention européenne des droits de l'homme et des conventions n°87 et 135 de l'organisation internationale du travail (14 avril 2010, n°0960426). Après avoir validé la loi une première fois, suite à la saisine parlementaire préalable à sa promulgation (le 7 août 2008), le Conseil constitutionnel l'a fait une seconde fois dans le cadre d'une Question prioritaire de constitutionnalité soulevée par FO. Dans sa décision n°2010-42 du 7 octobre 2010, le Conseil constitutionnel valide la condition de représentativité pour l'accès à certaines prérogatives syndicales. Il confirme aussi la constitutionnalité de l'avantage catégoriel donné aux organisations représentant les cadres. À noter que la cour constitutionnelle reconnaît parmi ses considérants un motif resté jusqu'alors implicite, celui d'« éviter la dispersion de la représentation syndicale ». Comme l'indique M.-L. Morin, les hautes juridictions ne se sont pas placées du point de vue du syndicat pris en tant que tel mais du point de vue des salariés que le syndicat est appelé à représenter.

En décembre 2009, FO a déposé une réclamation devant le Bureau international du travail. Celui-ci devrait se prononcer au printemps 2011.

Sources : « Une loi attaquée mais confortée », *Liaisons sociales magazine*, 119, fév. 2011, p. 61-63 ; M.-L. Morin, « Les nouveaux critères de la représentativité syndicale dans l'entreprise », *Droit social*, 2011-1, p. 62-72.

C'est cette attention à la façon dont la loi est mobilisée dans les pratiques des acteurs, dans sa double dimension instrumentale et constitutive, qui a guidé notre recherche. Il ne s'agissait donc pas de chercher à mesurer l'ampleur des changements engendrés par la loi en en présumant la nécessité, mais d'être attentif à la diversité de ses appropriations possibles par les acteurs syndicaux et de rendre raison de ces usages multiples.

## 2-2. Problématique et hypothèses

On l'a vu, la « démocratie sociale » désigne à la fois le cadre juridique censé engendrer un système de relations professionnelles rénové, « modernisé », et la technique électorale qui est au fondement de ce nouveau système. Cette première ambivalence se redouble du fait qu'un même cadre juridique se prête à des usages multiples. Partant de ces constats, notre enquête s'est structurée autour de cette question : **pour comprendre ce que la loi de 2008 fait aux relations sociales, ne convient-il pas de transformer la « démocratie sociale », de catégorie censée rendre raison du nouveau cadre juridique, en objet à analyser ?** Notre démarche rejoignait ainsi l'interrogation formulée par d'autres chercheurs qui, évoquant la diffusion des techniques électorales dans le monde du travail, critiquent l'équivalence *naturellement* posée entre élections et démocratie (Le Digol et Voilliot, 2011). Les hypothèses qui ont guidé notre recherche se sont ainsi précisées en reformulant sur un mode interrogatif les motifs et attendus plus ou moins explicites de la loi : contribue-t-elle à simplifier le paysage syndical ? Transforme-t-elle les organisations syndicales ? Encourage-t-elle au dialogue social ?

### a. Simplification ou morcellement : quelle reconfiguration du paysage syndical ?

Les promoteurs de la loi entendaient en faire un levier vers la « simplification » du paysage syndical. Alors que « l'atomisation » des organisations syndicales par le développement de la négociation d'entreprise est déjà relevée (Pernot & Pignoni, 2008), le nouveau cadre juridique rend autant, sinon plus probable un approfondissement de ce processus, étant donné la multiplication des niveaux de représentativité. Le cas de la SNCF illustre bien ces contradictions, avec des syndicats représentatifs ou non selon les lieux et les niveaux de négociation, une multiplication des interlocuteurs syndicaux et des statuts (cf. Andolfatto & Labbé, 2009, et la monographie qui est consacrée à la SNCF dans ce rapport). En plus de la configuration des entreprises et de leurs IRP, nous nous sommes demandé quels autres facteurs sont susceptibles d'influer sur la composition du paysage syndical.

La logique de la réforme présuppose que les acteurs syndicaux élaborent « rationnellement » leurs stratégies en fonction d'une finalité simple : maximiser leur score électoral pour maximiser leur poids dans la négociation collective. Nous sommes partis d'un autre présupposé en faisant l'hypothèse, largement étayée par la littérature sociologique, que les rationalités qui orientent les

conduites syndicales sont multiples. Les logiques organisationnelles doivent être rapportées à l'état de « l'offre » syndicale dans l'entreprise, au poids des diverses catégories de personnel dans chaque organisation, à la répartition géographique des syndicats, à la nature des relations qu'ils entretiennent avec leurs organisations d'affiliation (fédérations ou unions interprofessionnelles). L'histoire du mouvement ouvrier et la prégnance des clivages idéologiques sont en outre souvent invoquées pour éclairer le pluralisme syndical. Ce facteur « culturel » pourrait constituer un obstacle supplémentaire à d'éventuels rapprochements, à condition de l'appréhender sociologiquement, comme un indicateur de styles syndicaux inscrits dans des formes organisationnelles différenciées (Eliasoph & Lichterman, 2003 ; Yon, 2009). Les recompositions organisationnelles peuvent sembler d'autant moins probables que le débat plus large sur les restructurations organisationnelles (par fusion de syndicats ou de fédérations) s'est peu développé en France et dans les pays d'Europe du sud, par comparaison avec les pays du Nord (Waddington, 2006). Alors que ces rapprochements sont souvent le fait de syndicats industriels qui fusionnent pour créer de grands syndicats multi-sectoriels, plusieurs travaux soulignent d'ailleurs les effets discutables des fusions en termes d'efficacité (Black, Greene & Ackers, 1997) et de « revitalisation » (notamment en nombre d'adhérents) surtout lorsqu'il s'agit de stratégies défensives (Ebbinghaus, 2003).

Avec certains auteurs (IRES, 2009) et par comparaison avec les cas italien (Rehfeldt, 2002) et espagnol (Tuchszirer & Vincent, 2000) qui ont adopté des dispositifs juridiques ressemblants, on peut faire l'hypothèse que la nouvelle législation incite les syndicats à des alliances plutôt qu'à des regroupements organiques. Et ce d'autant plus que l'insertion dans la loi de dispositions dérogatoires, à titre permanent (pour la représentation des cadres, des journalistes et des pilotes de l'air) ou transitoire (pour la représentativité de branche), atténue l'effet de recentrage sur l'intérêt à la survie qu'aurait pu avoir une application brutale des nouvelles règles. Le report à 2013, voire à 2017, du couperet de la perte de représentativité pour les confédérations et les fédérations n'incite pas à des rapprochements rapides. Au regard de ces échéances, on peut cependant imaginer que la conscience de nécessaires rapprochements monte en puissance avec le temps. L'expérience d'un premier scrutin sous le régime de la loi de 2008 serait alors plus décisive que la simple anticipation de ses conséquences, soulignant que le rapport à la loi est aussi un rapport d'*apprentissage*.

Si les « grandes manœuvres » annoncées par certains risquent encore de se faire attendre aux niveaux fédéral et national interprofessionnel, les contraintes nouvelles fixées à la représentation du personnel en entreprise sont à l'inverse se faire plus directes sur les acteurs syndicaux locaux. À défaut d'un véritable effort organisationnel pour resserrer les liens ou opérer des rapprochements entre organisations, la recrudescence de syndicalismes catégoriels ou localistes est une possibilité non négligeable. Dans le même temps, l'ouverture du jeu syndical, à travers le mandat de Représentant de la section syndicale, pourrait se traduire par une multiplication des acteurs en lice pour la représentation des salariés. Au sujet du mandat de RSS, on peut d'ailleurs se demander si le statut des



acteurs, entre organisations installées et *outsiders*, est susceptible d'influer sur leur disposition à endosser ce nouveau rôle. Toutes ces questions imposaient de **placer au cœur de notre étude les configurations locales**, sans présumer que les acteurs contestant la loi au plan national interprofessionnel seraient désavantagés au plan local, et vice-versa. Avant l'étiquette syndicale, c'est la position occupée par chacun des acteurs dans une configuration locale qui doit être analysée, en tant qu'elle définit la « force au jeu » de chacun (Elias, 2003) et, partant, l'usage qu'il peut ou non faire des ressources de la nouvelle loi. Cette approche configurationnelle permet en outre de prendre en compte le rôle joué par les directions d'entreprise dans la mise en forme du nouveau régime de représentativité.

### *b. Revitalisation ou institutionnalisation : quelle évolution des pratiques syndicales en entreprise ?*

On l'a déjà souligné, la fixation de seuils électoraux a été perçue comme un moyen d'inciter les organisations syndicales à redoubler d'efforts en direction des salariés en général et de leurs adhérents en particulier. Or, si la réaffirmation du critère de réalité effective d'une section implique la présence d'au moins deux adhérents dans un établissement pour qu'y soit admise la présence du syndicat, rien n'impose aux organisations syndicales d'élargir au-delà leur nombre d'adhérents, encore moins d'en faire des militants actifs. Les cas italien ou espagnol évoqués plus haut illustrent d'ailleurs qu'un changement du régime de représentativité n'implique pas de transformation des pratiques syndicales. De même, l'exemple des partis politiques montre que des organisations faibles en termes d'adhérents peuvent recueillir des suffrages en nombre important : les techniques de communication sont préférées aux politiques de recrutement. À l'encontre d'une conception traditionnellement essentialiste et identitaire de la représentation, le nouveau système implique une représentation individualiste qui a moins besoin d'adhérents que d'électeurs. La tendance à l'institutionnalisation des pratiques militantes (Rosanvallon, 1988 ; Bévort, 1994, 2008 ; Andolfatto et Labbé, 2006) – entre autres visible à travers le processus de cumul des mandats, la restriction des sections syndicales à un petit nombre d'élus et la faiblesse des effectifs syndicaux – pourrait ainsi se poursuivre. Comme le soulignent les auteurs qui insistent sur la continuité « institutionnelle » entre ce nouveau régime de représentativité et le précédent, le lien électoral est un lien épisodique et relativement passif, qui n'implique aucune intensification de la relation entre les représentants syndicaux et leurs mandants (Andolfatto & Labbé, 2009 ; Amossé & Wolff, 2009). *A fortiori* quand les mandats s'allongent, ainsi qu'y incite le passage de 2 à 4 ans de la durée de référence des mandats électifs.

Réfléchir aux facteurs susceptibles de transformer les pratiques syndicales implique alors de changer de focale, en passant de la configuration du champ syndical aux configurations internes aux organisations. C'est dans la quotidienneté des rapports sociaux, au cœur d'un « champ relationnel complexe » (Hege, 1998) que les syndicalistes construisent leur action, définissent des priorités et construisent leur position au carrefour de trois pôles de légitimation : les salariés, leur organisation de

référence et l'entreprise. Pour tenter d'apprécier la façon dont les acteurs syndicaux réorganisent, ou non, le travail de leurs sections à la faveur d'un changement de loi, trois domaines d'activité, qui sont autant de scènes différentes, peuvent ainsi être distingués. Le travail de syndicalisation se rapporte à la gestion d'une organisation composée d'adhérents et de militants. L'activité de représentation concerne la gestion du lien aux salariés, dans le quotidien de l'entreprise comme dans les élections. Le travail de négociation renvoie aux relations avec la direction d'entreprise. En outre, les stratégies de syndicalisation elles-mêmes peuvent être diverses : de l'extension de la présence syndicale par des campagnes d'adhésion dans des secteurs syndicalement vierges (Bérout, 2009), à l'élargissement des bases syndicales par le recrutement de nouveaux adhérents (Guillaume & Pochic, 2009), en passant par la consolidation des bases syndicales grâce à la mise en activité militante d'un nombre croissant d'adhérents (Yon, 2009).

La plupart des travaux sur l'activité de représentation soulignent en effet que l'ambivalence et l'incomplétude des attributions légales des élus (Le Crom, 2003) ont eu pour conséquence de conférer un rôle central au travail des acteurs dans l'invention quotidienne de leur action. La « plasticité du cadre légal » (Dufour & Hege, 1994) contraint les acteurs à inventer les modes d'actions les plus adaptés à la situation de l'entreprise. La disparité des pratiques des élus indique que l'on ne peut se référer à un modèle intégré et hiérarchisé qui guiderait l'action *a priori*. Par ailleurs, l'action des élus est tout à la fois fortement subordonnée aux caractéristiques du contexte local (Leroy-Zischek & Yvergniaux, 1999) et indissociable d'une dimension expérientielle, individuelle et collective (Montuclard, 1963). « Le métier d'élu s'apprend sur le tas et se construit avec le temps », dans l'épaisseur des relations sociales quotidiennes. Dans cette perspective, l'action des élus est de fait fortement bornée par les effets structurants des instances de représentation du personnel, de leurs champs d'attribution, mais aussi par leur histoire, leur dynamique collective, leurs coutumes, leurs rites et leurs temporalités électives.

Comprendre comment peuvent évoluer les pratiques syndicales implique donc de saisir la diversité des formes d'incarnation et de coordination de ces différents rôles. Deux figures ont été plus particulièrement étudiées à l'aune du nouveau dispositif. Dans les groupes et entreprises multi-établissements, les délégués syndicaux centraux risquaient d'être confrontés à la complexité déjà soulignée. À l'autre pôle, la nouvelle fonction de représentant de la section syndicale nous invitait à réfléchir à ce que deviendrait une pratique syndicale privée des prérogatives de négociation. L'ensemble de ces interrogations nous a conduit sur le terrain du travail militant et de son organisation (Nicourd, 2009). Si les sections syndicales sont *a priori* des collectifs sans hiérarchie apparente, l'étude des pratiques dévoile *de facto* un ensemble de relations de pouvoir au sein des sections, au centre desquelles deux figures clé se dessinent, le délégué syndical ou le délégué syndical central, et le secrétaire de comité d'entreprise, qui peuvent ne faire qu'un avec le cumul fréquent des mandats. Nous nous sommes demandé dans quelle mesure la nouvelle loi affecte la distribution du pouvoir et

les rapports de force au sein des sections. Subordonner la désignation du délégué syndical à l'onction des urnes conduirait-il à réduire ou augmenter le poids de ce militant, à renforcer la dynamique collective des équipes ? Cette redéfinition du lien entre mandats désignatifs et électifs allait-elle remettre en cause la logique de cloisonnement qui caractérise souvent les institutions de représentation du personnel ? Au-delà des différences d'un syndicat à l'autre, d'un acteur à l'autre, on peut également s'interroger sur la façon dont les contextes d'entreprise influent sur la conception du métier de représentant syndical. Au regard des enjeux de syndicalisation, une autre disposition de la loi a été considérée avec attention : la possibilité d'intégrer les salariés mis à disposition par une entreprise sous-traitante parmi les électeurs, voire les élus (DP) de l'entreprise donneuse d'ordre. Cette redéfinition des frontières du corps électoral allait-elle constituer un levier de redéploiement syndical ? Ne risquait-elle pas de générer des conflits de territoire entre fédérations syndicales ?

**Une des questions qui se pose au travers de la mise en œuvre de cette réforme est donc celle de l'articulation entre des répertoires d'action syndicale différents et plus largement de la définition des critères de l'efficacité syndicale.** Suffit-il de produire de « bonnes revendications » et de conclure des accords pour gagner les élections ? Ou au contraire faut-il avant tout miser sur un travail de terrain et des pratiques participatives pour remporter des voix ? La prééminence de la légitimité élective peut-elle, comme certaines études le suggèrent, favoriser l'élection de nouveaux entrants dans le syndicalisme, et notamment des femmes (Guillaume, 2007) ? Inversement, la fragilisation accrue des parcours syndicaux de permanents à qui le mandat de délégué syndical conférait une certaine stabilité dans la durée, repose nécessairement la question des motivations de l'engagement. On attendait de la rationalisation des règles d'accès au statut de délégué syndical qu'elle mette un terme, ou du moins qu'elle réduise sérieusement les usages instrumentaux du syndicalisme par les salariés sollicitant une désignation syndicale pour être protégés. Dans quelle mesure les acteurs allaient-ils réagir à ces nouvelles contraintes ? Les migrations d'une organisation à l'autre allaient-elles être encouragées ? L'ensemble de ces questions plaidait en faveur d'une démarche d'enquête fondée sur des entretiens compréhensifs poussés avec les syndicalistes, attentifs à leurs pratiques et aux relations qu'ils nouent dans leurs contextes d'action.

### *c. Vers un dialogue social rénové ?*

On soulignait plus haut la philosophie « concertataire » sous-tendant le texte, celle-ci allant de pair avec l'idéal d'une production pacifiée des normes sociales. En subordonnant la validité des accords collectifs à des critères de représentativité élective, la réforme était supposée encourager un changement dans la « culture de la négociation collective », en interdisant aux employeurs de se contenter d'accords minoritaires et en « responsabilisant » davantage les acteurs syndicaux majoritaires. Nous avons cherché à voir dans quelle mesure les nouvelles règles ont effectivement redéfini les marges de manœuvre des acteurs des relations sociales. Qu'en est-il des entreprises ou des

secteurs où dominaient jusqu'alors des stratégies de management ouvertement antisyndicales ? L'enjeu du 1<sup>er</sup> tour, où se calcule la représentativité des syndicats, a-t-il conduit les employeurs à s'intéresser davantage au scrutin ? Les directions d'entreprise ne sont-elles pas, plus largement, incitées à favoriser les organisations syndicales qu'elles présument plus disposées à la négociation ? Parallèlement, les acteurs syndicaux ont-ils été conduits à reconsidérer leurs rapports, de manière à composer des « blocs » pertinents au regard des seuils électoraux de signature ou de contestation des accords ? Si la négociation collective est désormais fortement valorisée, avec la mise en œuvre de dispositifs d'incitation ou de pénalisation fiscale (qu'on songe aux négociations sur l'aménagement et la réduction du temps de travail, sur l'emploi des seniors, le stress au travail ou encore l'égalité professionnelle), quelle en est la réalité dans les entreprises ?

Les questions relatives à l'activité de négociation ont cependant été les plus difficiles à traiter dans la présente étude, dans la mesure où nous ne disposons pas d'un recul temporel suffisamment important. Si le nouveau cadre juridique a été pensé pour dynamiser la négociation collective, l'entrée en vigueur de la loi était trop récente pour constater des inflexions sensibles dans la conduite des relations sociales. Le contexte de crise économique et financière était en outre sensible, et cela a sans doute affecté les observations de terrain, car nous avons souvent été confrontés à des situations de forte conflictualité et de blocage des négociations. Ces situations nous ont néanmoins sensibilisés au décalage possible entre une rhétorique de la négociation, indéniablement présente dans la bouche de tous nos interlocuteurs, et la réalité de sa pratique. À défaut de pouvoir suivre dans la durée la négociation de certains dossiers d'actualité au moment de l'enquête, nous avons consacré notre attention sur un domaine de négociation directement lié au nouveau cadre juridique : celui portant sur la désignation des IRP et la détermination du droit syndical. Cet angle d'approche permet de montrer que les effets de la réforme de la représentativité syndicale ne dépendent pas seulement des usages que les acteurs des relations sociales font des nouvelles règles. Au-delà de ces usages instrumentaux, l'effectivité des nouvelles règles est aussi fortement orientée par toute une part de créativité qui s'exprime à l'occasion des négociations de branche ou d'entreprise. Nous avons en outre veillé à relier ce travail à d'autres types de rapports à la norme, en particulier les rappels au droit existant via l'arbitrage de l'administration du travail ou les recours devant les tribunaux. Si une partie du contentieux autour de la représentativité des syndicats est désormais écartée, nous voulions en particulier savoir si un autre type de contentieux n'allait pas s'y substituer, autour de l'organisation des élections en elles-mêmes. On sait enfin que les incitations croissantes à la négociation ne sont pas toujours suivies d'effets : c'est plutôt l'impression d'une « appropriation sélective » des dispositifs qui domine (Bloch-London & Péglise, 2008). Partant de cette observation, nous nous sommes demandé si le nouveau thème de négociation inauguré dans la loi, celui des « carrières syndicales », a fait l'objet de réappropriations, sachant qu'il n'intéresse, par définition, que les élus ?

### Quelle est la finalité de ce rapport ?

Il importe de préciser que notre enquête ne permet pas d'objectiver quelles tendances s'imposeraient plus que d'autres dans les usages de la loi. Pour ce faire, un travail de plus longue haleine, faisant appel à la quantification (du nombre d'acteurs, de leurs résultats électoraux, des accords qu'ils signent, ou non), aurait été nécessaire.

Il ne s'agit pas non plus de mener un travail d'expertise débouchant sur des « préconisations » pour améliorer une loi censée elle-même améliorer la démocratie sociale : une telle démarche supposerait que la notion même de « démocratie sociale » fasse consensus. Or, et c'est ce que ce texte entend démontrer, cette notion peut être investie de sens très différents. Le point de vue développé ici sera donc ouvertement **critique** – non pas au sens d'une « dénonciation » de la loi, ce qui impliquerait une posture normative incompatible avec la démarche sociologique, mais comme une tentative d'**interroger les catégories dans lesquelles a été pensée la réforme**, de mettre en lumière ses présupposés et ses éventuelles contradictions.

Cette démarche d'enquête n'interdit pas de prolonger le travail d'évaluation de la loi par des prescriptions visant à en réorienter les effets. Elle en constitue plutôt le préalable.

## 3. Dispositif d'enquête

Plusieurs principes découlent du cadre problématique retenu, qui ont orienté la sélection de nos terrains d'investigation.

**D'abord, pour que la loi ait des effets, il faut qu'elle soit appliquée.** La force contraignante de la loi dépend de la capacité d'acteurs mobilisés à la faire reconnaître comme telle. Un agent de l'administration du travail, chargée de suivre l'application de la réforme au plan régional, nous faisait ainsi part de son étonnement à voir ce qu'elle qualifiait de « *petite révolution* » juridique passer inaperçue. Dans l'organisation des élections comme dans l'enregistrement des accords, c'est parfois seulement quand des inspecteurs du travail « *soulèvent le lièvre en allant dans l'entreprise* » que s'opère la mise aux normes<sup>19</sup>. En effet, malgré l'importance supposée de la loi, aucune campagne spécifique de sensibilisation n'a été prévue en direction des acteurs des relations sociales. À la différence d'autres innovations juridiques, la mise en œuvre de cette réforme n'a pas été assortie d'incitations fiscales. Un sondage réalisé par CSA pour la société Alpha au début de l'année 2009 soulignait ainsi que 74 % des salariés interrogés n'avaient pas entendu parler de la loi et, surtout, que si 61 % des représentants du personnel interrogés en avaient entendu parler, moins de la moitié en connaissaient (48 %) le contenu, à peu près autant que chez les responsables d'entreprise (47 %)<sup>20</sup>.

Dans la mesure où la durée de notre recherche était limitée à un an, et parce qu'elle a débuté peu de temps après les premières transcriptions pratiques de la loi<sup>21</sup>, nous avons donc fait le choix de

<sup>19</sup> Entretien du 3 mars 2010, réalisé par M. Dressen, D. Kesselman et K. Yon.

<sup>20</sup> « Les salariés méconnaissent la réforme de la représentativité syndicale », *Entreprise et carrières*, 17 mars 2009.

<sup>21</sup> La loi est entrée en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009 ; pour ce qui est de l'organisation des élections, toutes les entreprises ayant entamé la négociation du protocole préélectoral après la promulgation de la loi devaient en respecter le cadre. Notre équipe a été constituée à la fin de l'année 2009 et nous avons entamé le travail de terrain en janvier 2010.

**concentrer notre attention sur de grandes entreprises.** D'abord parce qu'elles étaient plus rapidement identifiables. Ensuite, parce qu'il existe dans les grandes entreprises une fonction de gestion des relations sociales suffisamment développée pour inscrire les relations collectives de travail comme une question normale à l'agenda juridique de la société. Les chances étaient donc faibles qu'elles passent à côté de la loi, d'autant plus que la présence syndicale y est plus fréquente. Celle-ci se décline généralement de manière pluraliste, ce qui offrait par la même occasion un terrain d'investigation plus riche pour étudier la question d'éventuelles recompositions syndicales. Le fait de nous centrer sur grandes entreprises et sur des groupes nous a orienté vers certains enjeux particuliers, liés par exemple à l'étalement dans le temps du cycle électoral des différents établissements (qui se déroule, comme chez Pharma, entre 2008 et 2012) et au maintien, de fait, d'une **période transitoire** (Morin, 2010). **Pour autant, l'entrée par les établissements grâce aux monographies menées à ce niveau nous a également permis de restituer des configurations plus localisées,** et par là même d'analyser des phénomènes qui marquent davantage les entreprises mono-établissement.

**Ensuite, dès lors que la loi est mobilisée, elle peut faire l'objet d'usages multiples.** C'est pourquoi nous avons fait le choix d'adopter une **approche à la fois monographique et comparative,** attentive à la façon dont se configure concrètement le jeu des acteurs.

**Nous avons donc étudié douze entreprises aux caractéristiques contrastées,** issues de secteurs professionnels divers : banque (Société bancaire Ile de France, BanqueZ), Assurances (Assur) et sociétés financières (Revolv), commerce (Meuble) et services (Interim, Distrib, Pôle emploi), chimie (PneuXY-France), presse (Journal), et transports (SNCF, TUC). Dans certains cas, nous avons choisi de travailler sur un ou deux établissements spécifiques du groupe (par exemple sur deux établissements PneuX et PneuY situés dans une même ville ou sur la Société bancaire Ile de France), dans d'autres nous avons pris l'entreprise dans sa globalité comme point d'entrée (ex : Assur, Meuble) afin de mieux cerner la question d'une représentativité à géométrie variable. Cette sélection et ces jeux d'échelle permettent de croiser des **situations très diverses** : sous le rapport des situations d'emploi, des formes d'organisation de l'entreprise et de composition socioprofessionnelle de sa main-d'œuvre ; et sous le rapport des traditions d'implantation syndicale et de relations professionnelles. Dans certaines entreprises, les élections professionnelles ont eu lieu au cours de l'année 2009, dans d'autres en 2010, tandis que certaines ont repoussé le renouvellement des IRP au-delà (cas d'Interim). Cette diversité nous a permis de considérer le nouveau régime en amont et en aval de sa mise en œuvre locale.

Sur chacun de ces terrains, nous avons recueilli **deux types de matériaux** : des documents écrits (tracts et publications des syndicats, protocoles électoraux, accords relatifs au droit syndical et aux parcours syndicaux...) et, au total, **plus de quatre-vingts entretiens semi-directifs.** Il s'agit d'abord d'entretiens avec des représentants des syndicats (délégués syndicaux et délégués syndicaux centraux, élus), et des directions d'entreprise (DRH). Nos entrées dans les entreprises étudiées ont été

principalement syndicales. Mais la diversité des contacts dont disposait l'équipe, du fait des terrains préalablement investis pas les uns et les autres, nous a permis d'éviter tout « biais d'informateur », tant dans la sélection des terrains que dans l'accès à la diversité des interlocuteurs. L'accès aux directions d'entreprise s'est en général révélé plus ardu. Des entretiens complémentaires ont été conduits auprès de responsables syndicaux fédéraux ou confédéraux, de secrétaires d'unions départementales, d'agents de l'administration du travail, ou auprès d'acteurs dans des entreprises qui n'ont pas fait l'objet de monographies exhaustives (notamment la grande entreprise de l'industrie pharmaceutique « Pharma » et une petite entreprise d'à peine 50 salariés spécialisée dans la défiscalisation). Ce matériau d'enquête a été mobilisé dans les parties transversales du rapport. Au niveau national, nous avons rencontré l'ensemble des responsables syndicaux – à la CGT, à la CFDT, à FO, à la CFTC, à Solidaires et à l'Unsa – qui ont été en charge du dossier de la représentativité au moment de la négociation de la position commune ou qui le sont aujourd'hui.

Le souci d'aborder la diversité des questions soulevées par le nouveau dispositif nous a suggéré d'adopter une approche séquentielle. **Plusieurs phases** peuvent en effet être distinguées qui s'organisent autour du « moment de vérité » que constituent, désormais plus qu'avant, les élections professionnelles :

- la négociation des protocoles d'accord préélectoraux, éventuellement d'accords plus larges sur le droit syndical dans l'entreprise, et le développement ou non d'un contentieux entre postulants à la représentativité (dénonciation des accords antérieurs) ;
- le déroulement des élections et l'organisation des campagnes ;
- la situation post-électorale et l'interprétation des résultats par les différents acteurs (représentants du personnel et direction d'entreprise) ;
- la pratique contractuelle après la séquence électorale et les effets liés au renforcement et à l'affaiblissement de certaines organisations syndicales.

À chacune de ces phases, les attentes des acteurs et les relations qu'ils nouent les uns avec les autres répondent à des logiques spécifiques.

En plus de cette approche séquentielle, nous avons cherché à prendre en compte les dynamiques d'apprentissage, dans la mesure où la succession des phases, malgré leur relative régularité, s'inscrit dans une temporalité qui n'a rien de cyclique. Il s'agissait de voir si, à l'aune des conséquences d'un premier scrutin réalisé sous le régime de la loi du 20 août 2008, les acteurs redéfinissaient leurs stratégies, notamment en termes d'alliances. Pour le choix des terrains, nous avons donc décidé de distribuer nos cas selon **deux points de départ** différents : **avant ou après l'organisation d'élections sous le régime de la loi de 2008**, dans la mesure où la brièveté du temps

imparti à l'enquête ne permettait pas d'observer un double cycle en continuité. Nous avons donc retenu :

- 5 entreprises où les élections ont eu lieu en 2009 ;
- 5 entreprises où les élections ont lieu en 2010 ;
- 2 entreprises dont le calendrier électoral n'est pas harmonisé, où les élections se déroulent de 2008 à 2012 selon les établissements.

Nous avons, de plus, pris en compte une série de facteurs complémentaires :

- le degré de pluralisme syndical (nombre d'organisations en présence, rapports de forces, variété des organisations) ;
- le statut des organisations syndicales en présence : organisations syndicales nationales anciennement représentatives ou non représentatives selon le régime juridique antérieur, syndicat autonome, syndicat catégoriel ;
- les relations entre organisations syndicales : fortement concurrentielles ou stabilisées (habitudes de travail en commun, préexistence d'alliances).

La combinaison de ces critères a permis de mettre en lumière plusieurs enjeux qui constituent autant de « cas-type » directement générés par le nouveau régime de représentativité. Ainsi, dans les entreprises où des élections ont déjà eu lieu sous le régime 2008, plusieurs monographies portent sur des configurations marquées par l'échec d'une ou plusieurs organisations à atteindre la représentativité « pleine » au niveau considéré (seuil de 10 % des suffrages exprimés non atteint). À partir des contraintes (dans la désignation des DS et DSC) et des opportunités nouvelles (en termes de négociation) créées par la loi, d'autres monographies ont été sélectionnées au regard du paysage des organisations syndicales pleinement représentatives et de l'agenda des négociations (parcours syndicaux, mesure du temps de travail). Dans les entreprises où les élections professionnelles ont lieu en 2010, le climat des négociations préélectorales (conflits, ou non, autour du protocole électoral, négociation d'un accord portant sur le droit syndical) ainsi que l'état de l'offre syndicale (conclusion d'alliances ou non) ont été les critères déterminants.

Reprenant les questionnements présentés dans cette introduction, les trois chapitres de la première partie proposent une analyse synthétique des enseignements apportés par nos monographies. Nous montrons tout d'abord que, plutôt que de simplifier le paysage syndical, le nouveau cadre juridique organise une représentativité à géométrie variable. Nous abordons ensuite la question de la démocratie sociale à l'aune des pratiques syndicales, de manière à souligner la diversité des logiques



engagées dans l'activité de représentation et les limites d'une acception uniquement procédurale de la démocratie. Pour finir, nous nous interrogeons sur l'activité censée perpétuer la démocratie sociale au-delà des élections : la négociation. Nous soulignons l'intérêt d'aller au-delà d'un « discours de la méthode » dialogique pour considérer la diversité des pratiques juridique de « régulation » des relations sociales. Dans une seconde partie, les douze chapitres suivants sont consacrés aux monographies que nous avons réalisées.

L'introduction a été initialement rédigée par Sophie Bérout et Karel Yon, le chapitre 1 par Sophie Bérout, les chapitres 2 et 3 par Karel Yon, puis mutuellement relus et complétés par l'autre coordinateur.

Les chapitres de la seconde partie consacrée aux monographies ont été rédigés par les chercheurs en charge de chaque terrain : Cécile Guillaume pour Assur et Meuble, Marnix Dessen pour SNCF et Pôle emploi, Mailys Gantois pour la Société bancaire d'Ile de France, Mailys Gantois et Donna Kesselman pour la BanqueZ, Sophie Bérout pour Journal, PneuXY et TUC, Karel Yon pour Revolv, Distrib et Interim.

**Avertissement : les noms des entreprises, des personnes interviewées, la localisation des sites et les histoires professionnelles ont été modifiés afin de garantir l'anonymat des enquêtés. Les cas de la SNCF et de Pôle emploi font exception.**

**PREMIÈRE PARTIE**  
**ANALYSE TRANSVERSALE**  
**DES USAGES DE LA LOI DU 20 AOÛT 2008**

## **Chapitre I. Vers une simplification du paysage syndical ? Des reconfigurations aux logiques multiples**

« (...) Il nous faut assumer la volonté qui est la nôtre d'encourager une recomposition du paysage syndical dans notre pays. L'émiettement actuel n'est favorable ni aux salariés – la division syndicale n'ayant jamais contribué à la défense de leurs intérêts – ni aux employeurs, qui ont du mal à négocier avec des acteurs multiples et sont parfois tentés par la surenchère ».

Cette citation, extraite de l'intervention du sénateur Alain Gournac lors du débat parlementaire<sup>22</sup>, le 17 juillet 2008, sur le projet de loi portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, énonce ouvertement un certain nombre d'attendus vis-à-vis des nouvelles règles de représentativité. Si dans la plupart des argumentaires favorables à la loi, il est surtout question de la faiblesse numérique du syndicalisme français et de la nécessité qui en découle de renforcer la légitimité de celui-ci afin de conforter son rôle d'interlocuteur dans l'entreprise, l'idée de contribuer à une simplification du paysage syndical, par une réduction du nombre des acteurs, est le plus souvent contenue de façon implicite. Le « big bang syndical »<sup>23</sup>, formule imagée pour désigner les effets présumés du nouveau dispositif de représentativité, est avant tout compris comme le résultat à venir d'une marginalisation progressive de certaines organisations, voire de leur disparition.

Cette grille de lecture, soit le rôle de couperet joué par le seuil de représentativité de 10% au niveau de l'entreprise, est celle qui prédomine dans les médias où les élections professionnelles qui se sont tenues depuis janvier 2009 ont avant tout été scrutées pour identifier les perdants. De nombreux éclairages portent notamment sur les résultats obtenus par la CFTC dans une série de grandes entreprises. Celle-ci a perdu la représentativité suite aux élections de 2009 à la SNCF, puis en novembre 2010 dans tous les secteurs de l'énergie (EDF, GDF et leurs différentes filiales) et à la RATP. Le conflit qui oppose la fédération des cheminots de la CFTC à sa direction confédérale est devenu public à la suite de sa transposition dans la sphère juridique mais aussi de l'occupation du siège de la confédération, le 19 novembre 2010. La direction de l'organisation a refusé, en effet, de valider un accord que les cheminots CFTC entendaient passer avec FO et la CFE-CGC pour atteindre la barre des 10% lors des élections de mars 2011. Cette situation de blocage a conduit les responsables de la CFTC Cheminots à quitter la CFTC et à adopter un nouveau sigle, la Fédération Indépendante du Rail et des Syndicats des Transports (FIRST). Or, de telles tensions ne sont pas isolées et les exemples de rappels à l'ordre, puis de mise sous tutelle, de sections CFTC par rapport à des alliances qui ne sont pas entérinées par les syndicats nationaux, les fédérations ou la confédération se multiplient. Nous avons rencontré de telles situations sur nos terrains d'enquête, notamment à la Société bancaire d'Ile-

---

<sup>22</sup> Vice-Président du groupe UMP au Sénat, Alain Gournac intervient comme rapporteur de la commission des Affaires sociales et à ce titre qu'il présente le projet de loi. Cf. Compte-rendu intégral, séance du 17 juillet 2008, *Journal Officiel de la République française*, année 2008, n°65, p. 4812.

<sup>23</sup> M. Landré, « Le big bang syndical n'en est qu'à son début », *Le Figaro*, 27 mars 2009.

de-France où le rapprochement du délégué syndical CFTC avec des élus CGT a ouvert une crise avec le syndicat national CFTC de la Société bancaire et la mise sous tutelle d'une section qui a ensuite implosé. D'autres monographies – celle sur Meuble ou celle sur les TUC par exemple – attestent également de situations de très fortes tensions internes au sein de la CFTC après la perte de la représentativité.

Outre la situation critique de cette confédération et son affaiblissement qui semble se produire dans de nombreux secteurs d'activité – mais sans qu'il soit possible toutefois d'en rendre compte de façon exhaustive et précise avant 2013 –, les médias ont également contribué à mettre en lumière des résultats relativement inattendus où les effets liés à l'existence d'un seuil se sont répercutés sur des organisations qui paraissaient bien installées. Cela a été le cas dans l'établissement de Renault à Douai. Dans ce site industriel qui est le plus important du groupe en France, avec cinq mille salariés, les élections professionnelles des 7 et 8 juin 2010 ont délivré plusieurs « surprises » qui ont pu être interprétées comme autant de conséquences des nouvelles dispositions liées à la loi du 20 août 2008 sur la représentativité syndicale. Divisée entre deux tendances rivales et ayant déposé deux listes, l'une proche de Jean-Paul Delannoy, responsable de la métallurgie dans le Nord et opposant à Bernard Thibault lors du dernier congrès de l'organisation en 2009, l'autre soutenue par la confédération, la CGT n'a pas franchi la barre des 10%. En effet, la première liste dite des « historiques » n'a obtenu les 10% qu'au niveau du 1<sup>er</sup> collège (ouvriers et employés) et seulement 8,7% sur l'ensemble du site, faute d'un ancrage suffisant du côté de la maîtrise et des cadres. La deuxième liste dite du syndicat CGT « confédéré », d'implantation récente, n'a pas franchi non plus les 10%, ne recueillant que 5,7% des suffrages sur l'ensemble des collègues. A l'inverse, le syndicat SUD, dont la création remonte seulement à 2007, s'est imposé comme le deuxième syndicat de l'entreprise en rassemblant 21,1% des voix au total. Relativement couvert par la presse en raison des divisions internes à la CGT, ce scrutin est apparu significatif au regard de plusieurs dimensions. Il a semblé attester, d'une part, que les nouvelles règles de représentativité ne desservaient pas nécessairement les « nouveaux » : le syndicat SUD, grâce aux résultats obtenus, y a ainsi gagné une assise et une légitimité qui lui était déniée auparavant par la direction et les autres syndicats. De ce point de vue, le processus de recomposition que le nouveau dispositif est supposé induire n'a rien de linéaire et ne bénéficie pas exclusivement aux organisations signataires de la position commune. Il contribue à montrer, d'autre part, que l'évolution de la composition interne du salariat des grandes entreprises industrielles, avec les tendances à l'externalisation des emplois ouvriers et le renforcement des fonctions de contrôle et d'encadrement, n'est pas sans poser problème à des organisations qui ont construit leur assise militante, mais aussi électorale, à partir du salariat d'exécution.

Les résultats des élections de Renault Douai sont évidemment à situer dans un ensemble beaucoup plus large. Leur médiatisation participe d'un débat public où prédomine encore une faible visibilité quant aux retombées effectives des nouvelles règles de représentativité en termes

d'ajustement des rapports de force entre les différentes organisations syndicales. Cette incertitude, que la plupart des responsables syndicaux reconnaissent dans le cadre de discussions informelles ou d'entretiens sociologiques et qui constitue une nouvelle donne pour leur réflexion stratégique, contraste de façon singulière avec des discours publics plus tranchés sur la loi du 20 août 2008. Le dernier congrès confédéral de Force Ouvrière, en février 2011, est assez illustratif de cette situation. La condamnation d'une loi « liberticide » car attentatoire au pluralisme syndical a ainsi été l'un des thèmes majeurs de ces assises, tant dans le discours du secrétaire général de l'organisation que dans celui des délégués intervenant sur le rapport d'activité. Pour autant, alors même que l'organisation s'engage dans des démarches judiciaires à chaque fois qu'elle le juge opportun et qu'elle estime pouvoir obtenir une jurisprudence favorable, elle prend acte dans le même temps de la nécessité de développer la syndicalisation, de pousser les élus isolés à faire vivre réellement des équipes syndicales dans l'entreprise. Le secrétaire général d'une union départementale FO, interrogé à l'occasion de ce congrès, nous a ainsi expliqué que « *ben oui, même si la loi est mauvaise, quand je peux l'utiliser, je le fais* », justifiant ainsi une réflexion antérieure : « *le gars qui n'a rien glandé, c'est pas la peine qu'il vienne me voir pour me dire "il faut que tu me recycles"*. »

Reposant sur douze monographies d'entreprise, cette étude n'a pas la prétention d'établir un état des lieux exhaustif des rapports de force issus de la série des élections professionnelles qui se sont déroulées en 2009 / 2010. Elle ne cherche pas non plus à dresser une typologie binaire de la loi, en repérant d'éventuels effets négatifs et positifs. Comme cela a été rappelé dans la partie méthodologique, nous avons porté notre attention sur la façon dont les acteurs sociaux se saisissent de ces nouvelles règles dans des espaces traversés par différentes contraintes. Nous nous intéresserons, en premier lieu, aux conditions d'entrée dans le nouveau régime de représentativité, soit la façon dont les acteurs ont appréhendé et anticipé les changements induits par la loi du 20 août 2008 (1). A partir des cas étudiés, nous montrerons que les situations post-électorales sont relativement diversifiées bien qu'il soit possible de dégager des tendances communes, comme le difficile exercice du mandat de RSS (2). Enfin, nous nous interrogerons sur les implications, pour les représentants syndicaux mais aussi pour les directions des ressources humaines, d'une représentativité à géométrie variable (3).

## **I. Ce que révèle le processus d'entrée dans le nouveau régime de représentativité**

### *Un degré inégal de préparation et d'anticipation*

Le degré d'information dont disposent les acteurs sur le changement du cadre législatif constitue bien sûr une condition préalable à leur mise en mouvement par rapport à cet enjeu, soit à la préparation des listes électorales mais aussi à l'élaboration d'une réflexion sur leurs attentes quant au protocole électoral, à la délimitation des collèges et à la durée des mandats. Le fait d'enquêter

principalement dans des grandes entreprises nous a orienté vers des milieux – notamment du côté des DRH ou des directions sociales – bien informés sur les nouvelles règles, car disposant de ressources juridiques en interne ou au moins d'un accès facilité aux informations juridiques.

C'est par exemple le cas à Revolv, où une nouvelle directrice des affaires sociales a été nommée à la veille du renouvellement des IRP. Titulaire d'un DESS de juriste en droit social obtenu en alternance, elle était auparavant responsable des Affaires sociales dans une société de Vente par correspondance. Entrée en fonction en novembre 2009, elle entame la négociation du protocole d'accord préélectoral le mois suivant, en s'appuyant sur les ressources du MEDEF territorial, à travers le support d'un groupement d'entreprises auquel Revolv appartient et qui dispense auprès de ses adhérents des formations, des documents d'information et une assistance individualisée<sup>24</sup>. Elle nous dit avoir voulu négocier un protocole « plus détaillé et encadré que les précédents » : « une négociation qui se faisait auparavant en deux, trois heures s'est faite sur deux jours. Deux jours complets de réunion ». Elle nous dit également n'avoir pas été surprise par la loi, et les seuls problèmes ayant surgi lors de la négociation du PAP tenaient au désaccord entre syndicats sur le découpage des collèges électoraux (cf. *infra*). L'accès à des ressources extérieures à l'entreprise oriente également son point de vue sur la loi de 2008. Tout en précisant que Revolv n'est pas concernée par ce qu'elle avance, elle n'en fait pas moins part de ses doutes à l'égard d'une réforme de la représentativité qui, d'après elle, place les organisations syndicales « dans un contexte pré-électoral en permanence ». On peut également citer le cas d'Interim, dont le directeur des affaires sociales est directement engagé, sur des scènes connexes (dans le monde universitaire ou au sein des associations de professionnels des ressources humaines), dans la promotion de la réforme de la démocratie sociale.

Le constat est plus contrasté du côté syndical où certains responsables syndicaux vont prendre toute la mesure des enjeux au moment de la négociation du protocole, voire après les élections. Ce degré inégal d'anticipation est d'une certaine manière révélateur des liens que les sections syndicales ou les syndicats d'entreprise entretiennent avec leur fédération ou leur union territoriale. Pour autant, le défaut d'anticipation n'est pas seulement le fait de petites sections ou de section très minoritaires dans l'entreprise. Un délégué syndical CGT de l'établissement Pharma de région parisienne que nous avons étudié, délégué expérimenté et ayant une forte ancienneté, nous rapporte ainsi les difficultés pour son syndicat à bien prévoir les enjeux liés à la négociation du protocole (sur la question de l'intégration des salariés des entreprises sous-traitantes, cf. *infra*) en dépit d'une réunion d'information à l'UD et de son propre travail de consultation de différentes revues juridiques. Il estime d'une certaine manière avoir été « débordé » par ses adversaires syndicaux.

---

<sup>24</sup> Le président de ce groupement est par ailleurs président du MEDEF régional. Le groupement se présente comme un réseau d'entreprises assurant la circulation d'informations en matière de création d'entreprise, de ressources humaines, de lobbying, de veille économique ou de relations sociales. C'est aussi un « campus » qui accueille diverses organisations professionnelles et sur lequel se tiennent conférences et sessions de formation.

« Je ne sais pas si c'est lié à ça, si c'est lié au site ou pas. Ce qu'on a constaté, nous, c'est qu'il y a eu une certaine ... fièvre un peu avant les élections. Des syndicats qui n'avaient pas fait 10% avant se sont un peu agités et on s'est trouvé dans une situation où ... Alors il peut y avoir aussi des effets local... très local. Mais on a senti que ça remuait dans les autres organisations syndicales et elles ont tous quasiment présenté les listes complètes. Ce qui n'était pas le cas avant. Donc, il y a peut-être plusieurs effets aussi, plusieurs ... Mais en gros il y avait quand même... On sentait dans la discussion, certains s'inquiétaient de savoir s'ils allaient faire 10%. Au final, les cinq puisqu'on a les cinq syndicats sur le site, ils ont tous fait 10% quoi. Sauf que nous c'est un trait de nouveauté. Nous, on était majoritaire, donc on a perdu deux sièges dans la bagarre. Parce que la CFTC, pour donner un exemple, elle ne présentait jamais une liste complète. Toujours un ou deux noms, là ils avaient une liste complète. »

Le fait d'être majoritaire au comité d'entreprise, d'occuper une position relativement hégémonique dans l'entreprise du point de vue électoral, peut paradoxalement nourrir un défaut d'anticipation. C'est le cas dans cet établissement de Pharma où la CGT a été dominante jusqu'au début des années 1980, puis concurrencée par la CFDT devenue pour sa part majoritaire au niveau du groupe. Or, les résultats des élections de 2009 constituent un petit séisme puisque la CGT, en tête des élections avec 34% des suffrages sur l'ensemble des collèges, perd finalement la direction du CE en raison d'une alliance entre tous les autres syndicats (CFDT-CFTC-FO-CGC). Alors que le site a connu un important renouvellement des emplois sur une période de cinq ans, avec l'embauche de cent quatre vingt dix salariés plutôt dans les catégories de techniciens et de cadres, la CGT, de l'aveu même de ses militants, a peu orienté sa campagne vers ces nouveaux salariés. C'est ainsi avec une forme d'attentisme que les responsables CGT ont pris acte du regain d'activité de leurs concurrents :

« (...) parce que la CFTC, enfin de mémoire, elle s'agitait pas pour faire ses listes là. Elle n'en avait plus rien à foutre. Elle vivotait...voilà. Puis, après, il a eu aussi des départs à la retraite pour la CFTC. Et là, il y a plus de jeunes qui se sont mis à la CFTC...(...) alors qu'avant...le syndicat n'était pas aussi représentatif sur le site...Est-ce que ça n'a pas été aussi peut-être une manipulation de la direction de vouloir justement remettre tout le monde ? »

Sans nous arrêter ici sur l'allusion au rôle de la direction, il paraît intéressant de souligner que les grosses sections syndicales, en l'occurrence de la CGT, ne sont pas forcément celles qui ont préparé le plus en amont l'entrée dans le nouveau régime de représentativité. Une situation relativement comparable se retrouve, en effet, dans l'entreprise des Transports Urbains Collectifs où la CGT occupe également une position majoritaire. Plusieurs facteurs viennent éclairer ce que les dirigeants du syndicat présentent, de fait, comme une absence de campagne électorale. D'une part, les élections se déroulent en novembre 2009, juste après une période de conflit avec une grève de onze jours. D'autre part, elles prennent place dans un contexte très tendu puisque la direction a dénoncé l'ensemble des accords signés dans l'entreprise. Or, pour les militants CGT, il semble évident que les prises de position au cours du conflit parlent d'elles-mêmes et qu'ils n'ont pas à argumenter de façon différente pour recueillir des suffrages. A l'opposé, les autres syndicats, et en particulier la CFDT qui occupe une position d'*outsider*, qui est sortie de l'intersyndicale durant le conflit pour défendre une stratégie indépendante et plaider pour une reprise des négociations, mène une campagne active qui se traduit par une forte progression lors du scrutin (elle gagne ainsi neuf points par rapport au précédent scrutin de 2007).

La position d'acteur syndical hégémonique ou dominant n'est donc pas synonyme d'une captation à sens unique des bénéfices potentiellement fournis par le nouveau dispositif. Nos monographies montrent, de ce point de vue, un certain contraste entre les équipes syndicales CFDT qui occupent une position d'acteur central dans les relations sociales de leur entreprise et les équipes CGT. Cette différence serait à creuser et à vérifier de façon plus systématique. Elle renvoie pour partie à une appropriation différente de la loi, les débats et les critiques sur les raisons ayant conduit la CGT à endosser la position commune du 9 avril 2008 étant relativement fortes en interne. Du côté de la CFDT, la valorisation de la loi et de ses effets attendus semble davantage entrer en résonance avec le discours de l'organisation sur la syndicalisation et le développement. Tel est le cas chez Meuble où la CFDT qui a longtemps occupé une position majoritaire dans l'entreprise a connu une forte crise interne au début des années 2000 avec le départ de militants, dont le délégué syndical central, pour former la CFTC. La mise en œuvre des nouvelles règles de la représentativité à l'occasion des élections professionnelles de mars 2009 est dès lors vécue par les dirigeants actuels de la CFDT, et en particulier par le DSC qui a commencé son mandat en 2006, comme une façon de mesurer le travail de développement qu'ils ont relancé :

« Donc on a eu des frayeurs, franchement, les 30% on en est très fiers pour le moment, maintenant, on vise 40% en mars 2011 parce que chez nous c'est tous les 2 ans les élections. En fait, c'est pas un effet de la nouvelle loi en tant que tel, parce que nous avons commencé à nous structurer en 2006. Déjà en 2006 on a essayé de cautériser la plaie des gens qui nous quittaient, ça n'a pas été simple, de reconstruire une équipe qui sache de quoi elle parle, et finalement cette nouvelle loi est venue nous conforter dans ce qu'on avait déjà commencé, parce que si on avait attendu la nouvelle loi, je crois qu'on serait morts, on ne serait peut être même pas à 10%. »

L'entrée dans le nouveau régime de représentativité ne vient pas ici bousculer des habitudes ou percuter des pratiques qui n'intégraient pas le moment des élections comme la séquence la plus décisive de la vie du syndicat. L'adaptation aux nouvelles règles apparaît comme un prolongement logique de ce qui a déjà été entrepris et ce, d'autant plus, que la stratégie de développement menée par la CFDT chez Meuble est suivie de près par la fédération des services. Une différence structurelle est, de ce point de vue, à pointer dans le fonctionnement de la CGT et de la CFDT. Là où la CGT compte avant tout des syndicats d'entreprise, qui vivent parfois en quasi autarcie sans être reliés au niveau départemental ou régional, la CFDT fédère surtout des syndicats régionaux qui agissent comme des centres de coordination des sections d'entreprise. De plus, le primat donné à l'objectif de syndicalisation et au développement d'un syndicalisme d'adhérents depuis le milieu des années 1980 (Bévort, 1994) a contribué à l'adoption, au sein de la CFDT, d'un mode d'organisation beaucoup plus rationalisé qu'à la CGT. Cette structuration interne, mais également la conception même du type de syndicalisation à mettre en œuvre, sont des paramètres qui jouent dans les formes d'appropriation du nouveau cadre juridique. L'exemple du comportement de la CFDT dans le groupe Assur – où l'organisation est largement majoritaire – est encore plus illustratif de la façon dont un discours très



volontariste de développement de l'organisation peut puiser une légitimité renforcée dans une certaine lecture de la loi. Le coordinateur syndical national de la CFDT explique ainsi, n'hésitant pas à endosser un registre de vocabulaire directement emprunté à celui de la gestion stratégique d'une entreprise :

« On a fait le tour de toutes les sections. Donc on est allé les voir, on a fait des réunions, on a été étudier, on a regardé, en sachant que la représentativité arrivait, on a regardé comment on pouvait grossir. Donc il y a deux façons de grossir, soit en croissance interne si tu trouves un développeur fou, soit en croissance externe et on a eu l'idée de faire une OPA sur la CFTC. On savait que la CFTC était en déshérence quelque part. Pour plein de problèmes internes, le nouveau leader n'a pas réussi à donner la dynamique suffisante pour que les copains puissent être motivés. Il faut dire qu'il a été un peu piraté par les départs des anciens, lui c'est un ancien Assur, et l'ancien DS qui était un leader charismatique est parti à la retraite en savonnant la planche à tout le monde. Et la CFTC, je ne sais pas trop comment ils fonctionnent mais, bref ils n'ont pas la culture qu'on a à la CFDT, c'est-à-dire de prendre un sujet, en débattre, régler les désaccords. Bon, et dans les prises de décision à priori, ça a l'air assez complexe. Donc ils ont laissé les situations pourrir et puis nous pendant ce temps là on a fait notre marché. La difficulté c'est que quand t'intègres des gens, c'est de les intégrer réellement. Donc on a pris des engagements. On a dit "voilà, l'engagement, tu passes à la CFDT, tu seras toujours secrétaire du comité de groupe" ».

Le discours légitime voyant dans la réforme de la représentativité syndicale un levier en faveur de la revitalisation du syndicalisme semble ainsi pouvoir circuler de manière beaucoup plus effective au sein des structures cédétistes. Mais il convient, bien sûr, de repérer les décalages pouvant exister entre discours et pratiques. La loi peut ainsi apparaître comme un point d'appui dans les situations où le discours du développement syndical est tenu sans être véritablement suivi d'effets. La réforme offre alors un soutien supplémentaire pour enjoindre les militants à aller au-delà des paroles afin d'engager un véritable travail de développement.

### *Des stratégies électorales plus ou moins maîtrisées*

L'un des arguments syndicaux en faveur de la loi consiste à souligner le fait qu'elle contraindra l'ensemble des organisations à amplifier leur présence dans l'entreprise, au delà des représentants du personnel. Une organisation, quelle qu'elle soit, ne pourra plus se contenter de s'appuyer sur un délégué syndical dont la nomination était rendue possible par la présomption irréfragable de représentativité. Dans la séquence temporelle qui est celle de notre étude, soit la période qui suit immédiatement l'application de la loi (2009-2010), les implications d'un tel dispositif sur le travail de recrutement et de redéploiement de l'activité syndicale ne sont encore guère visibles, à moins de correspondre à une démarche lancée bien en amont, comme dans le cas des sections CFDT cités plus haut. La quasi totalité des équipes syndicales est surtout confrontée à une gestion de l'immédiat, soit aux risques potentiels d'une perte de représentativité. L'enjeu, en lien avec la sanction du seuil des 10%, concerne bien sûr la possibilité de nommer un DS, mais également de sauver le maximum de mandats.

Les stratégies électorales qui sont dès lors élaborées visent à parer, en quelque sorte, au plus pressé. La barre des 10% peut évidemment avoir un effet dissuasif et conduire des militants, conscients des maigres résultats antérieurs de leur organisation, à renoncer à se présenter. Mais ces cas sont plutôt rares et une partie des équipes syndicales préparent ces premières élections régies par la loi de 2008 sans modifier véritablement ni leur façon de constituer les listes ni leur façon de faire campagne. La part d'inertie face au premier cycle électoral sous le nouveau régime de représentativité ne doit pas être sous-estimée. Le cas de la Société bancaire Ile de France illustre cette continuité dans les pratiques : qu'il s'agisse de la CGT, de SUD, de la CFDT, de FO ou du SNE-CGC, les noms des candidats présentés en 2007 et en 2009 sont quasiment les mêmes. Une hiérarchie implicite dans l'attribution des mandats continue à jouer et il s'agit de faire ses preuves en tant que DP ou au CHSCT avant de pouvoir envisager un mandat au CE. Seule la petite section CFTC qui a obtenu 1% des voix en 2005 se lance dans une campagne de communication pour tenter de surmonter l'obstacle qui se présente à elle. Mais l'idée de la campagne, et sa réalisation, tiennent surtout au fait que la déléguée syndicale est diplômée d'un Bac+2 en action publicitaire option marketing et qu'elle s'appuie sur ses propres compétences professionnelles pour faire face à une perte fortement prévisible de la représentativité.

« En 2006 on ne représentait que 0,98% ! Je mets en place une stratégie de com', j'ai appliqué mon métier ici et en 2007 on atteint presque 5%. En 2009, c'était impossible de doubler avec la fusion, il y a eu une perte de repères pour les collègues. Il y a 1 600 collègues qu'on ne connaît pas, on a atteint presque 7% mais ce n'était pas suffisant. »

Malgré cette campagne, il est à noter que la CFTC de la Société bancaire Ile de France présente, elle aussi, des candidats qui sont les mêmes qu'aux dernières élections, faute d'avoir réussi à susciter de nouvelles vocations.

La réflexion sur la stratégie électorale, quand elle existe, passe évidemment par une attention aux découpages des collègues. La nécessité d'obtenir les 10% des suffrages exprimés sur l'ensemble de ceux-ci pose problème aux organisations, telle FO, qui sont plutôt implantées chez les employés ou telle la CGT, dans certaines entreprises, chez les ouvriers. De même, la nécessité pour le DS d'obtenir les 10% peut survenir comme un problème et bousculer des hiérarchies internes établies par les pratiques syndicales et l'ancienneté. Le DS CGT de l'établissement Pharma de région parisienne, qui exerce ce mandat depuis des années, a ainsi été confronté au fait que, arrivant en fin de carrière, il venait juste de passer cadre avant les élections. La perspective qu'il ne puisse pas rassembler les 10% et du coup retrouver son mandat de DS a alimenté les critiques contre le nouveau dispositif au sein du syndicat. Lui-même s'en fait le relais, regrettant, d'une part, que son organisation ait abandonné l'idée d'une autonomie syndicale pour nommer les DS et s'inquiétant, d'autre part, de l'association qui en découle entre plusieurs mandats.

« Alors autant il était nécessaire, je pense, qu'on remette en cause le caractère irréfragable des cinq organisations syndicales. Autant le résultat me paraît pas adapté à la situation. Donc, il y avait peut-être entre les deux, une autre façon de revoir la représentativité syndicale. Déjà pourquoi imposer au délégué

syndical d'être ... Nous, on était toujours très attaché à ce que le délégué syndical ... Ça se personnalise après. Donc c'est que la liste fasse 10% c'est une chose. Mais que la personne elle-même elle fasse 10%... Je ne sais pas si on a vraiment à poser vraiment un débat collectivement au sein du syndicat. Mais que la personne elle fasse 10%, mais qu'elle soit obligée de se présenter au CE c'est, de notre point de vue, assez contestable. Quelqu'un, qui a un mandat désigné, passe aux élections et mesure son audience, ça nous paraît tout à fait légitime mais que ce soit là-dessus qu'on assoie la représentativité syndicale c'est contestable. Je pense, s'il y avait des 10% sur la liste, ça aurait suffi. Pourquoi le délégué syndical et puis qu'on veille à ce qu'il soit régulièrement, qu'il se présente aux élections que ce soit DP ou CE, par exemple. Le délégué syndical c'est pas forcément sa tasse de thé de se présenter au CE. Parce qu'il y a la partie économique forte etc., mais chez nous c'est nous qui gérons le restaurant, hein. Donc c'est ... on a 45 000 repas à faire, on a un gros... 9 salariés à gérer. De ce point de vue le délégué syndical CGT, il a autre chose à faire que d'être secrétaire de CE. »

Les conséquences que peut revêtir l'ajout d'un troisième collègue - pour les agents de maîtrise par exemple ou pour les journalistes – peuvent donner lieu à des affrontements syndicaux lors de la négociation des protocoles et bien sûr à des stratégies d'alliance. Le cas de l'entreprise Journal rend bien compte de la cristallisation des enjeux autour de la reconnaissance d'un collègue journalistes. Il est également illustratif d'un fort degré d'anticipation des retombées possibles de la loi et d'un usage instrumental du nouveau dispositif juridique dans l'objectif de le neutraliser. L'initiative vient d'une organisation, la CFDT, dont la représentativité à l'échelle du groupe est menacée, dans un contexte de restructuration des IRP et de passage à un seul CE. Afin de peser face au SNJ (Solidaires) et au SNJ-CGT, dont la domination est liée au poids des journalistes dans l'entreprise, le délégué syndical de la CFDT investit la phase de négociation du protocole électoral comme un moment décisif. Il défend le minimum légal de deux collègues et une durée de mandat de quatre ans. Or, ces deux points sont inacceptables pour le SNJ et le SNJ-CGT qui exigent le maintien d'un collègue spécifique aux journalistes. La direction de l'entreprise ne soutient pas, non plus, particulièrement les positions de la CFDT, n'envisageant pas une représentation minorée des journalistes et préférant des mandats courts de deux ans, en raison des changements rapides que connaît l'entreprise. Mais la direction est finalement peu impliquée dans une première phase de négociation relativement intense puisqu'en moins de cinq semaines se déroulent seize réunions intersyndicales (et neuf réunions avec la direction en parallèle). La CFDT va ainsi « échanger » la constitution de listes communes pour l'ensemble des collègues - listes lui Assurant le maintien de sa représentativité – contre l'acceptation des trois collègues et d'un mandat de deux ans. Des listes CGT, CFDT, FO, SNJ sont établies, avec une clef de répartition définie en amont des élections, sur la base des résultats obtenus lors du scrutin précédent et d'une certaine conception de ce que pourront être les relations syndicales après les élections. Comme l'explique le DS de la CGT :

« On a fait une pondération et on est tombé assez facilement d'accord là-dessus, c'est-à-dire on a fait une fleur. Quand vous avez un problème de représentativité à 10%, vous n'allez pas mettre sur la liste même unitaire 10% de représentativité pour un syndicat, donc la CFDT en journaliste, on leur a donné 20% par exemple ».

Cette constitution de listes unitaires dans l'ensemble des collèges constitue une variante originale par rapport à des stratégies d'alliances bilatérales ou d'absorption d'une organisation par une autre<sup>25</sup>. L'objectif des représentants syndicaux de Journal, au fil des négociations, consiste à limiter au maximum les effets de la loi, pour ne pas modifier l'existant, soit des relations intersyndicales stabilisées depuis quelques années et fonctionnant bien lors de périodes de tensions avec la direction. Le fait de sauvegarder le cadre de l'intersyndicale prime sur le gain qui pourrait être tiré de la marginalisation de certaines organisations, en l'occurrence ici la CFDT. Le contexte de restructuration incessante de ce groupe de presse qui s'est constitué par une politique de rachat de titres et qui a décidé de fusionner l'ensemble des entités en une seule unité économique et sociale est la raison principale qui conduit les représentants syndicaux à se donner le temps pour trouver un accord. D'autres considérations jouent aussi, notamment une réflexion sur la qualité de la représentation syndicale et sur le fait qu'une « élimination » de certains délégués syndicaux contribuerait finalement à un affaiblissement d'ensemble de la capacité d'action syndicale : chaque titre de presse au sein du groupe Journal France ayant sa propre histoire, l'implantation des syndicats y est différente et une certaine complémentarité en ressort. Le DS CGT cité plus haut justifie ainsi la position de son organisation :

« On est sur une ambiguïté fondamentale. C'est de dire : bon, le concept de représentativité qui est fondé sur l'élection. Mais pour moi, ce n'est qu'un concept, parce qu'il y a aussi le concept de la représentation syndicale. A un moment donné, la satisfaction que j'aurais pu avoir de faire constater la non représentativité de la CFDT se soldait par la disparition...parce qu'on est complémentaire (...) C'est un des problèmes de cette loi. C'est qu'il y a deux légitimités à vrai dire, en quelque sorte, il y a une légitimité électorale qui est une chose, puis il y a la légitimité du fait syndical (...) On est sur deux logiques qui ont chacune leur légitimité mais qui posent problème, en vérité dans la pratique réelle syndicale. C'est-à-dire, on se payait un surcroît de représentativité de certains syndicats d'une amputation de la représentation syndicale. »

Les monographies réalisées pour cette étude relèvent finalement assez peu de stratégies d'alliance en amont des élections, si ce n'est à la SNCF ou dans le cas singulier du groupe Journal. Des tentatives de listes communes sont bien lancées, à échelle plus réduite, mais elles n'aboutissent pas forcément. C'est ainsi une proposition qu'a faite le représentant de l'UNSA aux autres syndicats d'Interim. Mais dans ce cas, la même tactique émerge pour des raisons différentes : c'est un *outsider* qui voit dans cette tactique la seule garantie de franchir le seuil des 10 %. Une telle tactique est fragile : elle suppose une configuration stable, des relations de confiance fortes entre acteurs syndicaux permettant de geler les rapports de forces et un pari sur le fait que de nouveaux concurrents n'entreront pas dans le jeu. Elle se heurte également aux objectifs différenciés de mobilisation que fixent les différents seuils électoraux et que les acteurs syndicaux peuvent être plus facilement tentés

---

<sup>25</sup> Il est à noter, cependant, que les listes unitaires n'ont pas tenu jusqu'au scrutin du 25 mars 2010. Alors que la section FO, principalement implantée chez les employés, avait participé à la démarche des listes unitaires depuis le début des négociations, une liste FO « autonome » chez les journalistes se constitua peu de temps avant les élections et conduisit le syndicat à sortir du cadre unitaire. Ce soudain changement de tactique semble lié à la fois à une pression venant de divisions au sein du SNJ FO au niveau national et à la recherche d'une solution pour un membre du syndicat, journaliste, dont l'emploi se voyait menacé par la cession de son titre de presse.

de franchir seuls. Chez Interim, l'objectif de franchir le seuil des 50 % est clairement avancé par la CGT ; celui d'atteindre le seuil des 30 % est formulé par la CFDT ; c'est plutôt le dépassement des 10 % qui intéresse la CFTC et pourrait conduire ses représentants à chercher une alliance ; quant à la CGC, elle se replie sur une représentativité cadre où elle est quasi hégémonique.

## **2. La gestion des situations post-électorales : entre dispersion et épuisement des forces militantes**

La perte de la représentativité entraîne deux phénomènes repérables : le découragement de certains militants dont certains tentent, durant un temps limité, de faire vivre un mandat de RSS avant de chercher des solutions de repli individuel ; le « transfert » vers d'autres équipes syndicales et le changement « d'étiquette » qui lui est lié. Ces deux phénomènes peuvent d'ailleurs être imbriqués. Des militants rejoignent ainsi dans un premier temps une autre organisation avant de cesser, un peu plus tard, toute activité syndicale.

### *La perte de représentativité ou l'enclenchement de dynamiques d'éclatement*

Comme nous l'évoquions dans l'introduction de cette partie, ces situations concernent en premier lieu les équipes CFTC. Elles sont liées au déclenchement de crises internes dans les sections et au constat que semblent faire une partie des militants sur l'absence de moyens disponibles dans l'organisation pour pouvoir réagir. La faiblesse numérique des équipes syndicales, le contrecoup de la réduction à venir des heures de délégation (soit le passage d'un mandat de DS à celui de RSS) conduisent à une forme d'abdication que les directions des ressources humaines ne sont pas sans percevoir. Le directeur des relations sociales chez Assur France dresse ainsi un constat tranché sur la différence de comportements entre les équipes de FO et de la CFTC qui ont perdu toutes deux leur représentativité sur l'ensemble du groupe :

« Je vois bien éventuellement une possibilité de fédérer quelques radicalités, parce que j'ai l'impression qu'ils sont assez radicaux, en revanche la CFTC m'a l'air mal en point. Tout dépendra en fait de la posture des autres et du caractère combatif des organisations syndicales qui ont perdu une première bataille, mais qui peuvent effectivement en engager une seconde et là typiquement chez Assur France on voit que Force Ouvrière, toutes les procédures contentieuses, c'est eux qui les portent et la CFTC suit. Et ils continuent à chercher à faire de l'audience, à travers la défense de cas individuels. Donc ils sont dans le combat et ils essaient de regarder comment revenir lors du prochain cycle. Ils essaient de fédérer leurs troupes, ils sont en cohésion d'équipe. La CFTC, ils ont baissé la garde, ils ont totalement abdicqué. Pour moi je dirais que l'histoire reste à écrire. Il est clair que ceux qui ont abdicqué ils n'auront rien, parce qu'ils se font piquer leurs bons éléments par d'autres organisations syndicales, et ceux qui partent au combat, ils peuvent emporter la manche en profitant des erreurs de ceux qui sont encore aujourd'hui dans le paysage. En tout cas ça a mis un grand coup de pied dans la fourmilière et tout le monde a été obligé de se repositionner quand même ».

Le fait de pouvoir se projeter sur le cycle électoral suivant ne s'impose pas de façon évidente pour l'ensemble des équipes syndicales. La stratégie de combat juridique de la loi qui est portée par la confédération Force ouvrière peut effectivement servir d'élément structurant, de ressource pour

maintenir une cohésion interne. Cependant, l'appui de l'UD ou de la fédération est souvent nécessaire pour que la section syndicale d'entreprise s'engage dans le domaine du contentieux. Cette dynamique ne prend pas dans tous les cas et l'exemple de l'établissement PneuY étudié le montre bien. Après avoir perdu la représentativité aux élections de 2009, l'ancien DS de FO, devenu RSS, est persuadé que son organisation ne parviendra pas à franchir le seuil des 10%, qu'il n'y a pas de place pour elle dans une configuration marquée par la bataille entre l'Unsa (l'ancienne section CGT, dominante) et SUD. La section ne se réunit quasiment plus et lui-même s'est réinvesti au niveau de l'union locale grâce à un mandat de conseiller du salarié.

Du côté de la CFTC, l'absence d'une impulsion venant des instances nationales contribue à l'isolement des sections d'entreprise qui, de fait, s'éloignent très vite d'une démarche combative. C'est effectivement le cas à Assur France où un certain nombre d'adhérents CFTC ont rejoint soit la CFDT soit la CFE-CGC. Ces départs prennent parfois une forme collective et c'est alors toute la section (comme dans une filiale d'Assur) qui « passe » dans une autre organisation, en l'occurrence la CFE-CGC. Mais il relèvent le plus souvent de démarches éclatées, ce qui donne lieu à des transferts vers plusieurs organisations ou à des alliances tout azimut, selon les possibilités effectives dans tel ou tel établissement. L'enquête menée dans la région Nord de la SNCF est illustrative de ces logiques plurielles, avec des passages de militants CFTC à la CFDT, mais aussi à SUD-Rail et des alliances avec FO. Plusieurs monographies attestent, non pas d'une dynamique de relance de l'activité syndicale pour tenter d'élargir l'assise électorale de l'organisation auprès des salariés, mais au contraire d'une accumulation de tensions internes.

Aux TUC, la CFTC est passée de 15,8% en 2007 à 7,2% en 2009. Les responsables du syndicat interprètent ce résultat comme la conséquence de leur engagement dans l'intersyndicale qui a conduit le mouvement de grève, en septembre 2009, suite à la dénonciation de l'ensemble des accords par le groupe propriétaire des TUC. Alors même que la CFTC était considérée comme un interlocuteur « fiable », qu'elle s'engageait de façon régulière dans l'activité conventionnelle, son refus de cautionner la remise à plat de l'ensemble des règles et usages en vigueur (notamment sur le temps de travail), de signer le nouvel accord qui est proposé par la direction, la place dans un positionnement inédit. Un chassé-croisé s'opère avec la CFDT qui mise juste avant les élections de novembre 2009 sur une démarche d'ouverture envers la direction afin de se démarquer des autres organisations syndicales. La participation de la CFTC à la grève a sans doute contribué à brouiller son image, ce qui s'est traduit par la sanction électorale et la perte de la représentativité : le vote contestataire – notamment celui des conducteurs et des contrôleurs – par rapport à la politique du groupe étant majoritairement capté par la CGT. La grille d'interprétation que les responsables du syndicat CFTC élaborent pour analyser les résultats – soit la dénonciation d'élections « non démocratiques », d'une manœuvre de la direction pour encourager le vote CFDT et faire émerger un nouvel interlocuteur dans un contexte de paralysie des négociations – ne suffit pas pour faire tenir le groupe militant. Celui-ci est, de plus, divisé par

rapport à une affaire en justice qui a été engagée contre la CGT au sujet de sa gestion du CE. La CFTC a finalement été déboutée et les militants qui ont porté le dossier démissionnent de l'organisation. Affaiblie par les résultats électoraux, par cette décision de justice, le syndicat entre dans une spirale de divisions et de départs. Entre 2009 et 2010, il passe de cent vingt adhérents environ à une quinzaine. Le nouveau secrétaire, choisi parce qu'il n'a pas participé au montage du dossier juridique contre la CGT, est chargé de relancer l'activité. Mais il obtient quelques mois après son élection un congés de reconversion et quitte l'entreprise. Un autre secrétaire le remplace et se confronte aux conséquences de la réduction drastique des moyens syndicaux. Ayant perdu leur local, s'étant vu attribuer en remplacement une petite pièce au fond d'un dépôt de bus excentré, les rares militants encore actifs se replient sur l'UL CFTC installée à la Bourse du Travail locale. Le nouveau secrétaire du syndicat des TUC est devenu permanent du syndicat CFTC des transports dans le département. Il explique être de moins en moins présent au sein de l'entreprise et concentrer son action sur la branche. En effet, d'après ses estimations, la CFTC serait autour des 7% au niveau de la branche, soit à un point de la représentativité. Dans cette optique, repasser le seuil des 10% aux TUC constitue bien sûr un objectif – « *si on ne l'obtient pas en 2011, ce sera complètement fini* » -, mais qui est géré de façon plus distante, à partir d'une approche plus large du problème.

La crise interne que connaît le syndicat CFTC des TUC a quasiment réduit à néant la vie militante. Des points d'appui ont cependant été trouvés grâce à des structures extérieures, bien que les responsables actuels du syndicat se déclarent en opposition à la ligne confédérale. Surtout, ce qui semble ici intéressant à souligner est la recherche d'une solution *via* un investissement au niveau de la branche qui conduit, d'une certaine manière, à rationaliser la démarche syndicale en ciblant les entreprises les plus susceptibles d'apporter des résultats importants.

Les tensions ont pris une autre forme au sein de la section CFTC de la Société bancaire d'Ile-de-France. La perte de la représentativité après les élections de juin 2009 conduit une partie des militants à se rapprocher de la CGT dans la mesure où ils se retrouvent en phase avec cette organisation quant à la critique du projet de réforme avancé par la direction. Une comparaison peut être d'ailleurs établie, de ce point de vue, avec la situation aux TUC car dans les deux cas les équipes CFTC adoptent plutôt des postures conflictuelles et non d'accompagnement. Cette proximité avec la CGT déplaît fortement aux membres du conseil national du syndicat central CFTC Société bancaire, ce qui les conduit à mettre la section sous tutelle. Les deux militants mis en cause - le seul élu DP et la RSS - publicisent le conflit dans l'entreprise en distribuant la lettre de « remontrance » sous forme de tract et décident de quitter la CFTC pour fonder le Syndicat indépendant autonome pour le personnel (SIAPP). Ce choix semble motivé par le fait que la militante détentrice du mandat de RSS, ancienne DS, a déjà toute une carrière militante derrière elle, marquée par un changement fréquent d'organisations (CGT, CFE-CGC puis CFTC) et qu'elle a, en quelque sorte, épuisé les choix qu'elle peut envisager, ne souhaitant pas intégrer SUD, ni retourner à la CGT. Ce déterminant individuel pèse

donc de façon forte sur la décision de lancer une nouvelle structure. L'intrication de ces différents paramètres contribue donc à ce que les résultats des élections à la Société bancaire Ile-de-France, loin de conduire à la disparition d'un acteur, entraînent l'éclatement de celui-ci et la fondation d'un nouveau syndicat. Mais, tourné uniquement vers l'établissement, ce dernier ne dispose pas, comme nous le verrons plus bas, de moyens suffisants pour Assurer sa survie à moyen terme.

### *Les difficultés à faire vivre le mandat de RSS*

Il ressort de l'ensemble de nos monographies un bilan assez négatif des possibilités offertes par le nouveau mandat de Représentant de la section syndicale. Ce constat est lié à l'entrée privilégiée : en étudiant des entreprises où des représentants du personnel ont perdu leur mandat de délégué syndical, nous avons travaillé sur des configurations où prédomine un fort sentiment de perte face à la réduction des moyens syndicaux. Une entrée différente, soit le suivi d'une politique volontariste d'implantation de nouvelles sections ou de nouveaux syndicats dans des entreprises où l'organisation n'existait pas, conduirait certainement à des résultats différents. Ainsi, et bien qu'ils aient été critiques de la position commune et de loi du 20 août 2008, ce sont les acteurs syndicaux émergents tels que Solidaires ou l'Unsa qui contribuent le plus activement à donner force au mandat de RSS en procédant à de multiples désignations dans des entreprises privées qui leur était difficiles d'accès. L'Unsa revendique officiellement la création de 1 500 sections syndicales depuis l'entrée dans le nouveau régime de représentativité<sup>26</sup>.

Nos monographies montrent, à partir de la perspective d'une perte de représentativité, des difficultés à faire vivre ce nouveau mandat. Les quatre heures de délégation allouées au RSS apparaissent insuffisantes à la quasi totalité des interviewés pour animer véritablement un syndicat et surtout pour se lancer dans un travail de terrain. Le syndicat SUD qui a tenté de s'implanter aux TUC avant 2008 n'a ainsi pas survécu à son échec aux élections de 2009. Créé en mai 2005 par des agents conducteurs de tram qui militaient auparavant à la CFDT, le syndicat a mené une longue série de batailles juridiques contre la direction et les autres syndicats (dont la CFDT) pour faire reconnaître sa représentativité dans l'entreprise. En janvier 2009, ses animateurs décident de s'appuyer sur le nouveau cadre juridique pour obtenir la désignation d'un RSS. Ils font alors un usage assez offensif de ce nouveau mandat. Leur score aux élections professionnelles de novembre 2009 vient porter un coup d'arrêt à cette dynamique. Ne rassemblant que 6% des suffrages sur l'ensemble des collègues (SUD TUC n'est implanté que dans certains dépôts de tram et ne peut Assurer une campagne dans l'ensemble des secteurs professionnels), ils sont alors obligés de procéder à un changement de RSS. Or, l'équipe militante est d'autant plus réduite que l'un des principaux animateurs du syndicat a été

---

<sup>26</sup> Entretien avec Luc Bérille, *Le Monde*, 16 mars 2011.



lourdement sanctionné pour une action individuelle<sup>27</sup>. La militante qui assume le mandat de RSS est particulièrement isolée aujourd'hui, l'équipe s'étant désintégrée en raison de l'échec électoral, mais aussi de l'issue dramatique du conflit. Elle n'a pas la capacité, seule, à relancer une dynamique d'implantation qui nécessiterait une forte disponibilité pour faire le tour des dépôts et des établissements de l'entreprise, laquelle compte à la fois des lignes de bus, de tram et de métro sur un réseau assez étendu.

La perte du local, la réduction des heures de délégation et surtout les difficultés à avoir accès à l'information sont autant de dimensions qui compliquent l'exercice du mandat de RSS. Une logique cumulative sert avant tout ceux qui sont représentatifs (*Cf. infra*). Le coordinateur syndical national CGT d'Assur explique ainsi comment les principes liés aux accords de droit syndical dans le groupe – qui sont particulièrement importants avec l'existence du chèque syndical – viennent renforcer cette dynamique d'isolement :

« Là où c'est anti-démocratique comme système, c'est qu'on est sur le bon de financement syndical dont se gaussent beaucoup de nos camarades. Le bon de financement syndical il définit que si t'es représentatif, on distribue à chaque salarié un chèque de 45 euros pour les non-cadres et 50 euros environ pour les cadres et que ces salariés vont le donner à l'organisation syndicale qu'ils auront choisie. Et c'est ce qui va te permettre de financer ton activité syndicale, t'acheter ton encre, ton imprimante, ton machin etc. Si tu n'es plus représentatif, tu n'as pas de local syndical, c'est terminé pour toi, même si t'es RSS, tu n'as plus de bon de financement syndical, tu n'as plus de local syndical. Tu ne vas plus aux instances, tu n'as plus rien. Donc comment une organisation qui n'existe plus parce qu'elle a chuté de 0,5% va pouvoir exister demain quand on lui aura retiré tous les moyens d'existence ? »

La réduction des moyens syndicaux, quand elle n'est pas compensée par le fait d'avoir des élus DP ou CE, fait dépendre la survie du syndicat d'un surplus d'activité bénévole. Or, celle-ci est d'autant plus compliquée à exiger des rares militants qui ne se découragent pas que ceux-ci vivent une situation qui se dégrade. Le coordinateur syndical national de la CFE-CGC du groupe Assur associe ainsi étroitement la possibilité de faire vivre le mandat de RSS, et par là même de maintenir une activité militante destinée à reconquérir la représentativité, à l'adossement de celui-ci à d'autres mandats :

« C'est très difficile de compter sur un RSS pour pouvoir animer une section syndicale, parce que les moyens sont tellement faibles, qu'on ne participe pas aux négociations, donc on n'existe quasiment pas, sauf si dans la section on a encore la chance d'avoir des gens qui sont élus DP et élus CE par exemple, parce qu'on peut très bien être aux 10% et avoir des élus, donc là c'est un peu différent. Mais si on n'a pas d'élus, c'est fini. Ou alors faut vraiment travailler je dirais le midi, le soir, le week-end pour pouvoir recruter du monde en vue des prochaines élections. Si on prend Assur, j'en ai nommé deux, puisqu'il y a une des entreprises dans laquelle on a fait moins de 10%, donc j'ai nommé un RSS, donc là je ne suis pas très inquiet de cette entreprise, parce qu'on est quand même assez présents et que justement on a beaucoup d'élus au CHSCT, d'élus DP et d'élus CE. Là on a une équipe qui travaille, qui est visible, donc je pense qu'aux prochaines élections on pourra passer en dessus des 10%.. »

Dans les configurations où il n'y a pas d'autres mandats de représentants du personnel le RSS se trouve peu à peu marginalisé, non seulement en raison de ses propres difficultés, mais aussi du

---

<sup>27</sup> Suite à une faute lourde – soit le blocage d'une ligne de tram, en juin 2009, en dehors de tout préavis de grève –, cet agent qui a dix-neuf ans d'ancienneté dans l'entreprise est licencié et fait l'objet d'une poursuite au Tribunal correctionnel où il est condamné à une amende de 10 000 euros. *Cf. monographie sur les TUC.*

comportement des syndicats représentatifs. Tel est le cas à la Société bancaire Ile de France où la RSS CFTC subit le contrecoup d'être évincée des lieux de négociation et se voit ainsi privée de l'accès à ce qui constituent des arènes institutionnalisées d'information, mais aussi de prise de parole<sup>28</sup>. De plus, alors même que la CFTC a participé à plusieurs mobilisations aux côtés de la CGT en 2008, elle ne fait pas partie, pas plus que les militants du SIAPP (anciens de la CFTC), de l'intersyndicale qui se reconstitue en avril 2010 et qui va mener un mouvement de grève durant un mois. Ainsi, moins d'un an après la perte de la représentativité, tout se passe comme si la section échappait au cadre des relations entre les syndicats et que les organisations représentatives entérinaient en quelque sorte le verdict « d'invisibilité » rendu par les urnes. « *Pourquoi les contacter ?* » se justifie ainsi un responsable CGT, trésorier du CE, « *Ils ne représentent plus rien ! ils ne font plus partie des instances ni des négociations* ».

### **3. Une représentativité à géométrie variable**

La tenue d'un premier cycle électoral sous le nouveau régime de représentativité donne parfois lieu à ce qui peut être considérée comme une « simplification » du paysage syndical, appréciée par ceux qui s'estiment « gagnants » dans l'opération. C'est principalement le cas dans les entreprises mono-établissement - comme aux TUC ou à Revolv - au dans des entreprises plus importantes, mais dans des établissements qui correspondent à un site localisé. Le secrétaire de la CGT des TUC estime ainsi que les nouvelles règles permettent de donner une autre assise aux négociations dans l'entreprise, en supprimant la possibilité des accords minoritaires :

« On va pas vous cacher qu'on est plutôt, nous, satisfaits de voir disparaître un certain nombre d'organisations puisque ... sur les lois précédentes ... Sur les questions de représentativité précédentes, il y avait un certain nombre d'accords dans l'entreprise qui ont été validés non pas par rapport à la représentativité parce que c'était des accords minoritaires, mais par nombre de signatures parce que c'était des organisations syndicales qui signaient même si elles représentaient pas grande chose. Ça permettait de valider les accords d'entreprise. Donc nous, on est plutôt satisfaits. On vous le cachera pas, en plus avec la CFTC, on a eu quelques différends [...]. Donc ça a permis de ... effectivement de faire un ménage. Et puis nous concrètement aujourd'hui, on est la seule organisation syndicale qui peut valider des accords toute seule. Après il reste que ... Il suffit que les autres organisations syndicales s'associent pour toujours faire valider les accords. Mais, bon, ça permet d'éclaircir le paysage syndical et surtout de clarifier les règles du jeu. Et notamment dans les négociations de pousser la direction à chercher un accord et donc d'aller le plus loin possible en termes de négociation. Alors on en a pas franchement la démonstration actuellement [*rires*], mais c'est plutôt dans cet esprit-là qu'on voit nous, les règles, la modification des règles notamment sur la validation des accords ».

Cependant, y compris dans des entreprises mono-établissement, la réduction du nombre des acteurs syndicaux présents dans l'entreprise n'apparaît pas comme un effet systématique et l'exemple de la Société bancaire Ile de France, avec la création d'un nouveau syndicat autonome (dont le devenir

---

<sup>28</sup> Le problème d'accès réduit et inégal à l'information pour le RSS est potentiellement source de tensions. Nous avons ainsi recueilli le témoignage d'une syndicaliste du SNJ-FO, RSS dans un groupe de presse, qui nous a expliqué « s'être imposée » à la première négociation. « Je n'ai pas le droit de négocier », explique-t-elle, « mais n'ai-je pas le droit d'y assister ? Il y a un vide juridique... ». La direction du groupe a exigé son départ de la pièce avant de commencer les négociations.

apparaît certes problématique) montre que la perte de la représentativité n'entraîne pas nécessairement un renforcement des syndicats les plus importants. Dans les entreprises où la dispersion des sites d'activités se traduit juridiquement par l'existence d'établissements distincts (SNCF, Meuble, BanqueZ), l'éventuelle « simplification » du paysage syndical au niveau de l'entreprise dissimule le maintien d'un pluralisme à géométrie variable.

Dans ces entreprises, l'application du nouveau dispositif de représentativité a le plus souvent accentué des différenciations internes, liées à la diversité des activités (production, recherche, administration) et des catégories socio-professionnelles. Des syndicats fortement implantés dans les centres de production ont ainsi pu perdre leur représentativité au niveau des sièges sociaux, ce qui leur interdit parfois d'obtenir une représentativité au niveau du groupe. Une représentation multiple – dont les échelles varient avec les établissements ou avec les régions si les CE sont basés sur un périmètre territorial – en ressort, créant de nouvelles contraintes pour les services de Ressources Humaines. Le groupe Pharma est assez illustratif de cette situation puisque le cycle électoral y est variable selon les entités. Il en résulte un ajustement permanent pour la composition du comité de groupe. « *C'est vrai que pour la composition du comité central [comité de groupe]* », explique ainsi le délégué syndical CGT de l'établissement étudié, « *c'est compliqué, car il peut y avoir quand même facilement une bonne année d'écart entre certains sites. Donc les secrétaires de CE peuvent... S'il y a un gros site qui refait les élections, ils peuvent valdinguer* ». Le directeur des relations sociales du groupe énonce un constat proche qui éclaire surtout les implications de cette situation sur les négociations :

« En tant que DRS, le constat c'est que la loi n'éclaircit pas le paysage syndical. La représentativité syndicale n'était pas difficile à établir, il y avait des critères de représentativité, sur depuis combien de temps le syndicat est présent dans l'entreprise, avoir des adhérents... En plus, nous, on ne faisait pas de contestation et on ne va pas en faire. Si un syndicat voulait se créer, on le laissait. Chez nous, il y a trois types de syndicats : les syndicats dits autonomes, les syndicats qu'on dit représentatifs et les syndicats plutôt corporatifs, ce qui fait qu'il y a cinq syndicats représentatifs et environ dix syndicats. Je pense que ceux qui ont mis en place la loi n'ont pas pensé aux conséquences. Les modalités ne sont pas simples : s'il y a une négociation au niveau du groupe avec les syndicats représentatifs et qu'entre temps, entre la négociation et le moment de signer, un syndicat qui a négocié perd la représentativité, il ne peut plus signer, et inversement, si un syndicat n'est pas représentatif pendant les négociations de mise en place des protocoles et qu'il l'acquiert, comment on fait ? Nous, on regarde toujours au moment de la signature quel est l'état de la représentativité [*il sort d'un dossier posé sur la table un papier sur l'état de la représentativité*]. Au niveau du groupe, il y a cinq syndicats représentatifs, ça limite les problèmes. Il y a dix syndicats d'entreprise mais le groupe est composé de cinq entreprises différentes. Par exemple, FO a 11,68 %, le 31 octobre, vous voyez, on suit ça minute par minute car ça compte pour la représentativité ! La CFTC a 9,18%, alors c'est possible d'avoir négocié et de ne pas avoir le truc [*de ne pas pouvoir signer à cause de la perte de la représentativité entre deux*]. »

Le calcul de la représentativité globale à partir des résultats agrégés dans tous les établissements a ainsi des répercussions qui n'ont pas été nécessairement anticipées par les organisations syndicales ni par les DRH. L'enjeu accru de la présence dans l'ensemble des établissements exacerbe les rivalités entre les syndicats qui ne peuvent plus se satisfaire d'un partage des zones d'influence, selon le type d'établissement ou sa situation géographique. Les organisations

qui occupent des positions d'outsiders ont ainsi tout intérêt à venir susciter la concurrence dans des établissements où ils étaient auparavant absents. C'est le cas de la CFDT à Meuble :

« Au niveau des élections, des négociations des protocoles, on ne se fait pas de cadeaux, on ne se fait vraiment pas de cadeaux. Pour illustrer, on a eu sur le magasin de [X], face à FO, qui est dans ce magasin depuis 10 ans les seuls, juste avant les élections il y a une équipe qui a voulu monter la CFDT donc on a remis notre liste de candidats 1h10 après l'échéance du protocole, et FO a menacé la direction pour qu'elle refuse notre liste, se sentant en danger, ils ont refusé donc il a fallu aller au tribunal contre FO, c'est comme ça, on a gagné. Au niveau des résultats, parce que nos nouveaux élus ne sont pas tellement avertis encore, ils ne savent pas trop bien calculer la représentativité d'une part et le nombre de sièges d'autre part, à la proportionnelle et donc du coup, dans le PV, alors qu'ils devaient avoir un siège, FO a tout fait pour qu'ils n'en aient pas, donc il a fallu qu'on re-menace encore l'entreprise d'aller au tribunal pour qu'on récupère notre siège ».

Il résulte de ces situations, en particulier dans les entreprises multi-établissements, une complexification des relations sociales qui vient accroître le degré d'incertitude entourant l'action des interlocuteurs sociaux. Cette complexité nouvelle et les implications qui lui sont liées contribuent à une forme de décloisonnement des relations sociales dans l'entreprise. Bien plus que précédemment, celles-ci intéressent directement d'autres niveaux de l'organisation syndicale. Le secrétaire général d'une UD à Force ouvrière explique ainsi :

« On fait le suivi [*des résultats des élections*]. On le faisait aussi avant pour savoir combien en avait d'élus CE, d'élus DP. Pas seulement d'ailleurs dans le secteur privé, mais aussi dans les CAP, dans la fonction publique. La question de la représentativité, elle s'est toujours posée, c'est de savoir ce qu'on vaut au travers des élections professionnelles. La différence entre l'avant et maintenant, c'est que les conséquences des élections, ce ne sont pas des conséquences en termes d'élus, mais en termes d'existence. Si tu n'avais pas d'élus, autrefois, tu existais. Aujourd'hui, tu es renvoyé dans le néant, tu n'existes plus ».

## Chapitre 2. La « démocratie sociale » saisie par les pratiques

La loi du 20 août 2008 porte l'intitulé de « loi portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail ». Cette référence à la démocratie pour désigner un domaine des relations professionnelles qui, jusqu'alors, était plus souvent désigné par les notions de négociation collective ou de « dialogue social », semble justifiée par ce qui constitue le **principal changement induit par la réforme : l'institution de l'élection comme principe cardinal de mesure de la représentativité syndicale.**

L'expression « démocratie sociale » n'est cependant pas nouvelle : elle renvoie, dans le sillage du programme du Conseil National de la Résistance, à la fois à la mise en place des comités d'entreprise comme lieu de contre-pouvoir des salariés et à l'instauration d'un système de protection sociale fondé sur la socialisation du salaire et sa gestion majoritaire par les représentants des travailleurs élus (Friot, 1998 ; Gibaud, 2001)<sup>29</sup>. Il fut d'ailleurs longtemps question de « démocratie ouvrière » autant que de démocratie sociale. Mais après l'édiction des ordonnances de 1967 instaurant le principe d'une gestion paritaire de la Sécurité sociale, la notion était tombée en désuétude. Au tournant des années 1960, la problématique se recentre sur les lieux de travail : alors que le paritarisme succède à la démocratie sociale dans la gestion de la protection sociale, on assiste à la montée en puissance des revendications de « démocratisation de l'entreprise »<sup>30</sup>. L'autorité patronale, incontestée jusqu'au début des années 1970 (notamment en matière de discipline ou de licenciement), est progressivement remise en cause : des « accords » de Grenelle aux lois Auroux, qui apparaissent comme le couronnement de ce processus, diverses dispositions sont créées qui instaurent une forme de « citoyenneté sociale » dans les entreprises : « Ce qui s'invente alors, au moins formellement, c'est une forme de démocratisation de l'entreprise, peuplée désormais de salariés devenus des citoyens représentés et d'un employeur placé sous la double surveillance de l'administration du travail et des organisations syndicales » (Willemez, 2006 : 33). Mais il est alors plutôt question de citoyenneté

---

<sup>29</sup> Il existe également une autre façon d'utiliser l'expression, pour désigner le dispositif de représentation des intérêts socioprofessionnels au sein des institutions politiques. Alain Chatriot parle ainsi, au sujet du Conseil national économique, ancêtre de l'actuel Conseil économique, social et environnemental, de « démocratie sociale à la française » (2002). C'est aujourd'hui plutôt la notion de « dialogue social », inspirée du lexique et des expériences européennes, qui est employée pour désigner ce champ d'interaction entre acteurs politiques et partenaires sociaux (cf. infra).

<sup>30</sup> Ces revendications circulent aussi bien parmi les élites réformatrices, soucieuses de « modernisation de l'entreprise » (Club Jean Moulin 1961 ; Bloch-Lainé, 1963 ; Sudreau, 1975), que dans certains secteurs du mouvement ouvrier, notamment dans la CFTE-CFDT où s'élabore à l'époque la thématique de l'autogestion (Georgi, 1995). Le club Jean Moulin se trouve en particulier à l'intersection de ces réseaux (Andrieu, 2002 : 441-450).

économique ou de participation sur le lieu de travail, voire d'autogestion ou de contrôle ouvrier, plutôt que de « démocratie sociale »<sup>31</sup>.

Le retour à cette expression pour désigner les règles de reconnaissance des organisations syndicales et des accords collectifs constitue de ce point de vue une évolution notable dans l'usage du vocable. Il renvoie désormais moins au pouvoir des salariés dans l'entreprise et dans l'économie qu'à la *méthode* des relations sociales. La résurgence de cette notion s'inscrit ainsi dans un contexte qui, depuis le débat lancé par le Medef à la fin des années 1990 sur une éventuelle « refondation sociale » jusqu'aux récentes réformes du « dialogue social »<sup>32</sup>, formule de manière prioritaire le « problème public » (Gusfield, 2009) des relations sociales sous un angle procédural.

Dans une note pour le Centre d'analyse stratégique, Benoît Verrier et Jérôme Tournadre-Plancq ont ainsi souligné à quel point la loi de 2008 s'inspirait des principes et des techniques de la démocratie politique représentative (Tournadre-Plancq et Verrier, 2008). La démocratie est assimilée à un corps de règles, le premier d'entre eux étant la procédure électorale. Comme le dit le directeur des Affaires sociales d'Interim, qui voit dans la loi une « grande avancée », c'est « *la démocratie qui vient par les urnes ; la grande affaire, c'est la démocratie sociale ; ce sont vos pairs qui disent si vous êtes légitimes à négocier* ». Dans cette optique, on devrait pouvoir affirmer sans hésitation que la loi du 20 août 2008 contribue à démocratiser les relations sociales. Nous nous sommes efforcés de confronter cette assertion à ce qu'on observe sur le terrain, en nous intéressant plus particulièrement aux implications pratiques de la notion de *démocratie sociale* et de ces éléments qui lui sont étroitement liés : le rôle de l'élection, l'idée de représentation et la mission des représentants. Cette appréhension « réaliste » de la démocratie, intéressée à ce qu'en disent et font concrètement les acteurs, permet de se déprendre des « présupposés politiques investis dans l'analyse des élections professionnelles », selon lesquels la centralité acquise par la technologie sociale du vote dans la régulation des relations sociales serait l'expression naturelle de leur épanouissement démocratique (Le Digol et Voilliot, 2011 : 41). On suivra ces auteurs en faisant l'hypothèse que la « procéduralisation » de la démocratie sociale témoigne d'abord « des luttes pour l'imposition de formes légitimes de représentation du monde du travail », ce qui conduit alors à cette question : « comment la légitimité électorale s'impose-t-elle contre d'autres principes de représentation hier légitimes ? » (Idem : 41-42). Cette approche, qui peut paraître originale en sociologie des relations professionnelles, s'appuie sur une tradition ancienne d'analyse critique, en science politique, du phénomène électoral (Gaxie, 1985).

Dans un premier temps, nous verrons combien la référence à la « démocratie sociale » est liée à la fonction nouvelle donnée à l'élection dans les relations professionnelles, ce qui contribue à poser

---

<sup>31</sup> Pour une histoire des CE, principal réceptacle de cette « introuvable démocratie salariale », voir Le Crom (2003).

<sup>32</sup> Nous pensons en particulier à la loi du 31 janvier 2007 « de modernisation du dialogue social » qui organise la coopération entre la sphère politique et celle des « partenaires sociaux » en s'inspirant des règles du « dialogue social européen » (Bévort et Jobert, 2008).

en termes nouveaux l'enjeu du lien de représentation entre les organisations syndicales et leurs mandants (1). Nous soutiendrons cependant qu'une appréhension strictement procédurale de ce lien empêche de saisir la pluralité des logiques susceptibles d'être engagées dans l'activité représentative. Cette pluralité des définitions de la « bonne représentation » est pourtant bien visible à l'occasion des négociations de protocole préélectoral (2). Ayant évoqué le rôle des représentants, nous aborderons ensuite les représentés. Cet ordre de succession, qui peut sembler contre-intuitif au regard des représentations spontanées de la démocratie (les élus ne sont-ils pas là pour porter la parole de leurs électeurs ?), est indispensable à une appréhension réaliste de celle-ci. Nous montrerons en effet que le groupe représenté n'existe que dans la mesure où il est construit, délimité juridiquement et mobilisé effectivement au moment de l'élection (3).

## **I. La démocratie signifiée par l'élection : une redéfinition du lien de représentation**

La refondation électorale de la légitimité syndicale s'inscrit dans le droit fil des prescriptions que Pierre Rosanvallon énonçait dès la fin des années 1980 (Rosanvallon, 1988). Dans *La Question syndicale*, ouvrage longtemps très discuté, il expliquait le déclin du mouvement syndical par la combinaison de deux facteurs : d'une part, une inexorable montée en puissance de l'individualisme, liée aux transformations économiques, sociales et culturelles de la société contemporaine ; d'autre part, l'institutionnalisation croissante du syndicalisme, qui devenait ainsi un « métier » parmi d'autres, inséré dans un système global de spécialisation des fonctions sociales. Prolongeant des réflexions initiées par les travaux d'A. Touraine et son équipe (Dubet et al., 1984), il avançait que la forme syndicale tendrait dès lors « à se confondre avec la forme politique », tout du moins avec la forme actuelle des partis comme machines électorales professionnalisées<sup>33</sup>. Dans ce contexte, la relation identitaire qui unissait auparavant les syndicats et leur base se trouverait remplacée par un rapport strictement utilitariste. Il ne pourrait plus exister de communauté militante mais simplement des rapports de clientèle analogues aux relations entre les représentants politiques et leurs électeurs. P. Rosanvallon proposait donc qu'au syndicalisme d'adhérents se substitue un véritable syndicalisme d'électeurs, seul moyen de renouveler une légitimité démocratique écornée par cette mutation. Dans ce schéma, les figures de l'adhérent et du militant étaient remplacées par celles du client, de l'électeur et du « fonctionnaire » syndical. À la manière des partis, il évoquait en outre la nécessité d'un financement public et transparent des organisations syndicales.

---

<sup>33</sup> On retrouve ce schéma chez D. Andolfatto et D. Labbé qui parlent de « syndicats-cartels » en s'inspirant de la théorie de la cartellisation partisane (Andolfatto et Labbé, 2006).

## *Un jeu syndical remis sous le contrôle des salariés ?*

Si les organisations récusent aujourd'hui cette alternative entre syndicalisme d'adhérents et syndicalisme d'électeurs puisque, on l'a vu en introduction, la réforme est vécue comme une injonction au développement syndical, il n'en reste pas moins vrai que la loi de 2008 intervient essentiellement sur les aspects que nous venons d'évoquer. Dans un contexte de morcellement syndical et d'effondrement du taux de syndicalisation, l'ancien principe de représentation « essentialiste » (les syndicats représenteraient par essence les travailleurs, abstraction faite de la réalité tangible de ce soutien) a été abrogé par la loi pour être remplacé par le principe électif. Celui-ci vise à resserrer le lien de représentation, en quelque sorte en l'activant. Pour ce faire, les principes et techniques de l'ingénierie électorale, développée dans le cadre de la démocratie politique, sont mobilisés au moins à trois niveaux. D'abord, pour la sélection des organisations jugées aptes à parler au nom des salariés, avec l'institution d'un seuil de 10 % des suffrages exprimés conditionnant l'obtention de la qualité d'organisation représentative. Ensuite, pour la sélection des individus susceptibles d'incarner ces organisations, avec l'obligation d'une onction électorale pour les délégués syndicaux, qui doivent s'être présentés devant les électeurs et avoir recueilli au moins 10 % des suffrages sur leur propre nom pour être désignés. Enfin, pour déterminer la validité des accords collectifs, avec la redéfinition des règles de signature et de contestation des accords (un accord n'est valide que s'il est signé par une ou plusieurs organisations représentant au moins 30 % des suffrages exprimés ; l'opposition à celui-ci ne compte que si elle est prononcée par une ou plusieurs organisations représentant au moins 50 % des suffrages). Ce système renvoie à la crainte de l'autonomisation des organisations syndicales vis-à-vis des salariés qu'elles sont censées représenter. Le Directeur des Affaires sociales d'Interim évoque, « *dans les grands groupes où [il a] travaillé [...] des organisations syndicales dont les leaders ne s'étaient jamais présentés aux élections, du fond de leur local, tirant les ficelles* ». Le fait, pour les salariés, de pouvoir associer des syndicats à des décisions, de pouvoir imputer des responsabilités et sanctionner, *via* l'acte électoral, des représentants clairement identifiés, contribuerait dans cette perspective à renforcer le contrôle des salariés sur leurs représentants. Les acteurs syndicaux rencontrés ne contestent pas cette idée. Comme le dit le délégué syndical central de la CGT Interim, « *on fait des élections pro, on doit être fort dans notre mandat parce que les salariés nous jugent. Avant on s'en foutait, on avait les DS* ».

Au-delà d'un contrôle plus direct des mandats, l'effet attendu de relégitimation des syndicats viendrait du fait que le resserrement du lien de représentation par l'élection permettrait de s'attaquer à un autre symptôme de l'autonomisation des syndicalistes vis-à-vis des salariés : l'existence de « niches » syndicales, autrement dit l'utilisation à des fins personnelles des garanties attachées à la détention de mandats de représentation (protection vis-à-vis de l'employeur, dégageant de temps libre rémunéré...). Cet aspect est souvent pointé dans les analyses sur la « crise du syndicalisme » (Andolfatto et Labbé, 2009). On le retrouve par endroits, où nos interlocuteurs reconnaissent que la loi



peut avoir cette utilité. C'est par exemple le cas à Revolv où tous les enquêtés ont pointé l'existence d'une section CFTC fantomatique, réduite pour l'essentiel à une déléguée syndicale peu visible des salariés et peu assidue aux réunions d'IRP. Comme nous le dit la représentante d'une autre organisation, « *On va dire que la loi sur la représentativité a été un petit peu bénéfique à ce niveau-là !* » Anticipant son échec aux élections professionnelles de janvier 2010, la représentante CFTC a préféré ne pas présenter de liste et renoncer à ses mandats.

### ***Comment surgissent les vocations : la constitution des listes syndicales***

En permettant d'éliminer les « branches mortes », l'institution des seuils de représentativité concourrait à dégager des représentants syndicaux plus en phase avec les salariés. Elle contribuerait ainsi à redorer le blason de l'institution syndicale. On a pu retrouver ce souci dans le discours de responsables syndicaux dans les structures fédérales ou interprofessionnelles. Mais sur le terrain des entreprises, les représentants du personnel sont généralement dubitatifs quant à cet effet présumé de revitalisation. À Interim, ce discours est d'ailleurs bien plus présent dans la bouche du directeur des affaires sociales que dans celle des syndicalistes. Il explique la « *crise des vocations* » par le décalage entre les syndicalistes et leurs mandants, qui appelle de son point de vue une nécessaire transition :

« le mode de militance syndicale a changé. Le militant syndical classique tel qu'on l'imaginait avec son béret, sa baguette et son tract a un peu vécu, même s'il en demeure quelques uns. Aujourd'hui il y a l'acteur social, qui a besoin de donner du sens à ce qu'il fait, de trouver une utilité à sa vie, un développement personnel, de faire des étapes professionnelles et des étapes syndicales. »

À l'inverse, pour les syndicalistes, et quelles que soient par ailleurs leurs divergences d'appréciation de la loi, le problème du décrochage entre salariés et syndicats passe souvent au second plan derrière celui des discriminations syndicales. À leurs yeux, la « *crise des vocations* » résulte au moins autant de l'incertitude professionnelle qui accompagne l'acceptation d'un mandat. Dans toutes les entreprises visitées, nos interlocuteurs évoquent des cas de répression ou de discrimination à l'égard de représentants syndicaux. Pour le seul cas d'Interim, trois interlocuteurs syndicaux ont évoqué divers exemples touchant aussi bien les intérimaires que les salariés permanents dans les agences ou au siège de l'entreprise. Le responsable CGT évoque une action syndicale en soutien à une salariée permanente : « *nommée déléguée syndicale, du jour au lendemain, elle devient la peste sur son établissement* ». La déléguée syndicale centrale CFDT évoque de même des adhérents qui « *ont peur de prendre un mandat et de ne plus avoir de travail, et généralement c'est ce qui se passe. Quand quelqu'un prend un mandat, un intérimaire, même s'il y a un accord d'entreprise qui priorise en termes de missions, en général la personne n'a plus de travail.* ». Le représentant de la CFTC parle d'un management de plus en plus « *coercitif* » et d'une direction qui disqualifie les syndicats en mobilisant le discours sur « *les syndicats qui ont plein d'avantages* ». Des phénomènes analogues sont évoqués dans le cas de Distrib. Le représentant de SUD-PTT, chargé du suivi de la distribution directe, évoque les premières tentatives infructueuses d'implantation dans l'entreprise, en 2004-2005 : « *c'était*

*pas seulement une personne, c'était un petit groupe, et on a même essayé de le désigner délégué syndical. Ça a été perdu au tribunal et il a été licencié quasiment le lendemain de la prononciation de la décision du juge.* » Parlant plus précisément de la constitution des listes, le délégué syndical central CFTC relie la difficulté de cette opération à l'existence d'incitations différenciées selon la liste syndicale :

« Pour inciter un candidat à se présenter sur la liste CAT [présumée favorable à la direction], on va lui proposer d'augmenter son contrat. Par contre, celui qui s'est présenté sur une liste syndicale, on lui dira : "Toi, tu viens là. Ton contrat, je te le baisse. Tu vas signer ton avenant à la baisse. Et de trente heures tu vas passer à vingt heures." Les salariés, nous, on essaie de les informer, de leur dire "le salarié est protégé, tu risques rien". Mais bon, voilà. [...] Ça c'est le genre d'irrégularités que nous on peut signaler à l'inspection du travail, mais malheureusement on a l'expérience qu'il n'y a pas beaucoup de débouchés concrets »

Plus loin, il évoque des menées visant à disqualifier les représentants syndicaux :

« On est essentiellement des distributeurs chez Distrib. Quasiment tous les syndiqués sont distributeurs, ou des contrôleurs. Moi-même je suis distributeur. Le truc bateau systématique pour virer les délégués syndicaux à une époque c'était... parce qu'on a des codes couleurs sur nos documents. On est codé. [...] En fait ce qu'ils faisaient, c'est qu'ils prenaient une palette de documents, ils allaient benner dans un fossé... la direction, hein ! Ils mettaient des codes de couleur sur les trucs et ils disaient : "monsieur, on a retrouvé vos documents et vos codes couleurs dans le fossé. Jet des documents : licenciement pour faute grave". Ça a été démontré plusieurs fois en justice. Bien évidemment, il fallait dire que retrouver les documents avec les codes ce n'est pas un élément... J'ai un de mes délégués syndicaux qui a eu une procédure. L'inspecteur du travail a refusé le licenciement pour les motifs... ce que je viens de dire. Cela a été démontré très facilement devant les prud'hommes. Refus du licenciement. Distrib a fait appel à la direction départementale du travail. Refus de la direction départementale du travail. Distrib s'est pourvu au ministère du travail. Refus du ministère. Distrib a attaqué la direction du ministère du travail devant le tribunal administratif pour licencier cette personne. La procédure a duré 3-4 ans avec des référés, plusieurs procédures aux prud'hommes qui se sont entrecroisées avec le tribunal administratif. Franchement il faut avoir les nerfs solides. Et ça s'est soldé quand même par la victoire du délégué syndical qui est parti avec 100 000 euros de rappels de salaire, de harcèlement, etc., des indemnités diverses et variées. »

De même, à Revolv, où les relations professionnelles peuvent sembler plus « exemplaires », le délégué syndical CGT interrogé n'envisage-t-il sa mobilité professionnelle qu'au prix d'une double rupture, avec son entreprise et avec la CGT : *« Ce qui m'a conduit à m'éloigner du syndicalisme c'est parce que je voulais changer de boulot et que voilà, c'est un frein à l'ascension sociale. Le syndicalisme reste un frein à l'ascension sociale. Même si on vous dira non au niveau des directions, c'est un fait. »*

Prenant appui sur le cas de son prédécesseur à la tête du syndicat, il a fait le choix d'une reprise d'études pour postuler à d'autres emplois hors de Revolv :

« Mon collègue qui est parti de l'entreprise, sorti de l'ESC Rouen, bac+5, il a commencé conseiller commercial. Cinq ans de conseiller commercial, cinq fois il a postulé dans des postes similaires, même pas au-delà de sa qualification, cinq fois refusé. Au bout d'un moment faut se dire quand même qu'il y a quelque chose derrière. Si vous avez des gens qui ont bac+5, faut faire jouer leur mobilité plutôt que de les faire poireauter sur des postes ouverts au niveau bac. »

Loin d'apparaître comme une solution de « confort », l'engagement syndical est rarement facile. Les syndicalistes interrogés nous rappellent que le premier pas vers l'engagement est généralement l'obtention d'un mandat, qu'il soit désignatif ou électif, parce qu'il offre à la fois du temps et une

protection légale, deux conditions jugées indispensables pour se mettre au service des autres salariés. On en trouve une illustration au sein de la Société bancaire d'Ile-de-France : le faible renouvellement des candidats sur les listes pour le CE (cf. partie précédente) est en partie lié à une logique de conservation des mandats. Or, celle-ci est à mettre en relation avec la discrimination dont estiment faire l'objet une partie des syndicalistes. Un élu CGT au CHSCT explique ainsi :

« c'est évident maintenant, autant avant on avait un avancement à l'ancienneté, on pouvait très bien être directeur d'agence en étant militant à la CGT, aujourd'hui c'est clair, je crois que c'est quasiment mission impossible ! »

Une de ses collègues, permanente CGT, diplômée d'un Master de droit social, estime pour sa part avoir été écartée d'un poste aux ressources humaines et a d'ailleurs intenté une action en justice contre l'entreprise pour discrimination syndicale. Les exemples allant dans ce sens sont nombreux : le fait d'apparaître sur une liste syndicale est le plus souvent vécu comme une « labellisation » dangereuse et non comme une reconnaissance par les pairs.

La décision de prendre un mandat apparaît encore moins évidente dès lors qu'elle est subordonnée au verdict des urnes. Les pratiques de constitution des listes syndicales montrent bien que les candidatures spontanées sont rares. Tellement rares que de tels phénomènes, lorsqu'ils surviennent, sont considérés avec défiance par les syndicalistes qui évoquent des listes téléguidées par l'employeur. C'est de cette manière que fut par exemple accueillie par les autres syndicats l'apparition soudaine de listes estampillées « Confédération Autonome du Travail » lors des élections professionnelles à Distrib<sup>34</sup>. Le fondateur du syndicat dans l'entreprise est un ancien adhérent de la CGC qui se définit comme « *distribien avant tout* ». Entré dans l'entreprise de distribution directe au début des années 2000 comme chef de centre, il est par la suite devenu expert-métier sur cette activité. Cette mission l'a amené à former l'ensemble des chefs de centre aux méthodes de gestion du personnel impliquées par l'entrée en vigueur de la convention collective après 2006. C'est sans doute ce lien privilégié avec l'ensemble des 260 dépôts qui lui a permis de présenter une liste complète dans les trois collèges au CE et dans plus de 50 établissements pour les DP. « *En très peu de temps on a quand même monté un petit réseau* », nous dit-il, et plus loin : « *je suis allé un peu faire aussi le tour des dépôts avant, on fait campagne comme tout le monde* ». En effet, la CAT n'a pas participé à la négociation du protocole d'accord préélectoral, les statuts du syndicat ont été enregistrés et les listes déposées peu de temps avant la date limite du 8 septembre. Avec 13,4 % des suffrages exprimés à l'issue du 1<sup>er</sup> tour du 8 octobre 2010, le jeune syndicat gagne la représentativité et obtient deux élus au CE (une titulaire et un suppléant) ainsi que 47 délégués du personnel. De l'aveu même de l'interrogé, il semble d'ailleurs que l'existence de la CAT lui ait été suggérée lors de discussions avec le management de l'entreprise :

« *Q- Et comment est-ce que vous avez découvert la CAT? R- Ben en cherchant... J'ai une âme indépendante, j'aime bien le côté union libre. [...] Je voulais fonctionner comme une organisation*

---

<sup>34</sup> Cette organisation peu connue revendique une existence depuis 1953. Elle dispose d'un site internet : <http://www.c-a-t.fr/>

syndicale tout en étant indépendant, c'était un bon compromis [...] Je dis pas que c'est le hasard parce que je cherchais quand même... J'en avais déjà entendu parler... *Q- Vous en aviez entendu parler comment ? R-* [Il hésite] Au détour de... de réunions... il y a eu des réunions sociales que Distrib a organisées, justement c'était sur des sujets, sur les partenaires sociaux... parce que nos managers ont besoin aussi, enfin ils font des stages... Moi je n'y étais pas présent mais je connais beaucoup de monde, et au déjeuner on m'a dit "tiens y a ça aussi, il y a un truc qui existe, la CAT"... »

Quand elles ne disposent pas d'accès privilégiés aux salariés, les organisations syndicales comptent avant tout sur leurs adhérents pour composer les listes, mais leurs effectifs sont maigres. Prenons le cas de Revolv dont la configuration est la plus propice à une représentativité « exhaustive », puisqu'il s'agit d'une entreprise mono-établissement localisée sur un seul site. Si les trois organisations en lice pour les élections professionnelles partageaient l'idéal d'offrir des listes représentatives de la diversité des métiers et des statuts d'emploi, seul le SNB, syndicat disposant à lui seul de la majorité absolue au CE, a été en capacité d'approcher cet objectif. Pour la CGT et FO, la « proximité » fut moins un slogan de campagne qu'une obligation, au sens le plus direct : ils ont pu construire les listes en sollicitant des collègues de travail qu'ils connaissaient personnellement, limitant leur représentativité aux métiers et bâtiments où agissaient déjà leurs représentants. Surtout, il apparaît que la clé de répartition des listes est avant tout la répartition optimale des mandats. Le fonctionnement des trois équipes syndicales restées actives à Revolv débouche sur un constat qui peut être étendu à nos autres terrains. Le collectif syndical agissant au niveau d'un établissement ou d'une entreprise ne correspond pas à un groupe statutairement défini (comme le bureau de section) et encore moins à l'ensemble des syndiqués qui, de l'avis général, participent rarement aux activités syndicales. Il repose essentiellement, pour ne pas dire exclusivement, sur l'activité des salariés mandatés : titulaires et suppléants en CE et DP, membres du CHSCT, délégués syndicaux et représentants syndicaux en CE et CHSCT. Selon les habitudes d'organisation en matière de cumul des mandats, le fonctionnement sera dès lors plus ou moins collectif. Le délégué syndical central FO à Distrib interprète d'ailleurs l'obligation d'option électorale pour être désigné DS comme une obligation au cumul des mandats, « *parce que l'employeur ne veut plus payer de délégation* ». Alors qu'il était auparavant DSC et élu CHSCT, les nouvelles règles lui imposent en effet de se présenter au suffrage direct des électeurs, sur les listes DP ou CE. Le cumul des mandats désignatifs et électifs est ainsi total dans le cas de Distrib à l'issue des élections de l'automne 2010, les DSC FO, CGT, CFDT et CFTC composant le bureau du comité d'entreprise !

Il faut donc souligner l'effet ambivalent du seuil éliminatoire de 10 %. S'il peut effectivement permettre d'éliminer des acteurs que leurs pairs considéraient comme parasites, ce n'est pas sans « dégâts collatéraux » sur des équipes syndicales faibles numériquement mais impliquées dans la vie de l'entreprise, comme on l'a vu dans le chapitre précédent. En outre, il n'existe aucun lien automatique entre l'élimination de « nuisibles » et l'activation d'un engouement pour le syndicalisme. Le principal déterminant de la crise des vocations est bien moins la mauvaise image des syndicats

auprès des salariés<sup>35</sup> que leur mauvaise réputation auprès des employeurs. De ce point de vue, le couplage de l'implantation effective (via la représentativité) à la reconnaissance préalable sur le terrain électoral, autrement dit sur un terrain dont la direction d'entreprise est co-responsable, peut entraîner des inégalités entre organisations syndicales selon leur perception par l'employeur. SUD-PTT, tout en reconnaissant que le nouveau cadre juridique facilitait son implantation dans les entreprises, développe ainsi une stratégie articulant de manière réfléchie la désignation de RSS et la présentation de listes, en fonction des anticipations de dépassement du seuil des 10 %. Il s'agit en effet d'éviter que des RSS candidats non élus et sous le seuil ne perdent leur mandat au lendemain des élections. Cette règle de prudence tend à dissocier le mandat de RSS des mandats électifs, à l'inverse du processus constaté pour les DS :

« on préfère ne pas le désigner et si jamais il n'obtient pas la représentativité, il a encore l'opportunité après l'élection d'être un RSS pour les 4 années, en attendant... Donc là c'est de la tactique, mais de la tactique qui a un sens parce que on trouve toujours derrière le souci de protéger le salarié. [...] Nous on prend des précautions parce que... en plus on sait que notre syndicalisme n'est pas apprécié par l'employeur. Donc, il ne nous croit pas. Il ne nous fera aucun cadeau, donc... on agit de cette façon-là. »

Dans tous les cas, les processus de présentation de liste et de désignation de représentants mandatés renforcent la nécessité, pour tous les syndicats qui auraient à craindre une contestation de leur existence, de renforcer leur expertise en matière juridique pour être « irréprochables » sur ce terrain.

De surcroît, on peut même se demander si l'emprise accrue du principe électif, loin de renforcer le contrôle des salariés sur les syndicats, ne renforce pas la maîtrise du jeu syndical par les responsables syndicaux en place. Deux exemples nous permettront d'illustrer cette idée. Le premier est tiré de la monographie consacrée à Meuble. La section CFDT avait été, il y a plusieurs années, secouée par une crise interne, certains militants reprochant à leur délégué syndical d'utiliser les ressources syndicales à des fins personnelles. Ce DS n'ayant pas été désavoué par sa fédération, alors même que la justice allait donner raison à ses opposants quelques temps après, ces derniers décidèrent de quitter la CFDT et de fonder une section CFTC pour continuer à faire du syndicalisme. Dans un contexte de désaccord syndical interne, la prise de parole critique avait ainsi pu être soutenue et prolongée par la possibilité d'une « défection active »<sup>36</sup>. Une telle tactique s'avère désormais beaucoup plus risquée : la création d'une nouvelle section est fortement dissuadée par les faibles moyens et la précarité du RSS (cf. chapitre 1), tandis que le ralliement à une organisation rivale préexistante impliquerait de faire allégeance à ses dirigeants. Les nouvelles règles pourraient ainsi renforcer les conduites de loyauté ou de « défection silencieuse » (autrement dit, de désengagement syndical) en même temps que le pouvoir des responsables syndicaux, qui seuls composent les listes de candidats

---

<sup>35</sup> Les études d'opinion, les taux de participation aux élections professionnelles ou le succès des mobilisations – comme dernièrement le conflit des retraites – montrent d'ailleurs que les organisations syndicales jouissent plutôt d'une bonne image auprès des salariés.

<sup>36</sup> Nous nous inspirons de la typologie d'Albert Hirschman, qui identifie trois modalités d'action dans les organisations : la loyauté, la défection et la prise de parole (Hirschman, 1972). Nous distinguons ici la défection simple (« silencieuse ») de la « défection active » qui désigne le passage d'une organisation à une autre.

aux élections professionnelles et distribuent les mandats désignatifs. Un exemple nous en est donné par le destin des animateurs de l'ex-section CFDT Revolv : considérant qu'ils n'atteindraient pas le seuil fatidique des 10 %, certains d'entre eux ont négocié leur intégration aux listes FO peu de temps avant les élections. L'objectif était ainsi de préserver une activité syndicale en conservant des mandats, quitte à changer d'étiquette : deux militants devaient être élus, un autre devait obtenir un mandat de représentant syndical au CE. Le nombre d'élus FO ayant été *in fine* moins élevé que prévu, seul un ex-CFDT fut élu. Les deux autres furent évincés lors de la répartition des mandats désignatifs, les animateurs de la section ayant fait le choix de désigner en priorité les militants FO non élus. Depuis les élections, ces militants semblent avoir abandonné toute activité syndicale.

## **2. Qu'est-ce qu'un bon représentant ? Des définitions plurielles**

Après avoir considéré le fondement électif du lien de représentation, il s'agit maintenant de s'interroger sur un point décisif que la loi du 20 août 2008 ne renseigne pas : qu'est-ce précisément que représenter ? Notre enquête de terrain nous montre à quel point les définitions de la « bonne représentation » sont variables. On sait que la théorie politique considère la démocratie représentative comme un régime politique mixte (Manin, 1996). Dans cette optique, on pourrait dire que certains retiennent de la représentation le principe aristocratique selon lequel l'élection servirait à distinguer des individus qui sortent du commun, tandis que d'autres privilégient le principe démocratique qui veut que les représentants, pour être à l'image des représentés, soient précisément sans qualité distinctive. Ce clivage partage aussi bien les acteurs syndicaux entre eux que l'ensemble des acteurs des relations sociales. Il sous-tend notamment le débat relatif à la « professionnalisation » des acteurs syndicaux. Dans cet esprit, les travaux de sociologie du syndicalisme opposent généralement deux figures de syndicaliste, celle de l'expert et celle du militant, le premier devant sa légitimité syndicale à la maîtrise de savoirs techniques spécifiques et le second, *a contrario*, au fait d'être « issu du rang » (Wagner, 2004 ; sur l'émergence de la figure de l'expert dans le monde syndical, voir Cristofalo, 2008). L'opposition entre « experts » ou « professionnels »<sup>37</sup> et « militants » est-elle pertinente ? Et quel est l'impact de la réforme de la représentativité sur ces visions de l'activité syndicale ? Avant même les élections, la négociation de leurs règles – du droit syndical, du périmètre des IRP et du protocole d'accord préélectoral – apparaît ainsi comme un enjeu décisif, autour duquel s'affrontent les différents acteurs prétendant à la représentation des salariés. De cette lutte dépend le façonnage des modes de représentation légitimes, et par conséquent la valeur relative des compétences et techniques d'action qui se coordonnent dans l'organisation du travail syndical : présence physique et propagande virtuelle, quadrillage du terrain et occupation de l'espace du dialogue social, techniques de négociation

---

<sup>37</sup> Si l'on entend la « profession » dans le sens restreint que lui donne la sociologie anglo-saxonne, les deux termes peuvent être considérés équivalents (Abbott, 1988).

et de protestation... Au sein même de la définition électorale de la représentativité s'affrontent ainsi divers principes de légitimité. Les terrains que nous avons investigués éclairent ces enjeux. En manière de synthèse, nous voudrions ici souligner deux enseignements.

### *Dépasser l'opposition entre « pros de la négociation » et « militants de terrain »*

Le premier enseignement consiste à pointer les limites d'une opposition binaire entre experts et militants. Ces catégories sont certes souvent mobilisées par les acteurs syndicaux eux-mêmes, qui s'identifient plutôt à un pôle ou un autre. Le paysage syndical français, du fait de son pluralisme, offre facilement prise à cette distribution des rôles. C'est sans doute à la CFDT que l'on s'identifie le plus ouvertement à la posture de syndicaliste « expert », qui va généralement de pair avec la revendication d'une plus grande professionnalisation du métier syndical (Collovald et al., 2002 ; Guillaume et Pochic, 2009). On a retrouvé ce discours sur nos terrains, par exemple chez ce responsable cédétiste à la BanqueZ, qui constate ce mouvement de professionnalisation et apprécie que la loi de 2008 le renforce :

« La CFDT se professionnalise de plus en plus. Avec la loi, on a eu des soucis de reclassement, mais ça nous a permis aussi de faire, comment dire, une sélection de nos militants. Parce que maintenant, quand on a des dossiers à traiter, que ce soit économique ou juridique, il faut être pointu. Il faut faire appel aux experts dans le domaine économique et juridique. »

L'étiquette militante est généralement plus disputée entre diverses organisations. Et quand certains critiquent une « technocratisation » du métier syndical, d'autres revendiquent à égalité les deux étiquettes, comme ce représentant CGT à la BanqueZ :

« Ce n'est pas un sujet tabou. On a toujours fonctionné comme ça, en essayant d'avoir les personnes les plus compétentes sur ces sujets. La loi n'a pas changé cela. La professionnalisation n'est pas un risque majeur [...]. Il faut faire appel à des compétences. Ça correspond à notre idée de syndicalisme : à la fois incontournable en négociation, oui, mais en même temps, [...] nous sommes très proches du terrain, alors que ça serait facile de s'éloigner. Nos rapports avec la base, nos "petites" délégations, sont importantes pour nous. Professionnalisation, oui, mais pas déconnexion du terrain. »

La réalité apparaît ainsi plus complexe. Les figures de l'expert et du militant apparaissent comme des idéaux-types qui sont imbriqués dans la pratique syndicale, et les stratégies rhétoriques de nos interlocuteurs syndicaux les conduisent à valoriser plutôt tel ou tel aspect de leur mission, leur compétence technique ou leur proximité avec le terrain.

Nous voudrions cependant aller plus loin en montrant que cette opposition binaire est également insuffisante sur un plan proprement théorique. C'est ce qu'illustre notamment la monographie consacrée à Interim où nous avons pu identifier au moins trois conceptions différentes de la fonction de représentant syndical. La première consiste à insister sur la mission de *porte-parole*. Elle renvoie à l'image du « militant de terrain » évoqué plus haut, dont le rôle serait avant tout de recueillir les doléances des salariés grâce à l'entretien d'un contact étroit avec ces derniers. La seconde conception insiste plutôt sur une fonction d'*éclairateur*. Elle renvoie à l'image du « pro de la

« négociation » déjà esquissée, qui désigne un syndicaliste devant avant tout posséder une maîtrise technique des dossiers mis en discussion avec la direction de l'entreprise. Plus originale est la troisième posture, qui revendique la nécessité d'une imbrication entre « travail de représentation » et « travail subordonné » et insiste dès lors sur ce qu'on pourrait désigner comme une posture de *sujet critique*. C'est ici une autre forme de proximité qui est invoquée, une sorte de « proximité expérientielle » avec les salariés, conduisant à rejeter le principe d'un engagement syndical à plein temps et, par la même occasion, l'idée d'une coupure nette entre les points de vue du représenté et du représentant. Le représentant de la CFTC Interim interrogé, qui revendique un lien maintenu à son activité d'ingénieur informatique, développe ainsi une connaissance pratique poussée – tant RH que technique – du fonctionnement de l'entreprise tout en se projetant en première ligne sur le plan de l'expertise en matière juridique, économique ou de conditions de travail. Pour nourrir son activité syndicale, il s'appuie tour à tour sur sa position de salarié, caractérisée par la relation de subordination qui le lie à son employeur, et sur sa position de représentant, qui permet un dégagement vis-à-vis de ce rapport de subordination.

Ainsi, l'opposition entre experts et militants n'est pas satisfaisante dans la mesure où elle ne permet pas de saisir comment se configurent mutuellement la parole des représentés et celle des représentants. Les figures du « militant de terrain » et du « pro de la négociation » ont ceci de commun qu'elles ne questionnent pas le principe de la division du travail entre représentés et représentants, la première valorisant la parole des représentés tandis que la seconde prioriserait la parole spécifique des représentants. Elles peuvent donc, chacune à leur manière, être endossées par des professionnels du syndicalisme, au sens de permanents syndicaux vivant, pour reprendre Max Weber, « de et pour » l'activité syndicale. L'opposition idéal-typique entre experts et militants doit donc être croisée avec une autre dimension, celle des formes de division du travail de représentation. On dépasse alors, par la même occasion, l'opposition entre « compétence » et « proximité ». Si la maîtrise technique, économique ou juridique, des dossiers est une forme de compétence<sup>38</sup>, la connaissance pratique des conditions de travail réelles l'est tout autant. De même, la proximité peut se décliner de multiples manières : comme proximité de contact, de stratégie ou d'expérience.

Ces précisions sur le plan théorique mettent en lumière le fait que les diverses rationalités représentatives sont subordonnées à des conditions pratiques de réalisation. Il est en effet plus ou moins facile de récuser la division du travail de représentation. Les trois points de vue relevés parmi les syndicalistes de l'entreprise de travail temporaire apparaissent en effet particulièrement ajustés à trois situations professionnelles distinctes. Le représentant CGT qui valorise la posture du « militant de terrain » est un ancien intérimaire devenu permanent syndical. Étant donné la diversité et

---

<sup>38</sup> Ce sont ces compétences (en gestion, finances et stratégie d'entreprise, en expertise technologique, en techniques de négociation et d'animation de groupe) qui sont par exemple exclusivement retenues par C. Thuderoz (1998) dans un article annonçant la « professionnalisation » comme seul avenir réaliste pour les syndicats.



l'éclatement des contrats intérimaires, il peut sembler difficile de prendre en charge ces intérêts autrement que depuis une position permanente autorisant un minimum de surplomb. La représentante CFDT séduite par la posture de « pro de la négociation » est une responsable d'agence, elle-même confrontée à la dispersion du personnel permanent dans de multiples sites (il y a environ 600 agences en France) et disposée, par sa position de cadre, à concilier rationalité syndicale et stratégie d'entreprise. Enfin, le représentant de la CFTC est un ingénieur du siège qui dispose à la fois d'un capital scolaire élevé et travaille dans le seul cadre professionnel – le siège – où le collectif de travail projeté dans les instances de représentation du personnel leur préexiste objectivement (avec un CE et un CHSCT propres au siège).

Les différentes conceptions de la « bonne » représentation trouvent ainsi leur pertinence en relation avec des situations de travail particulières en termes d'activité et de statut. À nouveau, une conception strictement procédurale de la représentation ne permet pas de prendre en compte ces spécificités. Elle présume en effet qu'un seul critère puisse être pertinent pour mesurer la représentativité, celui du vote individuel. Il est pourtant crucial de tenir compte de cette hétérogénéité des logiques représentatives dans la mesure où chacune d'entre elles se déploie inégalement selon la configuration des IRP. C'est ce que nous allons maintenant évoquer.

### *La loi de 2008 interagit avec un processus plus ancien de réorganisation des IRP*

Nos terrains apportent un second enseignement : si la loi ne redéfinit pas, en soi, les pratiques syndicales légitimes, elle peut y contribuer dès lors qu'elle interagit avec certaines configurations de relations sociales. De ce point de vue, il apparaît que la loi du 20 août 2008 rencontre un processus en partie autonome qui est celui de la centralisation des IRP. L'application des nouvelles règles de représentativité syndicale dans ce contexte de concentration des voies et moyens du dialogue social contribue ainsi indéniablement à la valorisation du rôle de « professionnel de la négociation » et à une division accrue du travail de représentation.

On reviendra dans la partie suivante sur les modalités techniques d'organisation des élections. Il s'agit ici de considérer deux dimensions préalables à ces opérations : l'état du droit syndical et la définition du périmètre des IRP, cette dernière question constituant un enjeu dans toutes les entreprises multi-établissements. Nos monographies soulignent la diversité des configurations des relations sociales. Cette diversité renvoie à des histoires d'entreprise, de groupe ou de branche professionnelle contrastées. Le droit syndical défini à ces différents niveaux peut parfois être nettement plus avantageux que le code du travail en fournissant d'importants moyens supplémentaires, notamment en termes d'heures de délégation, voire de détachements permanents ou d'équivalents temps plein. Le dialogue social est organisé selon des dimensions variables. Il est parfois structuré au niveau du groupe (comme à la BanqueZ ou à Assur) et parfois très fortement décentralisé (comme à Meuble). Bien que partant de points de départ variables, nous avons cependant pu constater une fréquente

tendance à la centralisation des arènes de dialogue social. Ce phénomène est bien illustré par deux cas, Interim et la BanqueZ. Ces deux entreprises sont d'autant plus intéressantes qu'on retrouve à leur tête des acteurs qui s'inscrivent dans l'objectif de « modernisation » du dialogue social. À Interim, le directeur des Affaires sociales, ancien syndicaliste, se présente comme un « *DRH militant* ». La présidente de l'entreprise, est activement engagée au sein du Medef. Quant à la BanqueZ, son conseil d'administration est composé de personnalités de premier plan du monde patronal.

En février 2009 est créée au sein d'Interim France la fonction de Directeur des Affaires sociales. Elle est confiée à un individu très investi dans la promotion de la « modernisation » du dialogue social, par ailleurs co-directeur d'un master en « Négociation et relations sociales », ouvert dans une Université française en octobre 2008. De même que la création de cette formation diplômante visait à accompagner la refondation des relations sociales suscitée par les transformations législatives (et notamment la réforme de la représentativité), la façon dont le nouveau responsable des relations sociales aborde la question de la représentation du personnel d'Interim s'inscrit dans « *une certaine idée du dialogue social dont la loi participe* ». En janvier 2010, il annonce aux organisations syndicales la décision de la direction de l'entreprise de dénoncer l'accord IRP et propose d'organiser les nouvelles élections professionnelles – donc d'établir un protocole électoral – une fois conclu un accord se substituant au précédent, qu'il présente comme un « *Nouveau pacte social* ». Ce pacte prévoit de fusionner les sept CE dans un CE national unique. S'appuyant sur les dispositions de la loi de 2008 relatives à la reconnaissance des parcours syndicaux et sur la loi de modernisation sociale de février 2002<sup>39</sup>, il accompagne cette refonte d'un dispositif de valorisation d'acquis pour les représentants du personnel : à travers un système de convention tripartite entre l'entreprise, l' élu syndical et son organisation d'affiliation, il s'agirait d'assortir l'exercice du mandat au suivi d'une formation continue. Celle-ci pourrait viser, soit la reconnaissance professionnelle des compétences syndicales, en vue d'une reconversion professionnelle à la sortie du mandat, soit l'entretien des compétences professionnelles, pour ceux des RP qui souhaiteraient retrouver, après le mandat, leur métier d'origine. Pour le directeur des affaires sociales, ce projet fonde l'efficacité de la représentation syndicale non pas sur le nombre des mandatés mais sur leur qualité. Le système conduirait en effet à passer d'un effectif de près de 300 élus CE-CCE à 30 à 50 représentants dans un CE unique. Il s'agirait également de lutter contre la « radicalité », qu'il interprète comme un effet du décrochage vis-à-vis des salariés :

« Moi la première proximité, c'est pas celle du terrain c'est celle du travail. Je constate que la radicalité, elle est liée à ceux qui sont coupés de leur équipe et du monde du travail. Ils se font un monde à eux ; donc moi la première priorité, c'est d'avoir des collègues qui sont eux-mêmes représentants. »

On pourrait penser que le projet de « professionnaliser » davantage les représentants du personnel paraisse quelque peu contradictoire avec cette affirmation d'une nécessaire proximité par le travail. Il

---

<sup>39</sup> Cette loi institue le dispositif de Validation des acquis de l'expérience (VAE) (Neyrat, 2007).

semble plutôt, dans la logique du directeur des affaires sociales, que le « nouveau pacte social » pensé par la direction d'Interim vise à associer plus étroitement les représentants syndicaux à l'équipe de l'état-major d'entreprise. C'est d'ailleurs dans cette optique que le DAS anime le master qui regroupe des DRH avec des coordinateurs syndicaux et délégués syndicaux centraux dans une même formation diplômante. Parallèlement, le projet de la direction viserait à recentrer les relations syndicales locales sur le couple DP / managers, en mettant notamment en place des réunions de conciliation professionnelle pour la prévention des conflits. À la suite d'un long conflit social et juridique (cf. chapitre suivant), l'employeur a finalement été contraint d'organiser les élections professionnelles dans le cadre des IRP existantes. Il n'a cependant pas abandonné le projet de refonte des IRP. Dans la mesure où la délimitation des IRP dépend de l'identification des établissements, l'action de l'entreprise s'est recentrée sur un projet de restructuration des établissements, notamment via le détachement de certaines fonctions réorganisées verticalement, visant à démontrer la perte d'autonomie et de stabilité temporelle des établissements appelés directions opérationnelles (DO). Un de nos interlocuteurs syndicaux y voit comme enjeu principal le maintien d'une définition géographique, et non fonctionnelle, de la représentation du personnel, seul moyen à ses yeux de maintenir une « proximité expérientielle » entre les salariés et leurs élus.

Dans le cas de la BanqueZ, si la redéfinition du périmètre des établissements a été validée par la direction départementale du travail en septembre 2008, elle n'en était pas moins ambitieuse puisque l'entreprise est passée d'un système de CE fondé sur une centaine de groupes d'exploitation (des groupes d'agence au niveau d'une ville) à dix établissements régionaux. Dans la foulée, un accord relatif au droit syndical et au dialogue social était signé le 20 janvier 2009 avec les deux organisations majoritaires dans l'entreprise (et par ailleurs dans la branche), le SNB et la CFDT. En plus de concentrer les moyens sur un nombre plus limité de mandats, renforçant ainsi le pouvoir d'un cercle restreint de représentants syndicaux, l'accord de droit syndical a également eu pour conséquence de substituer, à la traditionnelle répartition paritaire des moyens entre organisations représentatives, une répartition proportionnelle à leurs résultats électoraux. Cette innovation, qui s'inscrit dans la logique de la représentativité syndicale « refondée », explique pourquoi seules les deux organisations majoritaires (elles représentent chacune 30 % des suffrages environ) ont signé contre toutes les « petites » (CGT, FO, CFTC). Il ne serait pas surprenant de voir cette nouvelle clé de répartition se diffuser au fur et à mesure que s'actualiseront les accords de droit syndical dans les entreprises et les branches, au risque d'accentuer davantage l'impact des effets de seuil.

Autre entreprise emblématique d'un capitalisme français dynamique, Assur connaît la même tendance à la restructuration de ses IRP, comme l'expose ce responsable CGT :

« on a un périmètre avec 10 comités d'entreprise. Avant il y en avait 12. Et dans un futur proche on risque d'être beaucoup moins parce que là au niveau de la stratégie de l'entreprise on voit qu'ils regroupent les périmètres. Par exemple, on a un périmètre qui s'appelle direction centrale qui est amené à disparaître, au profit d'un périmètre qui s'appelle fonction centrale. Donc on aura un énorme

périmètre de 4500 salariés. Alors qu'avant on avait des périmètres de 1000 salariés à peu près. Aujourd'hui on a deux périmètres, un sur lequel il devrait y avoir 2600 salariés et un autre où il devrait y en avoir 3000. Cette modification est voulue parce qu'on a un pouvoir de plus en plus centralisateur »

Nombre d'interlocuteurs syndicaux regrettent ainsi les difficultés nouvelles posées par de tels périmètres de représentation. Ici, non seulement les élus sont moins nombreux pour représenter un nombre croissant de salariés, mais c'est la notion même de territoire qui devient obsolète. Comme le dit le même responsable CGT : *« jusqu'à aujourd'hui on avait des CE qui représentaient un métier et un territoire. Aujourd'hui, un CE représente des salariés qui sont éparpillés sur tout le territoire »*. Dans cette entreprise comme dans d'autres – par exemple, à la SNCF avec la fonction fret – on constate un phénomène de remplacement des établissements géographiques par des établissements métiers. Cette déterritorialisation des activités complique sensiblement le travail de représentation. Nombre de syndicalistes pointent la disparition d'un syndicalisme « de proximité » ou, à tout le moins, une nouvelle division du travail de représentation qui déconnecte davantage les problématiques abordées en réunions CE et DP, qui réserve la réflexion stratégique et les informations économiques et sociales à quelques privilégiés et cantonne les élus « de terrain », le plus souvent DP, aux problématiques locales. Ce problème se pose de manière plus vive encore pour le contrôle des conditions de travail ou la prévention en matière de santé, d'hygiène et de sécurité quand le périmètre des CHSCT est ajusté aux périmètres des CE plutôt qu'à celui des DP.

Une même problématique se retrouve aux TUC où l'ensemble des organisations syndicales ont refusé de signer le protocole électoral dans la mesure où celui-ci était associé à une reconfiguration des IRP et une réduction des droits syndicaux. Le secrétaire général du syndicat CGT qui compte autour de cinq cent adhérents explique ainsi :

« Jusqu'à présent on les signait les protocoles électoraux, parce qu'il y avait pas de difficulté. C'est plus ou moins les modalités d'organisation des élections. Sauf que là personne ne les a signés, mais vraiment personne ! C'est parce qu'il y avait une volonté de la part de la direction de mettre en œuvre déjà une organisation différente. Elle voulait sectoriser un certain nombre d'instances, notamment le délégué du personnel, et par conséquent la CHSCT. Ça a été refusé en l'état par les organisations syndicales et surtout la question sous-jacente c'est qu'il y avait une telle suppression des moyens syndicaux et des moyens des IRP qu'il était hors de question qu'on cautionne à travers la signature d'un protocole électoral cette volonté de nous ramener au Code du travail. »

La réduction du nombre d'élus, l'impossibilité de se partager les heures entre titulaires et suppléants se traduit par une moindre possibilité d'aller sur le terrain, de se déplacer, pour les représentants syndicaux, d'un dépôt à l'autre. L'organisation de l'activité en réseau (celui du métro, mais aussi celui du tram et des bus) justifiait à leurs yeux que de moyens supplémentaires, en nombre d'élus et d'heures de délégation, soient donnés afin de pouvoir véritablement exercer un travail de représentation. Le fait que l'entrée dans le nouveau régime de représentativité se soit déroulée sur fond de dénonciation de l'ensemble des accords de l'entreprise vient ici renforcer le sentiment d'une dégradation des conditions de l'activité syndicale.

La question de la durée des mandats se pose dans les mêmes termes. Alors que les directions d'entreprise argumentent généralement en faveur de mandats de quatre ans, qui permettent à leurs yeux d'inciter à un dialogue social pérenne, les syndicalistes sont davantage partagés. Ceux qui se retrouvent dans les projets de professionnalisation des parcours syndicaux sont enclins à voir dans les mandats longs le moyen de « *mieux former les militants* », comme ce responsable CFDT à la BanqueZ. À l'inverse, d'autres syndicalistes insistent sur leurs inconvénients et préfèrent des mandats de deux ans : parce qu'ils sont plus ajustés à des entreprises dont les frontières juridiques évoluent en permanence, comme le rappelle ce représentant syndical du SNJ-CGT à Journal :

« notre expérience des CE à quatre ans c'est qu'aujourd'hui avec les restructurations, les boîtes vivant en restructuration permanente, ben le CE, vous vous rendez compte, nous on a les élections en mars 2006, on a été vendus en juin 2006 qui dit vente, y a clause de cession des journalistes donc les gens qui se tirent, le nouvel éditeur, ben lui il l'achète puis ensuite il effeuille la marguerite et il élague son portefeuille de titres donc on a eu des collègues qui sont partis, tout ce qui était presse à centre d'intérêts a été vendu ou fermé, bon, le fait qu'on est arrivé à un CE exsangue c'est le paradoxe de dire les patrons, le discours du patronat c'est plus de fluidité, la respiration normale de l'entreprise qui vend, qui achète, qui se restructure, qui mutualise, qui polyvalise, qui vient mais vous vous restez quatre ans, ça tient pas debout et ça ne marche pas, voilà donc ça on a dit... »

Dans le même ordre d'idée, les mandats de deux ans permettent de mieux faire face à l'épuisement des représentants, voire de limiter les déperditions dans les secteurs professionnels à fort turn-over, comme dans l'intérim ou la distribution directe. Ces positionnements contradictoires tendent en général à favoriser des positions de compromis autour de mandats de trois ans, comme l'a encore illustré l'accord signé à la SNCF en février 2010.

De nos différents terrains ressort dès lors un double constat. En premier lieu, on vient de le voir, la définition de la « bonne » représentation varie selon les interlocuteurs syndicaux et leurs champs et pratiques de syndicalisation. Mais il convient aussi de noter que la négociation du périmètre des IRP n'est jamais orientée par la seule préoccupation du bon format de représentation. Ce thème n'est bien souvent qu'une question subordonnée aux orientations stratégiques des entreprises, parce qu'il découle de la délimitation juridique d'établissements dont la fonctionnalité se veut économique avant d'être représentative. Les processus de centralisation, de concentration et/ou de « verticalisation » des représentations professionnelles renvoient ainsi à des stratégies à la fois managériales et de marché qui se traduisent par des décisions de séparation, de filialisation ou de réorganisation des activités. Le cas des usines PneuX et PneuY illustre bien cette situation : alors que les deux établissements se font face dans la zone industrielle d'une ville moyenne dans le nord de la France, ils ne relèvent plus de la même entité juridique depuis 2005. Tandis que l'usine PneuX, dont les organisations syndicales majoritaires refusent toujours la réorganisation du temps de travail, est resté établissement de PneuXY France, le site de PneuY, où a été mis en place le passage aux « 4x8 », a été directement rattaché, via une location gérance, à PneuX Europe. Cette différenciation a deux conséquences : d'une part, les salariés de PneuY ne participent plus à l'élection du Comité central d'entreprise de PneuXY France (avec pour effet collatéral de faire perdre à SUD chimie sa

représentativité dans l'entreprise) ; d'autre part, les salariés de PneuY ne sont pas concernés par le plan de sauvegarde de l'emploi qui a été déclenché par la direction de PneuXY France. Certains interrogés évoquent ainsi une « récompense » des salariés de PneuY en contrepartie de l'acceptation des 4x8 par leurs représentants.

Tout ceci nous rappelle que dans le monde du travail, le peuple salarié n'est pas souverain. L'analogie entre démocratie sociale et démocratie politique trouve ici ses limites : à la différence de celle-ci, celle-là n'a pas sa fin en soi. Si les représentants des salariés participent au découpage des circonscriptions électorales censées donner forme à leur expression, ils le font dans le cadre d'une communauté de travail à représenter dont les frontières, intérieures et extérieures, évoluent au gré des décisions financières, économiques et juridiques que prennent les employeurs. Et face à ce pouvoir de l'employeur, seul celui de l'État – des juges ou de l'administration du travail – peut faire contrepoids. Si la tendance à la centralisation des IRP devait se poursuivre, ce que laissent penser tant les restructurations du capitalisme français que les complications générées par les situations de représentativité à géométrie variable (voir le chapitre précédent), on peut donc sérieusement douter d'une réduction de la coupure entre les salariés et leurs représentants syndicaux. En effet, la concentration des moyens sur un nombre resserré d'instances représentatives – et par conséquent d'élus – favorise les logiques de détachement à plein temps. L'extension du périmètre des IRP complique la capacité des organisations syndicales à couvrir l'ensemble du territoire – quand la notion même de territoire n'est pas elle-même abandonnée. D'ailleurs, loin de craindre cette évolution du syndicalisme, la loi de 2008 tendrait plutôt à l'accompagner. Il peut être utile ici de revenir à la typologie ternaire que nous évoquions plus haut. En prévoyant des négociations sur les « parcours syndicaux » (cf. chapitre suivant), la loi de 2008 valorise une professionnalisation syndicale fondée sur les compétences d'« éclaireur » plutôt que de « porte-parole ». Certes, cette professionnalité est désormais pensée sur un temps court et sous-tendue par l'idée d'allers-retours entre travail syndical et travail subordonné. Mais ces allers-retours sont eux-mêmes pensés en termes de rotation et de mobilité professionnelle : les « acquis de l'expérience syndicale » doivent pouvoir être reconnus et valorisés dans un déroulement de carrière. La relation entre travail syndical et travail subordonné n'est pas pensée en termes d'articulation, ce que les logiques de « porte-parole » et de « sujet critique » mettent au contraire, chacune à leur manière, au cœur de la fonction représentative. Une fois encore, cependant, il importe de préciser que ces potentialités de la loi ne s'actualisent que lorsqu'elles rencontrent des configurations de relations sociales évoluant vers la centralisation.

C'est pour cette raison que nous avons voulu souligner l'importance des accords de droit syndical. Leur contenu conditionne fortement les conséquences de l'application de la loi dans les entreprises. Quand ils en restent au niveau du code du travail, ils ont pour conséquence de valider la position de fragilité du RSS que nous évoquions dans le chapitre précédent. Quand ils proposent des moyens supplémentaires, la question décisive réside dans la clé de répartition de ces moyens : quels

droits pour les organisations limitées à une « petite représentativité » ? quelle répartition des moyens entre les organisations représentatives ? Rien n'empêche les accords syndicaux de contrebalancer les dispositions de la loi par des règles de droit syndical traitant de manière égalitaire les organisations présentes dans l'entreprise, quelle que soit leur situation au regard de la représentativité électorale. Il semble cependant que la renégociation des accords tende plutôt à entériner la logique de la loi, les directions d'entreprise et les organisations majoritaires trouvant un intérêt commun à attribuer des moyens en proportion de la représentativité. Dans les accords conclus avant le changement de 2008, des modalités d'écriture qui pouvaient paraître sans conséquence acquièrent en outre un relief nouveau. C'est par exemple le cas des entités auxquelles sont conférées les moyens d'action : la différence est de taille selon qu'il s'agisse des *délégués syndicaux* ou des *sections*. Par exemple, l'accord de droit syndical conclu à Distrib ne connaît que des syndicats représentatifs. Selon ses termes, les locaux sont attribués aux « délégués syndicaux » et non aux « sections »<sup>40</sup>. Or, ce qui permet aux RSS de prétendre au droit syndical au même titre que les DS est bien, dans le Code du Travail, la notion de section syndicale d'entreprise. Si rien n'empêche la désignation de RSS à Distrib (elle a déjà été engagée tant par Solidaires que par l'UNSA), ils pourraient bien être privés de locaux dans les établissements où ils sont implantés<sup>41</sup>. Inversement, dans l'accord de droit syndical signé à Revolv en mai 2008, les moyens matériels sont accordés sur une base équivalente aux « organisations syndicales » sans précision de leur caractère représentatif ou non, ce qui autoriserait la section d'un syndicat non représentatif à disposer d'un local de même taille que les autres organisations.

L'enjeu du droit syndical est particulièrement rendu visible par le contraste qui oppose le droit syndical au sein de « l'entreprise-branche » Pôle Emploi à la situation des autres entreprises étudiées dans ce rapport (hormis la SNCF). La convention collective de Pôle emploi porte en effet le crédit d'heures pour les RSS à 45 heures par mois, *soit dix fois ce que la loi prévoit*. Pour autant, la logique de traitement différencié des organisations selon qu'elles sont ou non reconnues représentatives n'en est pas moins maintenue. La convention collective nationale prévoit un contingent d'heure et des possibilités de désignation de délégués syndicaux supplémentaires permettant aux organisations syndicales représentatives de cumuler de 606,68 à 1061,69 heures de délégation par établissement, soit 4 à 7 équivalents temps plein selon la taille de l'entité.

---

<sup>40</sup> L'accord prévoit que les délégués syndicaux puissent disposer d'un local dans chaque établissement.

<sup>41</sup> Selon le Code du Travail, un local syndical commun doit être ouvert dans les entreprises ou établissements de plus de 200 salariés, seuil que ne dépassent pas les établissements de Distrib. Des locaux syndicaux spécifiques sont prévus pour les entreprises de plus de 1000 salariés. Selon ces règles, seul un local national pourrait à la rigueur être ouvert.

### 3. Construire et mobiliser le groupe représenté

Si les acteurs syndicaux ont peu de prise sur la définition des frontières externes du groupe représenté<sup>42</sup>, ils interviennent plus directement sur la composition du corps électoral et ses délimitations internes. Ces questions sont en effet abordées dans le protocole d'accord préélectoral qui, pour être validé, doit être signé « *par la majorité des organisations syndicales ayant participé à sa négociation, dont les organisations syndicales représentatives ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles ou, lorsque ces résultats ne sont pas disponibles, la majorité des organisations représentatives dans l'entreprise* »<sup>43</sup>. La composition en deux ou trois collèges catégoriels, telle que définie par le Code du travail, peut en outre être modifiée dans le protocole si toutes les organisations syndicales ayant participé à la négociation s'accordent sur ce point. Le comportement des syndicats apparaît tout aussi important pour mobiliser les électeurs, même si l'employeur joue également un rôle notable. À cette occasion se manifeste une autre donnée essentielle : tout comme les logiques représentatives sont diverses, les logiques électives apparaissent elles-mêmes fortement hétérogènes.

#### *La délimitation du corps électoral : l'arrêté des listes et la définition des collèges*

Au moment de l'établissement du corps électoral, la loi de 2008 ouvre la possibilité d'une intégration des salariés mis à disposition parmi les électeurs et même, pour les DP, parmi les élus. Cette innovation fait suite à la jurisprudence développée autour de la notion de « communauté de travail » pour prendre acte du développement massif des pratiques d'externalisation et de sous-traitance depuis le début des années 1980 (Kerbouc'h, 2009). Pour autant, l'intégration des salariés mis à disposition n'est pas automatique. Elle dépend de la durée de leur attachement à l'entreprise et de leur décision individuelle des salariés, décision elle-même largement conditionnée par l'existence d'une mobilisation syndicale pour les enrôler. Or, le nombre de salariés concernés est parfois trop faible – en proportion de l'effectif total de la population électorale – pour inciter les syndicats à leur consacrer de l'attention. C'est la contrepartie d'une subordination des capacités d'action aux résultats électoraux : elle peut conduire les syndicalistes à vouloir maximiser la rentabilité de leur travail de représentation en ciblant les « viviers électoraux » les plus significatifs. Les quelques dizaines de cadres mis à disposition de la direction informatique de Revolv n'ont par exemple pas retenu l'attention du SNB. Quand elles existent, les vellétés syndicales d'association de ces salariés aux élections professionnelles soulèvent d'autres problèmes. Le délégué syndical CGT du groupe Pharma nous a ainsi fait part des difficultés rencontrées par son syndicat, dans son établissement de région parisienne, pour intégrer au corps électoral des salariés relevant de la sous-traitance. Le syndicat a d'abord entamé des démarches pour intégrer les femmes de ménage travaillant dans les bureaux et

---

<sup>42</sup> En cas de désaccord entre l'employeur et les organisations syndicales, c'est en effet la direction du travail qui est habilitée à définir le périmètre des établissements servant de référence à l'élection des IRP.

<sup>43</sup> Art. 4 de la loi devenu art. L. 2314-3-1 du Code du travail.



dans les ateliers. Cherchant des informations du côté de la confédération et de la fédération des Ports et Docks, qui couvre le secteur du nettoyage, les responsables syndicaux de l'établissement apprennent qu'un accord de branche a été conclu qui empêche l'intégration de ces salariés – accord par la suite invalidé<sup>44</sup>. Relativement déstabilisés par cette réponse, ils réalisent trop tard qu'ils auraient, en revanche, pu s'intéresser aux conditions de vote d'autres salariés d'entreprises sous-traitantes, les agents de surveillance et les gardiens (d'autant plus qu'une partie de ces derniers se disent proches de la CGT). Cette anecdote révèle, de l'aveu même du délégué syndical CGT, un manque d'anticipation et surtout d'informations venant de sa propre organisation. Si l'on peut supposer que ces difficultés aient vocation à s'estomper avec le temps, grâce à l'apprentissage progressif des nouvelles règles, d'autres obstacles apparaissent plus structurels.

Le « démarchage » syndical des salariés mis à disposition est en effet susceptible d'engendrer des conflits entre organisations de la même confédération, car ces salariés relèvent rarement de la même fédération que l'entreprise donneuse d'ordres. L'accord invalidé dans la branche du nettoyage en témoigne : ce qui est notamment en jeu, ce sont les frontières des champs de syndicalisation respectifs. Ainsi le DS de la section CGT Revolv s'interdit-il de solliciter les salariés de l'entreprise Sodexho qui assurent la restauration sur le site parce qu'une présence CGT est déjà assurée dans l'entreprise donneuse d'ordre. Inversement, les syndicalistes de la CGT Interim ont été confrontés aux velléités d'annexion des intérimaires par des sections CGT du secteur automobile. Ces intérimaires représentent en effet un double enjeu au plan syndical : en termes de votants pour les élections professionnelles et en termes de syndiqués pour le calcul des mandats de congrès. Concernant le périmètre des votants aux élections professionnelles, un jugement de tribunal d'instance a distingué le cas des salariés intérimaires de celui des sous-traitants, à la grande satisfaction du DS CGT Interim : *« si par exemple aujourd'hui l'intérimaire est reconnu dans l'entreprise utilisatrice, c'est vrai que ça nous met une coupe. Ne serait-ce que sur les budgets des comités d'entreprise, au niveau du nombre de DP... »* Plusieurs témoignages de syndicalistes soulignent que le vote des salariés mis à disposition peut, à la rigueur, revêtir un intérêt pour les délégués du personnel. Mais pas pour le CE, sauf *« si les budgets de CE étaient transférés, ils voteraient très facilement dans les entreprises où ils sont, ça aurait un sens »*, précise un représentant de la CFDT au sein du groupe Assur. Ces conflits sont exacerbés par le fait que la loi impose désormais aux salariés mis à disposition de choisir de voter dans l'une ou l'autre des deux entreprises auxquelles il sont liés : la logique individualiste inspirée de la démocratie libérale présuppose que le vote ne peut qu'être unique, en tant qu'il est la manifestation d'un individu. Auparavant, le salarié étant pris dans une double relation de subordination, il était compréhensible que son vote puisse être dédoublé. Désormais, le droit de vote est rattaché à l'individu considéré *in abstracto* plutôt qu'à sa position dans les rapports sociaux de production.

---

<sup>44</sup> Les fédérations syndicales CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et FO, en accord avec les employeurs du secteur, avaient signé le 12 décembre 2008 un avenant à la Convention Collective Nationale des entreprises de propreté qui entendait « réserver » les salariés de ces entreprises à leurs employeurs contractuels.

On peut en outre s'interroger sur la façon dont la loi de 2008 répond à la jurisprudence développée autour de la notion de communauté de travail. L'intégration des salariés mis à disposition dans le périmètre électoral de l'entreprise utilisatrice diffère en effet fondamentalement d'une autre manière d'appréhender les frontières « réelles » d'un collectif de travail par-delà les statuts juridiques, celle qui consiste à reconnaître l'existence d'une unité économique et sociale (UES). Là où la qualification d'une UES change le périmètre d'appréhension des problématiques économiques, sociales et financières auxquelles sont confrontés les représentants des salariés, produisant en quelque sorte une « extension de cadre »<sup>45</sup>, l'intégration des salariés mis à disposition rattache des individus à une entreprise sans remettre en cause l'acception restreinte de ce terme – la « société » au sens strictement juridique.

Au-delà du cas des salariés entretenant une relation juridiquement incertaine avec l'entreprise, les problèmes de détermination du corps électoral se posent aussi avec les formes d'emploi non permanent que nous avons surtout pu rencontrer dans la presse, le travail temporaire ou la distribution directe. Des conflits peuvent alors se développer entre organisations rivales dans une même entreprise, selon que les salariés sont perçus comme plutôt proches de telle ou telle organisation. L'intégration des « pigistes » a ainsi revêtu une dimension stratégique dans le cas du groupe de presse Journal. Elle conduisit en effet à un très fort élargissement du collège des journalistes, cette catégorie étant déjà majoritaire dans l'entreprise. Mais elle posa plusieurs problèmes. Le premier concernait la définition même de la catégorie de « pigiste » : la conclusion d'un accord de branche en novembre 2008 avait donné lieu à un fort contentieux et à l'exercice de leur droit d'opposition par une majorité de syndicats dont le SNJ-CGT et le SNJ Solidaires. L'accord conditionnait, en effet, la reconnaissance du statut de pigiste à la régularité des contributions, mais aussi à un seuil de revenu<sup>46</sup>, ce dernier point étant fortement dénoncé par une partie des syndicats. Pour la première fois, les élections professionnelles de mars-avril 2010 intégrèrent une partie des pigistes, soit 450 électeurs de plus ayant la possibilité de voter par correspondance. Le deuxième problème était lié à la mobilisation effective de ces nouveaux électeurs, population par définition plus « instable » que les salariés en CDI ou en CDD, ce qui renforçait le risque de ne pas atteindre le quorum au premier tour. Si celui-ci a été obtenu « de justesse » pour les élections au CE, selon le directeur des relations sociales, un deuxième tour a été nécessaire pour les DP. Enfin, un troisième enjeu était celui du vote de ces « nouveaux électeurs », la plupart des autres syndicats craignant un renforcement conséquent du SNJ, plus visible dans la profession et plus facilement identifiable, selon eux, par les pigistes.

De même, on a vu à Interim la CGT chercher à élargir au maximum le collège des intérimaires, tandis que d'autres syndicats, plus implantés chez les permanents, y étaient réticents.

---

<sup>45</sup> Nous faisons référence à la notion de « cadre d'action collective » inspirée de la sociologie d'E. Goffmann (Snow et al., 1986).

<sup>46</sup> Cette deuxième condition a finalement été supprimée. Un pigiste doit pouvoir attester de trois bulletins de paye dans les onze mois antérieurs aux élections pour être électeur.

L'arrêté de liste était auparavant fixé sur la base d'une journée. La baisse de l'activité intérimaire, particulièrement dans le secteur industriel, avait conduit la CGT à proposer un arrêté de liste défini sur un mois, la CFDT proposant quant à elle de « couper la poire en deux » en retenant la durée de 15 jours : « *on va pas les aider non plus à bourrer les urnes* ». Finalement, l'arrêté de liste défini dans le protocole d'accord préélectoral de janvier 2011 a été fixé à 5 jours, portant le corps électoral à environ 69 000 intérimaires et 4 100 permanents. Et c'est pour mettre un terme à ce qu'ils définissaient comme des « logiques corporatistes » que la CFDT et la CFTC ont, à l'issue d'un psychodrame mettant en scène les conflits entre intérimaires et permanents, refusé de valider le protocole, imposant ainsi le retour au découpage en collèges catégoriels. Si l'élu CFTC interrogé revendique cette rupture avec la logique « corporatiste » comme une position de principe, il admet qu'elle pourrait coûter la représentativité à son organisation.

Comme la délimitation du corps électoral est devenue un enjeu direct pour toutes les organisations prétendant à la représentativité, on peut faire l'hypothèse que de telles ruptures de consensus sur l'organisation des collèges sont appelées à se multiplier. Les chances d'obtenir l'accord de toutes les parties sur un découpage dérogatoire sont en effet tendanciellement plus faibles que l'existence d'au moins un acteur syndical ayant intérêt à instaurer les collèges catégoriels. Nous avons d'ailleurs pu constater le même phénomène à Revolv, où la CGT, la plus faible des trois organisations en lice mais la mieux implantée chez les salariés les moins qualifiés, a imposé la restauration des trois collèges contre un découpage cadres/non-cadres, ce qui lui a permis de maximiser son nombre d'élus dans le premier collège.

Dans la mesure où l'implantation des organisations n'est jamais homogène, la délimitation des collèges exacerbe ainsi les rivalités intersyndicales. Cet enjeu est particulièrement visible à travers le comportement de la CFE-CGC, à qui la loi permet d'opter pour des stratégies variables selon les secteurs, soit centrées sur la spécificité cadres, soit sur l'indifférenciation. Cette liberté agace les autres organisations, dont certaines ont tenté d'imposer une démarche symétrique pour le collège ouvrier. La CGT-FO en particulier a tenté d'ouvrir une brèche jurisprudentielle sur cette question<sup>47</sup>, qui a vite été refermée par la cour de cassation. Mais le privilège catégoriel accordé aux cadres exacerbe aussi les contradictions internes à la CGC, selon une logique qui semble opposer les secteurs où les formes de travail sont faiblement différenciées selon les statuts – comme dans les activités financières, où tous les salariés sont tirés vers la catégorie cadres – et d'autres où existent au contraire des frontières plus hermétiques entre l'encadrement et le personnel d'exécution – notamment dans la métallurgie. Ce clivage ne recoupe cependant pas totalement l'opposition entre fédérations de l'industrie et fédérations du tertiaire. La position des cadres dans ces activités de service que sont le travail temporaire ou la distribution directe, leur distance vis-à-vis des personnels en contrat atypique, les rapprochent beaucoup plus des responsables de la CGC de PneuXY que de ceux d'Assur ou de Revolv.

---

<sup>47</sup> Grâce au jugement du tribunal d'instance de Brest rendu le 27 octobre 2009, évoqué en introduction.

## *Voter et faire voter : des logiques plurielles*

Une fois le corps électoral défini et les listes de candidats déposées s'organise l'élection à proprement parler. L'idée sous-jacente à la démocratie sociale, inspirée de la démocratie politique, est que la procédure électorale sert autant à désigner un représentant qu'à manifester une opinion. Nos monographies invitent à mettre en doute cette assertion. Alors que la formation d'une « opinion informée » est censée résulter de la confrontation argumentée des points de vue, ni le texte de la loi du 20 août 2008, ni sa pratique ne font exister ce préalable délibératif. L'organisation d'une discussion raisonnée apparaît réservée aux représentants élus dans le cadre des IRP. Si les salariés peuvent recevoir une information syndicale à l'occasion du vote, et parfois à quelques autres occasions, il n'existe pas d'équivalent d'un sphère de publicité qui permettrait aux salariés de contrôler l'activité de leurs représentants en la confrontant à la critique argumentée<sup>48</sup>. Parmi les négociations relatives au droit syndical, nous avons pu noter les réticences des employeurs à accorder un accès à cette sphère publique qui existe pourtant à l'état virtuel dans les entreprises : celle des services intranet et du courrier électronique d'entreprise. Le Code du Travail renvoie en effet cette question à la négociation d'entreprise<sup>49</sup>. Dans plusieurs cas, nos interlocuteurs syndicaux ont essuyé une fin de non-recevoir de la part de l'employeur à ce sujet.

Mais l'émergence d'une « contre-démocratie » sociale (Rosanvallon, 2006) est parfois redoutée par les organisations syndicales elles-mêmes. C'est précisément ce qu'évoque ce représentant syndical à Interim quand il souligne les limites d'une action syndicale réduite à la délibération dans les instances de représentation. L'enjeu est à ses yeux de pouvoir mobiliser « *un tiers, le juge, les médias, les salariés* » – ce qui est précisément la définition d'un public (Cefaï et Pasquier, 2003) – pour faire entendre les revendications syndicales :

« le rapport de forces dans les instances, la direction s'en contre-tamponne. Au contraire, elle le circonscrit et là ça ne la gêne pas. Dès que ça sort, au plan judiciaire, médiatique, ou même vis-à-vis des salariés quand il y a une communication [syndicale] qui passe bien, ça, ça la gêne. »

Le confinement des enjeux économiques et sociaux aux arènes de dialogue social peut ainsi entraver la publicisation de ces problèmes (Henry, 2005). Du fait même du caractère quasi inexistant d'un public salarié, les chances que les électeurs se saisissent de ces questions, définissent une opinion et la formulent par leur acte de vote sont d'autant plus aléatoires. Elles dépendent de la façon dont les

---

<sup>48</sup> J. Habermas analyse l'émergence de cette sphère de publicité comme un des éléments constitutifs de la démocratie libérale. Il définit l'espace public comme « *le processus au cours duquel le public constitué d'individus faisant usage de leur raison s'approprie la sphère publique contrôlée par l'autorité et la transforme en une sphère où la critique s'exerce contre le pouvoir de l'État* » (Habermas, 1997).

<sup>49</sup> Article L2142-6 : « Un accord d'entreprise peut autoriser la mise à disposition des publications et tracts de nature syndicale, soit sur un site syndical mis en place sur l'intranet de l'entreprise, soit par diffusion sur la messagerie électronique de l'entreprise. Dans ce dernier cas, cette diffusion doit être compatible avec les exigences de bon fonctionnement du réseau informatique de l'entreprise et ne doit pas entraver l'accomplissement du travail. L'accord d'entreprise définit les modalités de cette mise à disposition ou de ce mode de diffusion, en précisant notamment les conditions d'accès des organisations syndicales et les règles techniques visant à préserver la liberté de choix des salariés d'accepter ou de refuser un message. »

acteurs syndicaux eux-mêmes conçoivent leur mission. C'est ce que souligne aussi le délégué syndical CGT de Revolv. Prenant l'exemple d'un sujet controversé au sein de l'entreprise – l'instauration d'un dispositif technique d'enregistrement des conseillers téléphoniques, question qui avait été vivement discutée au sein du CE et du CHSCT – il met en miroir deux façons de communiquer avec les salariés :

« le syndicat majoritaire aujourd'hui, c'est uniquement basé sur des concepts marketing plus que syndical. A partir du moment où on se fait voir et bien voir, on est élu. Peu importent les décisions prises, si elles sont pas dénoncées par les autres. Après, aux autres de dénoncer ou pas. Comme je vous ai dit, le truc des écoutes, je me suis pris des claques parce que j'ai dénoncé ça. Je m'en suis pris plein la gueule parce que j'ai dit qu'ils avaient voté pour ! En même temps, à partir du moment où vous ramenez des faits... ben ils ont pris ça très très mal, parce que ça leur grille un peu leur marketing. Voilà : ça montre aux salariés que c'est pas que du marketing le syndicalisme, que ça prend des vraies décisions. Même si encore faut relativiser les décisions prises parce que même si on avait voté contre, on sait très bien ce que ça vaut... Et donc voilà, ils avaient une position assumée, j'ai fait partager leur position aux salariés, ça leur a pas plu. Donc c'est ce qui prouve pour moi, quand je vois leurs réactions, qu'ils ont une stratégie basée que sur du marketing, et donc ça se ramène bien au fait qu'aujourd'hui, le comité d'entreprise c'est du clientélisme, complètement. »

Pour notre interlocuteur, le choix de ce qu'il appelle une stratégie « marketing » résulte des ressources spécifiques dont dispose le syndicat majoritaire. Étant hégémonique au sein du Comité d'entreprise, il bénéficie d'un contact direct avec l'ensemble des salariés que n'ont pas ses concurrents :

« Le syndicat majoritaire se retrouve avec des tonnes de moyens, en termes d'heures de délégation. Donc aujourd'hui vous faites bien votre travail dans les secteurs, vous vous faites voir et voilà, si vous faites bien votre travail, vous restez majoritaire. Après, au plan syndical j'ai l'impression qu'on a fait pas mal quand même également. Mais ils ont quand même le comité d'entreprise rien qu'à eux, ils sont décisionnaires sur le CE, donc une fois qu'en plus vous avez la majorité sur les décisions sur les voyages, les sorties, etc. La face visible d'un comité d'entreprise c'est pas ce qui se passe en réunion, parce qu'en réunion à la limite, je serais curieux de savoir le nombre de salariés qui lisent le compte-rendu de CE. Ce qui se passe surtout c'est que je distribue les chèques vacances, je distribue les bons etc., et c'est toujours les mêmes qui les distribuent forcément, donc les têtes connues restent connues. »

Un représentant du SNB, qui représentait plus de 60 % des suffrages exprimés à la veille des élections et détenait la gestion du Comité d'entreprise depuis de nombreuses années, reconnaissait cet avantage. L'animation des activités sociales et culturelles permet au syndicat, via le CE, de toucher un grand nombre de salariés : « *ça se concrétise par des journées de sortie à Eurodisney à 10 euros, enfin voilà, des choses où on fait 8-900 personnes sur ce type d'exercice* », soit plus de la moitié des effectifs salariés globaux de Revolv. Pour autant, il revendiquait aussi l'activation des prérogatives économiques du CE, grâce notamment à l'expertise annuelle des comptes de l'entreprise.

Selon que les stratégies de campagne sont orientées par le souci de « l'image » de l'organisation syndicale ou par la publicisation d'enjeux présumés intéresser les électeurs, le sens qui peut être donné au vote des salariés apparaît donc très variable. Et les stratégies de problématisation critique sont indéniablement les plus risquées. Une illustration peut être donnée par le cas Distrib : alors qu'un *outsider* – en l'occurrence SUD – avait choisi de baser sa campagne sur la critique du système de mesure du temps de travail des distributeurs (un dispositif complexe censé permettre d'évaluer le temps nécessaire en fonction de la topographie des zones et du poids des imprimés à

distribuer, cf. chapitre suivant), l'autre nouveau venu – le syndicat CAT déjà évoqué – eut plus de succès avec une autre stratégie :

« *Q– Et qu'est-ce que vous avez mis en avant comme thèmes de campagne ? R– Le thème c'était surtout l'autonomie, l'indépendance... Et puis de revenir à des basiques du syndicalisme... Aider les autres, faire avancer les choses. Des basiques, le dialogue : des fois on désamorce les choses juste en écoutant. Et puis pas nombriliste en fait. »*

Avant que de permettre de sanctionner ou de conforter par le suffrage les orientations des organisations syndicales, les campagnes électorales apparaissent donc comme un terrain de lutte pour la définition même du sens du vote. L'enquête de terrain montre ainsi que d'autres logiques, par ailleurs souvent étroitement mêlées, orientent de façon déterminante les comportements électoraux : l'expression d'un lien de confiance personnalisé (on vote pour quelqu'un qu'on connaît) et l'appréciation des services offerts par le comité d'entreprise en matière d'activités sociales et culturelles. Un de nos terrains dans l'industrie chimique (l'usine PneuY) montre bien que la fidélité électorale à une équipe syndicale peut se maintenir malgré les changements d'étiquette (passage de la CGT à l'UNSA) et de positionnement (du refus catégorique à l'acceptation d'un projet de réorganisation du temps de travail), dès lors qu'un solide leadership a pu se construire sur la base d'un « CE-Providence » et d'une représentation syndicale fortement personnalisée (cf. encadré). Un autre déterminant du vote peut se trouver également dans l'expression d'une identité professionnelle. C'est par exemple ainsi qu'un représentant de la CGC Assur évoque les résultats de son organisation dans certaines catégories de personnel : « *l'inspection commerciale est à 98 % CGC, donc tout ce qui est cadre est CGC. De toute façon si tu n'as pas ta carte à la CGC, c'est triste à dire enfin ça s'appelle le SNIAL, syndicat des inspecteurs, si tu n'as pas ta carte au SNIAL, tu ne montes pas au grade* ». On trouve une autre illustration de l'hétérogénéité des logiques qui nourrissent la représentativité syndicale. Ici, ce n'est pas l'activité de négociation qui est appréciée lors du vote. Celui-ci s'inscrit plutôt dans la continuité d'une adhésion syndicale qui est la condition d'une bonne intégration corporative. Cette logique n'est pas propre à la CGC : dans d'autres secteurs à fort taux de syndicalisation, on retrouverait le même phénomène (avec la CGT dans les ports et docks, FO ou la FSU dans la fonction publique...). Si l'intégration au groupe professionnel ne passe pas par une adhésion formelle, c'est dans une certaine mesure un phénomène du même type qui s'incarne dans l'hégémonie cégétiste parmi les ouvriers de l'usine PneuX. La difficulté de ces militants à envisager d'agir en commun avec SUD, alors même qu'ils peuvent partager certaines analyses sur l'avenir de leur entreprise, renvoie au fait que l'engagement auprès d'une organisation concurrente est perçu comme une trahison du groupe professionnel en lui-même.

### « Il y a pas que l'étiquette, il y a aussi les hommes » : la construction du leadership à l'usine PneuY

« À PneuY, la CGT c'est Francis<sup>50</sup> » : cette idée, plusieurs de nos interlocuteurs locaux l'ont affirmée, soulignant à quel point la réduction du premier syndicat de l'usine à son principal animateur, délégué syndical et secrétaire du CE depuis 1982, allait de soi pour les interrogés. Y compris pour le premier intéressé : à la question « *ça fait combien de temps que la CGT est majoritaire à Dunlop ?* », D. Francis nous répond en souriant : « *Ben depuis que j'y suis* ». Cette personnalisation marquée expliquerait que le changement d'étiquette opéré par D. Francis et son équipe, à l'été 2008, (exclus de la CGT, ils ont rejoint l'UNSA), se soit fait sans dégâts. Mais ce leadership est le produit d'un dispositif collectif qui mérite d'être étudié<sup>51</sup>, car il porte une lumière crue sur les effets possibles de l'interaction entre les missions de représentant syndical et de gestionnaire du CE. Quelques éléments sur la trajectoire sociale de D. Francis, recueillis par entretien, nous en donneront un aperçu.

Le leader emblématique du premier syndicat de PneuY (la CGT, comme l'UNSA ensuite, recueillent une majorité absolue de suffrages dans l'usine) est issu d'un milieu familial ouvrier mais non militant, qui a vécu mai 68 « *de très loin* » (il était à l'époque en apprentissage). Titulaire d'un CAP de mécanicien automobile, il entre à PneuY en 1972, après son service militaire, dans l'attente d'un travail correspondant à ses qualifications. Il reste finalement à l'usine en raison d'un salaire plus attractif. Son engagement militant débute dans le cadre de l'entreprise : sollicité par la CGT pour être candidat aux élections, il accepte la proposition et adhère au syndicat en 1976. Sa socialisation au syndicalisme s'opère initialement dans une configuration mouvante, au sein de laquelle la CGT est minoritaire : « *de 72 à 82, tous les deux ans on changeait d'étiquette syndicale et de secrétaire de CE. Ça passait par FO, CFDT, il y a eu la CGSI<sup>52</sup>* ». La conquête du CE apparaît dès lors moins comme le résultat de l'affirmation préalable d'une domination cégétiste que comme le moyen grâce auquel le syndicat stabilise la situation syndicale en affirmant sa suprématie.

S'il a été un temps secrétaire du syndicat de PneuY, D. Francis ne se rappelle plus à quelle période. Cette fonction est secondaire par rapport aux deux positions de pouvoir qu'il occupe depuis 1982. À partir de cette date, il se professionnalise en effet dans la travail de représentation en devenant parallèlement secrétaire du CE et délégué syndical : « *Entre le CE et le syndicat, je suis complètement détaché, oui. Mais j'ai le pied autant dans le CE... enfin, "avoir le pied", c'est pas le mot qui convient, mais j'ai autant d'activité dans le CE que dans le syndicat. Ce qui me permet, effectivement, d'arriver à gérer et bien comprendre le fonctionnement de l'usine* ». Son leadership se construit au croisement de ces deux sphères d'influence. En tant que DS, il maîtrise la composition des listes et la conduite des relations avec l'employeur. Il se retrouve ainsi au centre d'un groupe militant composé des élus de l'entreprise, dont il insiste sur le fonctionnement collectif. Il développe des relations « *cordiales* » avec la direction, à l'opposée du climat associé à l'usine d'en face (« *Je sais qu'à côté, ça a toujours été la guerre, en disant "c'est le patron, il faut le tuer"* »). À la tête du CE, il développe une gamme de services importante : des commissions bricolage et vidéo qui proposent la location à prix modique de très nombreux équipements (de la perceuse à la télévision à écran plat), des aides aux vacances et aux loisirs et l'organisation d'excursions (« *si on fait Eurodisney, on a cinq cars pour partir* »), des activités sportives (il existe notamment une équipe de football)... auxquels s'ajoutent la gestion du restaurant de l'entreprise et, jusqu'en 2005, la responsabilité de la mutuelle d'entreprise (qui a été reprise en main par l'employeur après la fusion PneuX/PneuY). Le CE offre ainsi les ressources qui garantissent matériellement et symboliquement l'autonomie de la section. C'est par le CE que s'exprime « *la confiance avec les salariés* » et que la section syndicale fonctionne selon ses envies (« *les ressources, avec la CGT, on en avait pas. Puisque la CGT, elle bouffe toutes les ressources. Toutes les cotisations... 90 % des cotisations partent dans les instances* »). Cette situation se traduit par un taux de syndicalisation relativement important (près de 20 %), puisque D. Francis revendique 162 adhérents sur les 900 salariés de l'usine. Des membres des syndicats éliminés après les élections de février 2009 (notamment FO) ont rejoint son équipe. Certains enquêtés d'autres syndicats n'hésitent pas à parler de « *clientélisme* », expliquant qu'il vaut mieux être membre du syndicat ou en bons termes avec son responsable pour bénéficier des services du CE. Ils avancent même que le leader aurait acquis grâce à cette stratégie une position relativement confortable au plan matériel, émettant l'hypothèse que le revirement de la CGT sur le dossier du temps de travail soit avant tout lié à ces enjeux.

En effet, après s'être opposée fermement à un projet de réorganisation du temps de travail visant à faire fonctionner les machines en continu, sans distinction entre semaines et week-ends<sup>53</sup> – projet qui avait été rejeté par le personnel lors d'un referendum organisé en octobre 2007 – la section CGT PneuY signait, le 17 mars 2008,

<sup>50</sup> Le nom a été changé.

<sup>51</sup> A. Collovald (1999) montre que le « *charisme* », loin d'être une propriété magique, est toujours situationnel.

<sup>52</sup> La présence de la CGSI à PneuY est un signe du caractère *a priori* hostile de ce cadre usinier à l'implantation de la CGT. La Confédération générale des syndicats indépendants s'inscrit en effet dans l'histoire des organisations soutenues par les employeurs, notamment dans l'industrie automobile, pour faire contrepoids à l'influence de la CGT. Sur l'histoire de cette mouvance, voir Favre (1998).

<sup>53</sup> Il s'agissait de remplacer les équipes « *3x8* » par un système d'alternance faisant travailler chaque équipe successivement deux jours la nuit, deux jours le matin et deux jours l'après-midi, suivis de deux jours de repos (système dit des « *4x8* »).

un accord d'établissement mettant en œuvre la nouvelle organisation du travail. Pour D. Francis, il s'agissait de « *sauver l'emploi* » en évitant la disparition pure et simple de l'usine (la signature s'est faite sous la menace d'un plan social enclenché quelques semaines plus tôt). Ce revirement a été dénoncé par toutes les instances CGT extérieures à l'établissement, qui avaient fait de cette bataille un enjeu symbolique<sup>54</sup>. Après l'avoir démis de son mandat de DS, la fédération CGT des industries chimiques a même tenté de révoquer D. Francis de son mandat d'élu CE en avril 2008<sup>55</sup>. En focalisant son opposition sur la personne de D. Francis, elle contribua surtout à conforter la personnalisation du collectif syndical : à l'issue d'un referendum révocatoire, 65,86 % des électeurs rejetèrent la proposition de démettre le secrétaire du CE de son mandat.

Mais la centralité acquise par D. Francis est indissociable de la cohésion construite au sein de l'équipe des élus CGT : « *on a tout fait en démocratie, chaque fois qu'il y avait une réunion, on avait d'autres réunions syndicales internes de notre site derrière... Et puis quand on a décidé s'il fallait signer ou pas, on s'est réunis le matin, puis on a tous voté* ». 25 élus sur 26 ont mandaté leurs deux DS pour signer l'accord d'établissement. Le 26<sup>e</sup> s'était opposé aux 4x8, mais « *il est toujours avec nous aujourd'hui, enfin, dans le nouveau syndicat et il milite toujours avec nous* ». Cette cohésion, le développement d'une sociabilité centrée sur l'établissement et sur l'intérêt du collectif ouvrier de l'usine ne résultent pas seulement des liens et des ressources développés via le CE. Ils ont également été encouragés par un relatif isolement de la section CGT vis-à-vis de sa fédération comme de son environnement local. Au plan national, la représentation syndicale centrale et la conduite des négociations dans l'entreprise sont monopolisées par une autre section CGT, celle de la troisième usine du groupe située dans une autre région, qui dispose de liens privilégiés avec la fédération (elle est représentée à la commission exécutive). Au plan local, les cultures d'entreprise paraissent radicalement opposées entre les usines PneuX et PneuY : si les deux usines font désormais partie d'un groupe mondial d'origine étatsunienne, PneuY fut longtemps propriété d'un groupe japonais. L'état des machines et des relations humaines, également très dégradés à PneuX et relativement préservés à PneuY, seraient d'après nos interlocuteurs le résultat de stratégies de management et d'investissement différenciées. Alors même qu'une simple rue sépare les deux sites, les sections CGT s'évitent : « *On a aucune activité en commun. On en a jamais eu, hein. On a essayé, il y a très très longtemps, avec une histoire de concours de pêche et ça s'est mal passé. On peut le dire comme ça. Donc ça a suffi. Mais ça remonte, ça... à il y a plus de dix ans, donc c'est pas d'aujourd'hui* ». Au plan de l'encadrement militant, le profil de D. Francis diffère, sous certains aspects, des autres animateurs de la CGT locale. Il se dit « *de gauche* » mais n'est investi dans aucun parti, et reproche à la CGT PneuX comme à l'union départementale d'être liés au PCF. Autant d'éléments qui accusent la différence avec l'univers militant plus large dans lequel la section est censée s'inscrire. Comme le résume D. Francis, « *à part qu'on est dans le même syndicat, on était chacun un peu pour... entre guillemets, défendre son bifteck, ou défendre sa boîte, on va dire comme ça* ».

Devant le refus de l'équipe syndicale PneuY d'abandonner « *l'étiquette CGT* », la fédération des industries chimiques a fini par exclure la section en juillet 2008, contraignant D. Francis à rechercher un point de chute : « *On a pensé au départ à rester autonomes, et puis c'était pas possible, de toute façon, par rapport à tout ce qui est statut, tout ce qui est autorisation légale de participer à tout ce qui est négociation* ». Avant les élections professionnelles de février 2009, les cinq organisations traditionnellement représentatives étaient présentes dans l'établissement, ainsi que Sud Chimie. Malgré des propositions de FO et de la CFDT (« *je pouvais aller dans n'importe quelle bergerie et être accueilli les bras ouverts* »), il paraissait impossible à D. Francis de rallier une des organisations dont il s'était distingué pendant 30 ans. Dans ces conditions, en plus d'être une marque neuve, l'UNSA offrait d'importantes garanties d'autonomie, tant en raison de sa faible implantation dans l'industrie (les discussions ont été menées directement avec la direction nationale), que de ses règles de fonctionnement valorisant l'autonomie locale (« *Aujourd'hui, on a 90 % de nos cotisations qui restent dans notre syndicat* »).

L'organisation du passage à l'UNSA témoigne également d'un autre élément participant de la cohésion du collectif syndical : l'importance accordée aux rituels visant à exprimer l'appartenance collective. C'est ainsi un véritable enterrement de la CGT qui fut organisé le 25 juillet 2008 à la porte de l'usine PneuY, avec la mise en scène d'une cérémonie funèbre : un procession de syndicalistes a mis le feu à un cercueil en carton siglé CGT et aux drapeaux du syndicat devant les médias locaux. Le syndicat UNSA était lancé quelques jours plus tard. Il obtint aux élections professionnelles de février 2009 la majorité absolue des suffrages, la CGT « *maintenue* » recueillant 4 %. De six organisations initialement présentes dans l'entreprise, et malgré l'apparition d'une septième avec l'UNSA, seules l'UNSA, la CFTC et Sud sont aujourd'hui représentatifs. Après un transfert d'organisation réussi, le nouveau cadre juridique conforte l'hégémonie de l'équipe Francis.

<sup>54</sup> La section CGT de PneuX, qui a maintenu son opposition au projet, est toujours engagée dans un contentieux lié à cette question avec la direction de l'entreprise.

<sup>55</sup> Cette procédure est prévue par le Code du Travail : « *Tout membre du comité d'entreprise peut être révoqué en cours de mandat sur proposition faite par l'organisation syndicale qui l'a présenté avec l'accord obtenu au scrutin secret par la majorité du collège électoral auquel il appartient* » (Article L2324-27).



Ces constats nous rappellent toute l'ambivalence d'un dispositif de mesure de la représentativité syndicale construit à partir d'élections dont la fonctionnalité de départ est tout autre : celle de désigner les membres d'un CE dont les activités ne recouvrent pas les missions syndicales. Chez ceux qui mettent l'accent sur la dimension revendicative du travail syndical, les élections des délégués du personnel peuvent même apparaître plus « politiques » que les élections CE, dans le sens où elles sont davantage ancrées dans les conditions de travail concrètes. C'est notamment ce que pense cet élu de la CFTC Assur :

« Le problème des CE c'est que les gens voient les CE souvent au travers de ce qu'on peut appeler les voyages, les œuvres sociales, plutôt que comme un organe politique. Et d'ailleurs ce qui se voit très bien, c'est qu'on a des écarts assez importants sur les DP et sur les CE. C'est-à-dire qu'ils ont tendance à voter plus politique sur les DP en disant "c'est eux qui vont nous défendre" alors que les CE c'est les voyages, tous les services qu'on apporte »

Alors que la réforme de 2008 a été présentée comme devant rapprocher les syndicats des salariés, on pourrait en effet se demander pourquoi la représentativité syndicale n'est pas calculée sur la base des élections DP, alors qu'il s'agit de l'instance qui, de par ses dimensions, peut se situer au plus près des collectifs de travail. On l'a déjà souligné, la notion de « proximité » est à la fois imprécise et ambivalente. Les politistes ont déjà critiqué les usages de cette rhétorique dans les élections politiques, en montrant à quel point le sens de ce registre était à géométrie variable (Le Bart et Lefebvre, 2005).

Le vote n'est donc pas nécessairement le moyen par lequel chaque électeur exprime spontanément son opinion sur les capacités de négociation des organisations syndicales ou sur les affaires de l'entreprise. Dans ces conditions, c'est d'abord la capacité des organisations syndicales à mobiliser un électorat qui détermine le taux de participation et l'issue du scrutin. Christian Dufour et Adelheid Hege ont déjà noté que le système des élections professionnelles instaurait une inégalité de fait entre petites et grandes structures, car nombre d'entreprises n'organisent tout simplement pas de scrutin. Se crée de la sorte une « *forme de suffrage censitaire au sein de la représentation professionnelle* » (Dufour et Hege, 2008). Et quand un scrutin est organisé, il se tient souvent sans présence syndicale : on sait quelles difficultés ont les organisations syndicales à s'implanter dans les petites entreprises. Au tout début de notre enquête, nous nous étions intéressés à une petite entreprise – un centre d'appel spécialisé dans la défiscalisation et rattaché à la Convention collective de la Fédération Syntec (bureaux d'étude techniques et sociétés de conseil) – qui venait de dépasser le seuil des 50 salariés. Appelée à mettre un place de nouvelles IRP, elle avait fait le choix d'une Délégation unique du personnel. Bien que son responsable des relations humaines ait respecté les règles et informé les organisations syndicales de son champ professionnel et géographique de la mise en place d'un protocole d'accord préélectoral<sup>56</sup>, aucune organisation n'avait répondu à cette sollicitation. Par

---

<sup>56</sup> Pour être plus précis, il avait contacté les cinq organisations représentatives, alors qu'il aurait théoriquement dû trouver le moyen de « publiciser » l'annonce de ces élections, afin de permettre à tout syndicat implanté dans le champ géographique ou professionnel concerné de participer à la négociation du protocole d'accord préélectoral. Ce qui témoigne sans doute à la fois de l'inertie des représentations faisant de ces organisations les

ailleurs, au sein même des grandes entreprises où préexiste une implantation syndicale, notre travail montre qu'opère un autre type de cens, celui qui sépare les salariés permanents des salariés en contrats atypiques. À Interim, lors des dernières élections professionnelles, le taux de participation lors du 1<sup>er</sup> tour oscillait autour de 5 % chez les intérimaires<sup>57</sup>. Chez Distrib, où les distributeurs, bien qu'en CDI, sont souvent embauchés pour un très faible volume horaire<sup>58</sup>, la participation était de 17,05 % en 2006. Elle est passée à 33,86 % au 1<sup>er</sup> tour en 2010, témoignant sans doute de l'enjeu nouveau que représente le vote du 1<sup>er</sup> tour. Dans ces conditions, des détails comme le jour du vote ou son paiement apparaissent décisifs. À Distrib, un débat a opposé les organisations syndicales à l'employeur sur le jour du vote : alors que les syndicats souhaitaient que celui-ci se tienne un lundi, jour où tous les distributeurs se rendent dans les dépôts pour récupérer les « poignées » à distribuer, la direction souhaitait quant à elle l'organiser en milieu de semaine. Au final, un compromis s'est instauré sur le vendredi, jour de meilleure fréquentation des dépôts qu'en milieu de semaine. La question d'un paiement du vote se pose également pour les salariés qui ne travaillent pas le jour du scrutin et voudraient se déplacer plutôt que de voter par correspondance : là où le protocole d'accord préélectoral d'Interim prévoit une indemnisation équivalente à une heure de travail, celui de Distrib se limite au paiement d'un quart d'heure de travail.

Les modalités de vote déterminent également quelles techniques de mobilisation seront pertinentes. Les premières discussions autour du protocole d'accord préélectoral à Interim avaient fait surgir un désaccord entre la CGT, favorable au vote par correspondance, et la CGC défendant le principe d'un vote électronique. Le responsable CGT justifiait cette position par le fait que l'accès à internet est très inégal selon les secteurs d'activité. La DSC CFDT avançait l'idée d'un compromis, tout en reconnaissant l'avantage que représentait pour la CGT le vote pas correspondance :

« C'est plus facile pour eux de récupérer des enveloppes, que de faire voter électroniquement. Parce que généralement ils vont dans les foyers, là où il y a du monde, et en interpro par exemple, et ils récupèrent les bulletins de vote. »

Chez Journal, l'élargissement du corps électoral à 450 nouveaux électeurs pigistes et la possibilité de voter par correspondance a conduit les organisations syndicales à élaborer une documentation spécifique et à utiliser de façon récurrente les listes de diffusion par mails. Pour autant, comme l'expliquent plusieurs responsables syndicaux du SNJ CGT et du SNJ, ils n'ont le plus souvent réussi à atteindre que les pigistes clairement identifiés dans les salles de rédaction, soit les collaborateurs les plus fréquents, les autres relevant d'une nébuleuse plus incertaine.

---

seuls interlocuteurs légitimes, de la moindre appropriation de la loi dans les plus petites entreprises, et des difficultés pratiques à toucher l'ensemble des acteurs concernés.

<sup>57</sup> Au-delà de la participation électorale, c'est plus largement l'engagement syndical qui paraît improbable pour nombre d'intérimaires (Grollier, 2010).

<sup>58</sup> Comme nous le dit le DSC CFDT, « l'esprit de la convention collective aussi c'était fait en sorte que les salariés aient un minimum de 15 heures hebdo, de façon à avoir la couverture sociale pour avoir leur 200 heures au trimestre pour la sécu. Mais il y a une majorité de distributeurs qui sont au-dessous de 15 heures. Ce sont des contrats de 8 heures, de 10 heures, de 12 heures. »

À noter que nous n'avons pas pu observer d'expérimentations du vote électronique sur nos terrains. En plus de favoriser les organisations les moins aptes à « quadriller » des territoires, comme le rappelle le cas Interim, cette prudence est sans doute aussi liée au fait que le dispositif, déjà très lourd<sup>59</sup>, aurait généré une incertitude supplémentaire dans un cadre déjà en pleine évolution. On doit cependant noter que les interlocuteurs interrogés ne manifestent généralement pas d'opposition de principe à ce dispositif technique. Ainsi la SNCF, dans un protocole d'accord préélectoral signé par la CGT, l'UNSA et la CFDT-FGAAC, a décidé d'instaurer ce système pour les prochaines élections professionnelles. Dans d'autres domaines, notamment celui des élections politiques, le vote électronique a pourtant fait l'objet de nombreuses critiques quant aux garanties qui pouvaient être apportées sur la fiabilité des votes dématérialisés (Enguehard, 2010).

La mobilisation des électeurs ne dépend pas seulement des organisations syndicales. Elle peut être également influencée par ce que font, ou ne font pas, les directions d'entreprise. En pesant sur les règles autant que sur les comportements électoraux des salariés, elles peuvent même chercher à façonner selon leur intérêt le résultat du scrutin. Le rôle de l'employeur est en effet décisif en termes d'incitation à la participation. Un interlocuteur syndical dans le secteur de la distribution directe évoquait ainsi certaines « tactiques », lors des élections professionnelles antérieures, par lesquelles des chefs de centre dissuadaient les salariés de voter pour les listes syndicales au 1<sup>er</sup> tour (par exemple en distribuant des bulletins blancs), de manière à favoriser l'élection d'élus non syndicaux au 2<sup>nd</sup> tour. Le protocole d'accord préélectoral à Interim stipule d'ailleurs que les intérimaires et les permanents, s'ils votent dans un même bâtiment, ne votent pas au même étage : un moyen d'éviter les possibles pressions liées au fait que les intérimaires dépendent des salariés permanents dans les agences pour obtenir un contrat de travail. Ces enjeux seront développés dans la partie suivante, dans la mesure où ils touchent à la question du type de « partenaires » qui peuvent émerger des élections professionnelles.

---

<sup>59</sup> Le Code du travail impose diverses garanties et précise que les acteurs des relations sociales doivent bénéficier d'une formation technique sur le sujet.

## **Chapitre 3. Quel « dialogue social » après les élections professionnelles ?**

Des chercheurs ont souligné la croissance des textes visant à encourager le « dialogue social » depuis les années 1980, tout en pointant leur inégale effectivité (Bloch-London, Pélisse, 2008). Comment situer la loi du 20 août 2008 au regard de cette tendance ? Plusieurs dispositions de la loi ont été directement conçues dans le but d'encourager la négociation d'entreprise. Avec cette réforme, les acteurs syndicaux sont censés pouvoir disposer d'une légitimité accrue pour s'engager dans la négociation, grâce au double garant des seuils de représentativité et des majorités de soutien et d'opposition aux accords collectifs. La loi institue en outre un nouveau thème de négociation obligatoire au sein des entreprises de 300 salariés et plus : dans le cadre de la négociation triennale sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elles abordent désormais « *le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions* »<sup>60</sup>. Enfin, le titre 2 de la loi fait du temps de travail le « *champ d'intervention privilégié pour un dialogue social rénové* »<sup>61</sup> en donnant, sur ce thème, priorité à la négociation d'entreprise sur celle de branche. Bien que l'entrée en vigueur de la loi soit encore trop récente pour constater des inflexions sensibles dans la conduite des relations sociales, nos terrains apportent tout de même quelques éléments d'analyse. D'abord, si la référence au dialogue social semble être devenue un « lieu commun » des relations professionnelles, sa pratique effective reste toujours problématique (1). Elle pose en outre la question de la nature des relations qu'entretiennent directions d'entreprise et organisations syndicales : de ce point de vue, la loi a redéfini les conditions d'émergence de « partenaires privilégiés » de négociation (2). Il apparaît également que les majorités d'engagement et de contestation des accords conduisent les acteurs des relations sociales à repenser leurs stratégies de négociation ; moins sur le fond, cependant, que sur la forme (3). Quant aux enjeux de la négociation des « parcours syndicaux », ils ont encore été peu éclairés. Nous soulignerons à nouveau la nécessité de dépasser une approche strictement procédurale des pratiques conventionnelles pour considérer la diversité des logiques qui participent de la « régulation » des relations sociales (4).

### **I. Réalité du dialogue ou de la rhétorique du dialogue ?**

Le premier élément qu'il importe de souligner est un paradoxe : alors que le dialogue social est de plus en plus célébré dans les textes de loi, dans le discours des employeurs et au aux sommets des organisations syndicales, sa pratique concrète apparaît de plus en plus difficile dans les entreprises. Si la conjoncture de crise économique éclaire ces contradictions, la situation est également redevable de raisons plus profondes que la rhétorique du dialogue social empêche de voir.

---

<sup>60</sup> Article 7 de la loi devenu L2242-20.

<sup>61</sup> Exposé des motifs de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008.

## *Un dialogue social difficile en période de crise et de restructurations*

La réforme de la représentativité syndicale est intervenue dans un contexte de crise économique et sociale aigue. Dans ces conditions, beaucoup de syndicalistes ont reproché aux employeurs de profiter de la crise pour remettre en cause des acquis, dénoncer des accords antérieurs, réorganiser le temps de travail, voire supprimer des emplois afin de maintenir la rentabilité des entreprises. Le cas PneuXY est emblématique de ce contexte, mais d'autres entreprises étudiées ont été affectées directement par la crise. C'est par exemple le cas d'Interim dont l'activité principale, le travail temporaire, a été particulièrement diminuée sur le marché de l'emploi. C'est aussi le cas de Revolv dont la spécialité – le crédit renouvelable dit « revolving » – a directement pâti de la crise. Pour faire face à cette situation, l'arrivée d'une grande banque comme actionnaire principal de Revolv s'est traduite par un changement de ton à l'égard des organisations syndicales, accusées d'avoir « trop obtenu » de la direction précédente. C'est dans ce contexte que l'entreprise a connu, de mémoire de syndicalistes, son premier conflit social, peu de temps avant les élections professionnelles. Des débrayages spontanés surviennent à deux reprises, les 6 et 12 novembre 2009, alors que les partenaires sociaux ont engagé les négociations annuelles obligatoires. Une heure de grève est organisée le mardi 17 novembre à l'appel d'une intersyndicale associant toutes les organisations SNB, FO, CGT, CFDT, CFTC, contraintes de s'unir face à la demande des salariés. Le blog de la section FO Revolv donne une idée des conditions dans lesquelles a surgi le conflit :

**« mercredi 11 novembre 2009 : climat social de plus en plus tendu...**  Vendredi 06/11, à partir de 14h10 les salariés de la DRC palier 1 et 2 décident d'arrêter de prendre des appels et "débrailent". Un service complet soit 44 salariés (5 secteurs) refusent de reprendre le travail. Pourquoi? " Y en marre, on en peut plus " disent ils??? Depuis la mise en place des nouveaux objectifs et du fameux Bonus Vente, aucun d'entre eux n'a pu décrocher le "jack pot" depuis 9 mois et ce malgré les heures supplémentaires effectuées ...La faute à qui? A quoi? Nouveaux outils qu'on ne maîtrise pas du tout, problèmes informatiques récurrents, objectifs très très très ambitieux, tableaux de bords inexplicables etc...Les salariés n'ont aucunes visibilitées. [...]

**jeudi 12 novembre 2009 : LES NAO MOUVEMENTEES PAR UN DEBRAILLAGE...DU JAMAIS VU A REVOLV!!!!** Comme convenu nous avons rencontré ce matin la Direction, pour entamer la suite des négociations salariales 2010. Lors de la présentation de nouveaux chiffres par la Direction, les délégués syndicaux sont informés par des salariés qu'un débrailage a lieu dans l'entreprise. A 10h15, les salariés de la DCP débrailent, très vite des salariés de la DCC, de la DRC et de la DSI les rejoignent. Du jamais vu à REVOLV !!!! Au vu de la situation, une partie des délégués syndicaux rejoignent la centaine de salariés grévistes afin de les accompagner et de connaître leurs revendications Malgré cet événement inattendu un représentant de chaque syndicat reste à la table des négociations salariales et continue à négocier. [...] La Direction estime que nos propositions sont irréalistes face à la situation économique de REVOLV. Elle précise que l'année dernière nous avons obtenu de TROP et que cet accord était inconscient!!!! Ce qui expliquerait d'après notre DRH que les dirigeants de l'époque ne fassent plus partie de l'entreprise!!! La Direction nous donne RDV le 18/11 pour la dernière réunion des NAO... Face à l'urgence nous décidons tous de nous rendre auprès des salariés grévistes. A l'ordre du jour des revendications : objectifs irréalistes, pressions managériales, proposition de la direction des NAO jugée insuffisante, manque de reconnaissance, objectifs non pratés suite aux nombreuses pannes du serveur applicatif, manque d'information générale de la Direction, horaires etc... [...] 15h15, notre DRH accompagnée de notre DG se présentent et d'emblée la fermeté est annoncé! "vous avez mené une action putshing et je serai ferme..." "Revolv va mal et pour la première dans l'histoire de Revolv, les actionnaires ne toucheront pas de dividendes..." D'après notre DG les résultats économiques de l'entreprise sont insuffisants et ne permettent pas à l'entreprise de provisionner l'avenir!!! [...] Il nous informe par ailleurs que les salariés auront encore plus de PRESSIONS pour

produire PLUS et ce durant 2 à 3 ans afin de rétablir la situation pour satisfaire et être crédible face à notre nouvel actionnaire [X]. C'est ce qu'on appelle "travailler PLUS pour gagner MOINS" [...]

**Communiqué des Organisations Syndicales REVOLV CFTC, FO, SNB, CFTD , CGT**

Le 17 novembre 2009 Débrayage à REVOLV !

Ce matin, l'ensemble des organisations syndicales a appelé à une grève d'une heure à REVOLV. Cette manifestation de mécontentement est une « première » historique à REVOLV depuis sa création. Plus de 500 personnes ont participé à ce mouvement (sur un effectif de 1500 salariés et malgré les pressions de la hiérarchie pour l'étouffer).

Les revendications des salariés sont les suivantes :

- obtenir une juste revalorisation des salaires,
- préserver les acquis,
- abolir le mal-être grandissant des salariés au travail (stress, pression du management, charge de travail trop lourde),
- donner les moyens de réaliser des objectifs en perpétuelles augmentations,
- avoir une visibilité sur l'avenir de l'entreprise et sur la pérennité de leur emploi.

L'action de ce matin montre bien le malaise des salariés et leur détermination pour obtenir une amélioration de leurs conditions de travail et de leur rémunération. »

Malgré cette mobilisation, les NAO débouchèrent sur un procès-verbal de désaccord et la direction de l'entreprise décida d'un engagement unilatéral. Par la suite, les négociations relatives à l'emploi des seniors, menées parallèlement à la discussion du protocole d'accord préélectoral, n'aboutirent pas davantage. Un accord relatif au nouveau plan d'épargne entreprise fut signé par toutes les organisations sauf le SNB. La CGT a déposé en juin 2010 une demande de renégociation de l'accord de droit syndical qui était restée sans suite à la fin de l'année 2010. D'après nos interlocuteurs syndicaux, Revolv figurait sur la liste rouge des entreprises n'ayant pas engagé d'action sur le thème des risques psycho-sociaux. Des expertises concurrentes de la direction et du CHSCT de l'entreprise étaient en cours. Face à ces dossiers sensibles, d'autres thèmes avaient cependant fait l'objet de négociations abouties : gestion provisionnelle des emplois et des compétences, promotion de la diversité. La stabilisation de la situation financière de l'entreprise en 2010 a en outre permis que les négociations sur l'intéressement et les rémunérations débouchent sur un accord collectif signé par les organisations syndicales. Le responsable SNB indique, au sujet des NAO 2010, que l'enjeu était de rétablir « une augmentation générale pour tous les salariés, cadres compris, ce que l'on avait perdu l'année dernière ».

Dans cette entreprise comme dans d'autres, nos interlocuteurs syndicaux soulignent une détérioration des conditions de travail et des rémunérations, qui se traduit par un croissances des absences et une hausse de la conflictualité. C'est notamment le cas à Meuble, comme l'exprime cette élue CFTC :

« Ici c'est le Smic. L'embauche c'est ça. Vous rentrez à Meuble, alors qu'il y a 20 ans en arrière, on était payés 10% au dessus du Smic, on avait un intéressement, on avait une bonne participation, on avait des avantages, des prix d'achat – que malheureusement on a perdu, soi-disant l'URSSAF –, voilà. Là dernièrement le ticket restaurant qui nous était octroyé le lundi, parce qu'on ne travaille pas le matin, donc on ne travaille que l'après-midi, il était maintenu on donnait le ticket restaurant, bon, on paye le 3,25 €, la direction paye, bon ils nous l'ont supprimé et tout est comme ça. On n'est plus rendu à améliorer, on est rendu à essayer de préserver nos acquis, qu'ils grignotent. Alors forcément, travailler dans de telles conditions, ce n'est pas évident pour les salariés, ça ne donne pas envie, à un certain moment, c'est ce que je dis, avant avec 38 de fièvre on venait travailler, maintenant, avec 37 de fièvre ben ils restent chez eux »

Le climat social est souvent affecté par les stratégies de fusion ou de réorganisation qui déstabilisent les cultures d'entreprise. De nouveaux responsables des relations sociales ou des ressources humaines sont désignés, qui méconnaissent ou revendiquent une rupture avec les « coutumes » d'entreprise en matière de négociation. Par exemple, à la BanqueZ le DRH issu de la promotion interne était remplacé, en 2006, par un professionnel des « ressources humaines » extérieur au secteur bancaire. Conséquence de ce changement : lors de la première NAO menée par le nouveau venu en septembre 2006, l'ensemble des organisations syndicales quittaient la table des négociations et décidaient de boycotter toutes les réunions paritaires. Dans une entreprise valorisant une « culture du dialogue social », ce fut le seul procès verbal de désaccord relatif à une NAO pendant la période 2004-2011. Face au retrait unanime des organisations syndicales, le DRH a été contraint de modifier ses pratiques de négociation par la suite. Un tel ajustement n'a pas eu lieu à Interim, où les syndicalistes regrettent toujours un « *pseudo-dialogue social* ». Ce responsable CGT note aussi l'effet du changement à la tête de l'entreprise :

« Depuis un an et demi-deux ans, il y a une autre direction chez Interim. Avant, on avait une direction qui négociait. On allait à la table, on n'était pas d'accord ce qui était normal, ça tapait du poing sur la table, ça finissait à 4-5h du matin mais c'était de la discussion. Tandis que là, on a beau envoyer des projets, la direction arrive avec son projet. Ils disent "voilà, on a un mandat de la Comex [commission exécutive] en haut, on ne bougera pas de ce mandat, c'est ça ou c'est rien". Donc c'est 3, 4, 5, 6 heures d'essoufflement à rien, ça a pas bougé d'une virgule au bout de 7 heures. On n'est pas d'accord avec eux, c'est l'inspection du travail, tribunal. Toutes les négos se font comme ça, inspection du travail, tribunal. On n'arrive pas à faire une vraie négo : ou on n'a pas les éléments de départ, ou on leur demande les papiers ils font la sourde oreille... On est toujours... Ils partent sur "c'est notre position, on a raison, point". S'ils réussissent à entraîner des gens tant mieux, après tant pis. »

### *Dialogue social de façade et usages tacticiens du droit*

Tout se passe comme si le dialogue social se dissociait entre un « côté obscur » – la négociation du droit syndical, des rémunérations ou du temps de travail, toujours problématiques, erratiques et faiblement publicisées, sinon par les conflits ou l'intervention de l'État – et une façade visible et fortement valorisée, souvent consensuelle et moins coûteuse – notamment autour des problématiques de « responsabilité sociale et environnementale ». Dans le cas d'Interim, la dénonciation globale des accords qui organisaient les relations sociales dans l'entreprise s'est inscrite dans le projet stratégique de « refondation » de l'entreprise : le passage d'une activité centrée sur le travail temporaire à une offre diversifiée de « solutions pour l'emploi » (intérim, placement des chômeurs, conseil RH, etc.). Dans ce cadre, le « nouveau pacte social » proposé par la direction de l'entreprise participe d'un dispositif plus large de « communication sociale ». Avec l'adhésion aux principes de la Responsabilité sociale des entreprises, la mise en place d'une fondation pratiquant le mécénat d'entreprise, il s'agit de donner à voir une entreprise éthique et responsable. Le projet de réorganisation volontariste des IRP, l'organisation de « conférences sociales », l'établissement d'un « calendrier social » deviennent une vitrine de l'entreprise pour convaincre ses clients de son savoir-

faire en matière d'accompagnement RH sur ces questions. Le directeur des affaires sociales explicite cette stratégie :

« Ce que nous faisons à l'interne n'est pas neutre pour nos clients, pour le réseau, etc. Par exemple les accords sur handicap et seniors ne sont pas des accords qu'on s'est faits entre nous, ce sont des accords que j'appelle de troisième génération, qui sont tournés vers nos clients en disant "nous sommes en mesure, nous pouvons vous aider et nous pouvons vous proposer de vous accompagner dans l'intégration de plus de travailleurs handicapés, de seniors, etc." Donc c'est l'idée que les accords d'entreprise et la démocratie sociale sont pas tournés vers nous-mêmes mais vers le monde qui nous entoure »

Ici l'affichage semble primer sur les résultats, tant la qualité du dialogue social laisse dubitatif au regard du long épisode conflictuel qu'a connu l'entreprise sur un sujet aussi crucial que la négociation sur les conditions mêmes du dialogue social (cf. monographie). On retrouve la même logique chez Distrib, comme l'illustrent aussi bien le processus de négociation des protocoles d'accord préélectoraux que d'autres dossiers plus récurrents comme la tentative de la direction de l'entreprise de faire entériner par les organisations syndicales la distribution de poignées de prospectus plus de 500 grammes. en particulier Dans ces différents cas, la grammaire du « dialogue social » empêche de voir à quel point les directions d'entreprise développent des usages tacticiens du droit, usages tacticiens facilités, dans le cas des firmes transnationales, par la distance que permet l'insertion dans le faisceau des « contraintes des marchés ».

Si l'agenda des négociations s'enrichit chaque année davantage – nos interlocuteurs ont eu à aborder, pêle-mêle, l'emploi des seniors, l'égalité professionnelle, la promotion de la diversité, la prévention des risques psycho-sociaux, en plus des traditionnelles négociations en matière de rémunération ou d'organisation du temps de travail – beaucoup d'élus expriment donc leur scepticisme vis-à-vis des négociations, comme ce représentant FO à la BanqueZ : *« c'est un faux dialogue social, des fausses négociations. On ouvre les négociations parce que c'est obligatoire mais on connaît déjà la réponse par avance »*. Tout se passe en effet comme si la promotion du dialogue social servait à conjurer un autre phénomène incontestable : l'exacerbation des contradictions entre les intérêts que ce dialogue social est censé concilier. Les logiques économiques et financières qui gouvernent l'insertion des entreprises dans les marchés apparaissent en effet de plus en plus incompatibles avec les logiques sociales et démocratiques desquelles dépend l'intégration des travailleurs dans les entreprises. Il ne s'agit pas ici de dénoncer un quelconque « cynisme » des employeurs : au sein d'une même direction d'entreprise, les rationalités, les intérêts sont aussi divers que dans une organisation syndicale. Le point décisif consiste plutôt dans le fait que les stratégies d'entreprise sont de moins en moins autonomes. Les configurations dans lesquelles les entreprises de France sont insérées se révèlent, depuis les années 1980, de plus en plus complexes. L'insertion au sein de groupes élargis renforce les interdépendances financières. Nos interlocuteurs à la BanqueZ, à Revolv, mais aussi à Distrib (ainsi ce délégué CFDT citant le principal actionnaire du groupe dans un grand hebdomadaire : « Distrib c'est la boîte à cash du groupe ») ont souligné le poids croissant des



exigences du groupe en termes de rentabilité financière. L'ouverture de certaines activités à la concurrence, comme dans le transport ferroviaire, ou avec l'émergence récente d'une branche de la distribution directe, induit de nouvelles contraintes de rentabilité dictées par le marché. Contraintes qui se renforcent au fur et à mesure que les marchés s'élargissent, soit par l'arrivée de nouveaux concurrents étrangers (c'est le cas dans l'ameublement), soit par l'insertion dans un marché transnational (comme dans les activités financières, la fabrication de pneumatiques ou la communication). Dans ces conditions, le « dialogue social » se réduit de plus en plus souvent à un cadre de constatation des désaccords. L'émergence, parmi les acteurs syndicaux, d'organisations persévérant malgré tout à rechercher un terrain d'entente apparaît alors d'autant plus précieuse aux directions d'entreprise.

## **2. La loi redessine-t-elle les « partenariats privilégiés » de négociation ?**

Un argument syndical en faveur de la loi de 2008, que nous avons retrouvé sur la plupart de nos terrains, concerne les nouvelles règles de signature et de contestation des accords d'entreprise. Avec l'obligation faite aux signataires syndicaux de représenter au moins 30 % des suffrages exprimés pour assurer la validité d'un accord, la loi rendrait désormais impossibles les accords minoritaires et, avec eux, les pratiques de connivence entre les directions d'entreprise et des syndicats peu représentatifs, présumés plus conciliants que ne le voudrait la majorité des salariés. En réalité, les nouvelles règles empêchent moins les employeurs d'influer sur le paysage syndical qu'elles ne les contraignent à réorienter leurs façons de faire. Leurs effets sont différenciés selon le style des relations sociales qui prévaut dans l'entreprise. Là où les directions d'entreprise étaient plutôt hostiles aux organisations syndicales, la loi les force à reconnaître davantage le fait syndical, tandis qu'elles le confortent ailleurs. Mais les règles ont aussi des implications sur les conduites des acteurs syndicaux eux-mêmes.

### *Des implications différenciées selon le style des relations professionnelles*

Le directeur des affaires sociales d'Interim souligne ainsi l'importance nouvelle que prend la participation dans un contexte de négociation majoritaire :

« Pendant des années, les petits syndicats ont joué le rôle de poisson pilote. Alors ils ne représentaient pas 10 %, mais on négociait avec le petit et le petit tirait le gros ban de poisson. Là aujourd'hui nous n'avons plus de petits poissons. Donc nous allons nous orienter dans des négociations de bloc à bloc, où la rationalité de négociation n'est plus la même [...], en plus on a des syndicats présents chez les permanents, et d'autres qui sont présents chez les intérimaires. [...] Donc on a ces deux rapports-là qui jouent dans notre négociation, dans les rapports sociaux. Il est évident que du coup on doit avoir un projet social et structurant qui évite d'être à la merci de cette évolution permanente des mandats, des missions d'intérimaire, [...] c'est extrêmement instable, et donc il faut créer une stabilité. [...] Et jusqu'à présent, la participation aux élections n'était pas un sujet d'entreprise, c'est-à-dire qu'on ne faisait rien, mais rien de rien, pour qu'il y ait une participation [...], on s'en fichait complètement. Là

j'ai annoncé qu'on ferait tout, tout, y compris on a proposé le vote électronique, on ferait tout pour qu'il y ait une participation massive. Plus on aura de participation, moins il y aura de radicalité. »

Plusieurs de nos interlocuteurs syndicaux ont ainsi soulevé l'idée que le « nouveau pacte social » serve à la direction de cette entreprise pour changer d'interlocuteur syndical : d'une situation où l'employeur traitait avec la CGT tout en contrebalançant son influence grâce à l'élection d'élus « indépendants »<sup>62</sup>, on serait passé à une situation où la CFDT et la CGC seraient identifiées comme interlocuteurs privilégiés, grâce à un ajustement des IRP aux capacités et aux ressources des organisations syndicales les moins « militantes ». C'est dans cette perspective que le resserrement de la représentation professionnelle autour d'un CE unique prenait sens. L'arbitrage de la Direction du travail en faveur d'un maintien des IRP sur le modèle ancien a déclenché une crise interne, qui laisse planer l'incertitude quant à l'issue des élections de juin 2011. Ce changement de tactique, que symbolise l'abandon du projet de professionnalisation des parcours syndicaux, est évoqué par un élu CFTC : il s'agirait d'« acheter » les syndicats majoritaires en échangeant la centralisation des IRP contre une augmentation des moyens institutionnels gérés par les organisations.

En changeant les règles du jeu conventionnel, la loi de 2008 contraint donc les employeurs à ajuster leurs comportements. Ils doivent davantage tenir compte des organisations syndicales. Si la loi s'inscrit dans un processus maintenant ancien de promotion de la négociation d'entreprise, lequel a jusqu'alors favorisé l'extension de la présence syndicale (Amossé et Wolff, 2009), elle approfondit ce mouvement en ouvrant potentiellement le jeu au-delà des cinq organisations qui disposaient de la présomption irréfragable de représentativité. Le principal changement est peut-être ici surtout d'ordre symbolique : les stratégies ouvertement antisyndicales sont de moins en moins tolérées alors que la promotion d'un syndicalisme « fort et responsable » est devenu le discours dominant jusqu'au sommet de l'État. De ce fait, la loi dévalue fortement les stratégies de management qui seraient ouvertement antisyndicales. On le constate à Distrib où une partie des candidatures « indépendantes », qui apparaissaient habituellement au second tour des élections professionnelles, ont basculé vers une liste à étiquette syndicale présente dès le premier tour. L'employeur est désormais différemment intéressé à l'issue du 1<sup>er</sup> tour des élections : s'il peut toujours souhaiter que la participation soit faible, de manière à pouvoir organiser un 2<sup>nd</sup> tour ouvert aux listes non syndicales, il est désormais directement concerné par les scores des organisations syndicales, dans la mesure où ces résultats détermineront quels seront ses partenaires de négociation. Il s'agit alors d'opérer un difficile équilibre entre deux dynamiques potentiellement contradictoires : le maintien d'une participation en deçà du quorum et l'ouverture du jeu à une pluralité d'acteurs qui permette de diluer la représentativité syndicale, au risque de favoriser

---

<sup>62</sup> Dans l'argumentaire justifiant son refus de signer le protocole d'accord préélectoral de janvier 2011, la CFTC présente en ces termes la situation passée : « Le pacte paternaliste ancien [...] était basé sur un noyautage des IRP internes par la direction (syndicat jaunes), mais le totalitarisme "éclairé" de la direction, avec sa confiscation du champ social, n'avait pas trop de conséquences du fait que la direction assumait la dimension sociale de l'entreprise ; en contrepartie de cette exclusion interne, le syndicat CGT avait pour légitimité de porter le même niveau d'exigence sociale en branche et de limiter le dumping social. »

une hausse de la participation. Dans certains secteurs, la méfiance des acteurs syndicaux vis-à-vis de candidatures de connivence avec l'employeur concerne surtout les cadres. C'est ce dont témoigne ce responsable CGT d'Assur, exemples à l'appui :

« Quand je te parlais d'AssurIM, la CGC na rien fait pendant des années. Ils ont fait un tract préélectoral, sans aucun sens, avec des actions qu'ils ont fait et rien de ce qu'ils vont faire demain. Et ben, figure-toi qu'ils font 10% ! Sur la liste, tu as 7 personnes qui font partie du conseil d'administration qui votent, alors qu'elles n'auraient pas dû voter, c'est pour ça aussi qu'on conteste les élections et tu as des gens qui sont mis en place par la direction. Sur AssurCorporate par exemple, le gars de la CGC qui a eu son poste il a dit "ah oui, mais moi je ne voulais pas y être, c'est la direction qui m'a demandé d'y aller". Donc si la direction aujourd'hui favorise une organisation en mettant quelqu'un qu'elle a choisi, on n'est pas à équité ! »

Un ancien responsable syndical confédéral nous a également donné l'exemple d'une importante enseigne de restauration ayant dû modifier radicalement sa stratégie de gestion des relations sociales. Cette entreprise avait une politique ouvertement antisyndicale : toute présence syndicale dans un établissement valait à son directeur d'être mal noté par sa hiérarchie. On comprend que la loi ait suscité un certain affolement, conduisant le DRH de l'entreprise à solliciter cet ancien syndicaliste pour former les directeurs d'établissement à faire l'inverse de ce qu'ils pratiquaient auparavant. Avec pour résultat une démultiplication de la présence syndicale au premier tour des élections.

À d'autres endroits, là où le dialogue social était déjà porté par des acteurs fortement représentatifs, le nouveau cadre juridique pose moins problème. C'est par exemple le cas dans les sociétés bancaires et financières, où le poids de la CFDT et du SNB-CGC, qui représentent chacun en moyenne un tiers des suffrages, renvoie à une politique ancienne d'implantation. Leur développement tient également, selon un interlocuteur de la CGT BanqueZ, à une transformation des modes de recrutement du personnel :

« A partir de 1984-1986, il y a un changement radical d'orientation de la BanqueZ [...]. Une nouvelle stratégie d'embauche de la Direction de l'entreprise a conforté l'ascension du SNB [...]: le niveau d'entrée Bac a disparu en faveur de Bac +5, puis Bac +2. On était cadre ou "destinés à devenir cadre", par l'expérience et par la promotion interne. Cette modification du recrutement a cherché à s'éloigner du profil ouvrier/employé du niveau bac pour avancer en carrière, grâce à la formation interne, vers celui de technicien et de cadre. »

Ce type de recrutement devient systématique avec la convention collective nationale signée en 2000 par l'Association française des banques. On voit la généralisation des cadres de tous niveaux : être cadre correspond à une stratégie, visible à la BanqueZ comme à la Société bancaire, consistant à faire glisser des employés ou techniciens vers la catégorie des cadres, sans augmentation de la part fixe du salaire mais en conditionnant les primes aux résultats individuels. La tendance a abouti, dans la convention collective de l'an 2000, à instituer une représentation professionnelle en deux collèges, Techniciens et Cadres. La promotion de l'identité de cadre, comme la reconnaissance de règles de rémunération faisant la part belle au « mérite individuel », tend à profiter au SNB qui s'identifie fortement à ces deux principes.

## *Hégémonisme et inclination à l'unité : des conduites différenciées selon la « force au jeu »*

Si la loi peut conduire les directions d'entreprise à réorienter leurs stratégies, elle infléchit également les conduites des acteurs syndicaux. Le fait d'atteindre le seuil de 30 ou 50 % des suffrages exprimés a pu conduire certaines organisations à adopter un comportement plus hégémonique. Comme le note le directeur des relations sociales d'Assur, une organisation confortée par les urnes peut devenir un négociateur plus exigeant :

« Sur le dialogue social, le point positif, c'est qu'on est sur un tour de table plus resserré, donc les séances de négociation sont plus faciles à gérer, mais amènent un point de difficulté dès lors que vous avez une organisation syndicale qui, à elle seule peut signer un accord considéré comme valide. La difficulté que nous nous avons, c'est qu'on a une CFDT qui a plus de 30 % des voix pour Assur France. Et ensuite, on a deux organisations syndicales qui sont très souvent signataires, qui à elles deux ne nous permettent pas d'atteindre 30% des voix, on n'est qu'à 29. C'est CGC et UDPA. Et la CGT qui ne signe pas souvent et qui est à 17. Donc, on se retrouve, je dirais maintenant, avec des interlocuteurs qui rythment un peu plus la danse. C'est-à-dire le rapport de force n'est plus le même. Auparavant, on avait plusieurs organisations syndicales qui avaient chacune leur poids, puisque les 30%, les 50% ce sont des invariants, mais on pouvait composer en se disant "j'ai cinq signataires, j'ai plusieurs combinaisons possibles". La composition des combinaisons se rétrécit, donc inévitablement ça rend le rapport de force beaucoup plus compliqué, le niveau d'exigence et des revendications, en fait ça dope le niveau de revendication de certaines organisations syndicales. »

De même, à la BanqueZ, avec 30,71 %, le SNB se trouve en position d'être seul signataire d'accords. Avec un résultat très proche, mais juste en dessous du seuil fatidique des 30 % (elle est à 29,57 %), la CFDT ne dispose pas de cette capacité. Ces résultats ont par exemple conduit le SNB à ne partager les responsabilités au sein du bureau du CE qu'avec la CFDT, en rupture avec la tradition antérieure qui intégrait toutes les organisations à la gestion de l'IRP. Cette attitude dominatrice, combinée à la réintégration de la CFTC parmi les organisations représentatives, a conduit les organisations minoritaires CGT, FO et CFTC à s'allier pour constituer une majorité alternative. Après s'être manifestée en ravissant certaines instances à l'une ou l'autre des deux principales organisations, cette reconfiguration du jeu syndical s'est traduite lors des NAO de septembre 2010 par un surprenant retournement d'alliance : un accord salarial fut signé par tous les syndicats sauf la CGT et, surtout, le SNB, parce qu'il privilégiait les augmentations pérennes au détriment de la part variable des rémunérations.

Cette anecdote nous rappelle que le véritable hégémonisme est surtout possible quand un acteur atteint seul les 50 %. C'est notamment le cas à Revolv où le SNB représente 58,8 % des suffrages. Tant FO que la CGT soulignent leur difficulté à peser sur les négociations face à ce syndicat que la direction de l'entreprise reconnaît comme son interlocuteur privilégié. Une déléguée Force ouvrière explique : « au début on a essayé de travailler avec eux, mais ils n'allaient pas jusqu'au bout des choses. Par exemple en négociation salariale : on avait une exigence, le SNB faisait en sorte d'avoir une exigence en dessous, ils ont souvent signé tous seuls ». Le nouveau cadre juridique a conduit FO et la CGT, qui dépassent ensemble le seuil des 30 %, à tenter de peser ensemble sur les négociations.

La loi peut conduire les organisations minoritaires à se rapprocher et chercher des terrains d'accord pour peser. Elle peut inciter les acteurs en position de force à agir seuls. Mais elle n'impose aucune stratégie unique. Comme l'évoque le responsable des relations sociales d'Assur, les combinaisons possibles sont réduites. Tous les acteurs des relations sociales doivent désormais penser les capacités d'influence des uns et des autres en termes de masses électorales plutôt qu'en nombre d'organisations. En fonction des configurations existantes, du degré de pluralisme syndical, de l'existence plus ou moins ferme de partenariats privilégiés entre l'employeur et certaines organisations syndicales, et selon que ce partenariat est en phase ou non avec le vote des salariés, la loi réoriente plus ou moins fortement les pratiques des « partenaires sociaux ». Mais elle ne fabrique pas mécaniquement des interlocuteurs qui, parce qu'ils seraient investis d'une majorité d'engagement, deviendraient plus prompts à signer. Le cas de la SNCF montre bien que le nouveau cadre juridique a finalement rendu les relations professionnelles plus difficiles. L'échec de l'émergence d'un pôle « réformiste », maintenu juste en deçà des 30 %, a affaibli les interlocuteurs traditionnels de la direction et conforté, avec un score de près de 40 %, la position de la CGT. Cette légitimation accrue sur le terrain institutionnel, mise en relation avec la concurrence croissante de Sud Rail sur le terrain militant, aura cependant conduit l'entreprise publique à connaître un des plus importants conflits sociaux de ces dernières années.

### **3. Des usages pluriels du droit en entreprise**

Il est difficile d'évaluer la contribution de la nouvelle loi à une éventuelle dynamisation de la négociation collective. Mais on peut signaler deux éléments : le thème des parcours syndicaux fait l'objet d'investissements ambivalents selon les acteurs ; beaucoup de représentants syndicaux, avant de se considérer comme des producteurs autonomes de droit, pensent surtout leur rôle en référence à un droit du travail existant mais insuffisamment respecté.

#### *Les parcours syndicaux : un nouveau champ de négociation ?*

Quelle a été l'appropriation du thème des « parcours syndicaux » dans les négociations d'entreprise ? Cette question a encore été peu abordée de manière directe. Dans certaines entreprises, elle est déjà plus ou moins cadrée dans les accords de droit syndical. À Interim, le projet a été gelé alors que les interlocuteurs sociaux s'affrontaient sur la question du périmètre des IRP. À Revolv, la direction n'envisage pour le moment pas d'aller plus loin que l'existant (un dispositif de proratisation de la part objectivée des rémunérations). Certains syndicalistes n'envisagent pas de relancer la direction sur le sujet, considérant que d'autres sujets de négociation paraissent plus importants aux yeux des salariés. C'est notamment ce qu'exprime cette DS FO à Revolv, qui place la négociation sur les risques psychosociaux avant tout autre sujet : « *pour nous en même temps le stress c'est vraiment*

*un chantier important, y a eu beaucoup d'arrêts, et les salariés comprendraient pas qu'on négocie nos petits problèmes. »*

Parmi nos terrains, seule Assur s'est engagée concrètement dans une démarche originale qui se revendique de l'esprit du nouveau cadre juridique. Un dispositif de certification à destination des militants syndicaux permanents, dont certains en voie de réintégration professionnelle, a ainsi été mis sur pied avec Sciences-Po et l'association Dialogues (un cabinet conseil créé par d'anciens syndicalistes CGT). Ce dispositif s'appuie sur une charte signée par toutes les organisations syndicales sauf FO, qui n'y participe pas. Plus qu'un souhait de former des syndicalistes plus compétents, ce dispositif s'inscrit à la fois dans l'obligation de négocier sur les parcours syndicaux, mais aussi de corriger certaines situations pouvant ouvrir à un contentieux pour discrimination salariale. Depuis qu'Assur a lancé cette expérimentation en septembre 2009, d'autres grandes entreprises se sont lancées dans cette certification, mais la plupart sans volonté de « validation des acquis de l'expérience » débouchant sur une reclassification. Assur est également en train de revenir en arrière sur cette disposition, mais maintient le dispositif. Dans un contexte où la « promotion de la diversité » et la « lutte contre les discriminations » acquièrent une visibilité croissante grâce aux politiques de responsabilité sociale des entreprises, l'institution de dispositifs de reconnaissance de l'expérience syndicale apparaît surtout comme un moyen de faire face au développement du contentieux en matière de discrimination syndicale<sup>63</sup>. C'est en tous cas ainsi que l'interprète un responsable CGC d'Assur :

« Alors le problème de la VAE, c'est que vous avez un certain nombre de syndicalistes qui n'ont pas eu de promotion depuis 10 ans, 15 ans pour certains d'entre eux, et Assur s'est retrouvé à avoir deux procès d'affilée. Il y en a un qui est parti en retraite là récemment, qui les a assignés et ils se sont dit on va s'en prendre un maximum puisqu'on a beaucoup de gens, moi je suis passé classe 6 en 91, donc je peux très bien les assigner en justice en disant pourquoi je ne suis pas passé classe 7 ? Alors que mes collègues qui étaient à la même époque que moi classe 6 sont classe 7. Donc je peux le prouver. Donc, ils ont créé cette VAE pour pouvoir donner satisfaction à un certain nombre de syndicalistes. Voilà, donc ils se sont dit si le syndicaliste fait l'effort d'aller à la VAE, a le diplôme, enfin le document, on est couvert. On le nomme, on n'a rien à justifier aux autres salariés. Et comme ça ils éludent tous les procès qu'on pourrait avoir avec eux. C'est finement joué quelque part »

C'est également l'interprétation que nous livre le responsable fédéral SUD-PTT chargé du suivi de la distribution directe. Ce postier de profession relie le développement des négociations sur la validation des acquis de l'expérience syndicale à la volonté d'éviter les procès pour discrimination syndicale.

### *Du dialogue à la régulation sociale*

Au final, l'ensemble de nos analyses plaide pour resituer l'enjeu de la négociation, des pratiques conventionnelles ou de la fabrication du « dialogue social » en entreprise dans la question plus large du rapport au droit qu'entretiennent les acteurs des relations professionnelles. Deux types de

---

<sup>63</sup> Cette injonction s'est faite d'autant plus pressante après plusieurs arrêts de la Cour de cassation, notamment celui du 9 novembre 2004, qui reconnaissent l'existence de discriminations syndicales et validaient les méthodes d'observation élaborées par les militants de la CGT : l'étude comparative des salaires et coefficients des RP et des autres salariés, à diplôme et ancienneté équivalents (Willemez, 2006 : 139).

rapport pratique au droit peuvent en effet être identifiés, qui permettent de sortir d'une optique normative opposant des syndicats « réformistes » (disposés au dialogue) à des syndicats « contestataires » (qui « disent non à tout »). Ces logiques ne sont pas antagoniques – chaque acteur peut les mobiliser alternativement – mais elles renvoient à des conceptions différentes de la règle juridique et de sa fonctionnalité. C'est d'une part l'idée du droit qui *se saisit* et d'autre part l'idée d'un droit qui *se produit*. Ces deux logiques participent de manière également importante à la *régulation* des relations sociales dans les entreprises.

Le droit qui se saisit se mesure à un état de fait parce qu'il renvoie à l'idée de rapport de forces. À travers ce « saisissement », il peut s'agir aussi bien de conquête d'un droit nouveau que de revendication d'un droit existant. L'important est que cet usage du droit actualise l'idée de la règle juridique comme moyen de corriger une situation marquée par l'inégalité. C'est ce qu'exprime ce syndicaliste de la CGT Revolv :

« pour moi un droit c'est pas forcément le code du travail, ça s'obtient, ça se risque... Des fois je vais dans des secteurs en distribuant des tracts, sachant qu'on n'a pas le droit. Maintenant le risque est là et je le sais. [...] Mais enfin au bout d'un moment comme on n'a déjà pas les mêmes armes avec les heures de délégation, les gens qui ont un peu moins d'armes essayent d'en obtenir un peu plus ! »

Dans cette perspective, le droit est d'abord une réalité extérieure à l'entreprise, incarnée par le tribunal d'instance, le conseil des prud'hommes ou l'administration du travail. Il renvoie finalement à la conception classique du droit du travail censé permettre de rétablir un relatif équilibre entre les parties dans une situation structurellement asymétrique. C'est de cette manière que les syndicats FO et CGT s'implantent successivement à Revolv, en jouant les « *ayatollahs du code du travail* », pour reprendre l'expression d'une syndicaliste FO. La créativité n'est pas réservée aux promoteurs de la production du droit par le dialogue social. Le saisissement du droit passe aussi par le développement du contentieux, qui fabrique de la jurisprudence. On le voit bien avec la mise en œuvre de la loi du 20 août 2008, qui a fait l'objet d'une véritable guérilla juridique de la part de certaines organisations. Le contentieux peut parfois basculer vers le conflit social ouvert, à l'image du litige créé à Interim par la redéfinition des IRP qui a conduit la CGT et FO à occuper le siège de l'entreprise.

À l'inverse, le droit qui se produit se réfère surtout à un état de discours, au sens où il résulte de la confrontation dialogique entre partenaires. Le droit est ainsi une co-production permettant aux acteurs de se légitimer mutuellement. De ce point de vue, la frontière entre l'entreprise et l'au-delà de l'entreprise n'est pas pertinente : elle n'est pas un espace d'inégalités ou d'antagonismes que viendrait corriger le niveau supérieur. Au contraire, l'arène de dialogue social est l'occasion de faire abstraction de ces inégalités. Ce qui peut conduire au développement d'un sentiment d'estime mutuelle entre partenaires de négociation. C'est notamment ce qu'exprime le DRH de Meuble à l'égard du délégué syndical central de la CFDT :

« La CFDT ne lâche rien dans la négociation, il faut être clair. Ils ont été très bon dans les NAO par exemple. Ils ont joué un coup de poker à la dernière minute de la réunion, qui a fonctionné. La CGT ne

se met pas sur la négociation sur les salaires, c'est toujours non. FO, c'est toujours non. Le DSC CFDT c'est un véritable homme de négociation, il avance doucement dans la négociation. Il aime bien la mise en scène finale et, là, il a joué un coup de poker qui a été remarquable de mon point de vue, il a séché les autres organisations syndicales. Il nous a mis un peu en difficulté parce que si je n'obtenais pas le mandat pour aller au bout de cette demande, qui n'était pas délirante en termes de montant, mais qui représente quelque chose quand même pour une enseigne de 8000 collaborateurs, ça devient un peu plus délicat. Donc ça a été vraiment bien joué objectivement »

Mais si cette posture a un sens pour les « professionnels de la négociation » qui peuvent se reconnaître une commune compétence, il n'est pas certain que cette conception, parce qu'elle repose précisément sur le développement d'une compétence juridique spécifique, « parle » réellement aux salariés dans leur expérience concrète des relations de travail.

Pour conclure, la diversité des rapports que les syndicalistes entretiennent avec le droit nous invite à reformuler la question du « dialogue social » dans les termes plus larges – et plus anciens – de la « régulation sociale ». Cette approche des relations professionnelles a été développée en particulier par Jean-Daniel Reynaud. Sa définition de la notion de « régulation » insiste sur le fait que la production de règles résulte d'un processus constant de confrontation entre des rationalités diverses, coalisées autour d'enjeux et selon des logiques variables. Dès lors, l'équilibre d'un système de relations professionnelles n'est jamais qu'instable, et le conflit apparaît comme le pendant indissociable de la négociation. Cette interdépendance de la négociation et du conflit le conduit à porter une critique sévère contre ceux qui inscriraient les conflits du travail « dans une grande fresque historique où, selon la préférence des auteurs et leurs besoins apologétiques, ils illustrent les détours du progrès, les vicissitudes du peuple ouvrier ou le développement de la lutte de classe » (Reynaud, 1999 : 6). Cette conception permet ainsi de considérer avec plus de distance la rhétorique opposant le dialogue social au conflit. Elle invite également à s'interroger sur l'effectivité d'une pratique de régulation recentrée sur les entreprises au moment même où celles-ci s'avèrent de plus en plus éclatées et interdépendantes.



**SECONDE PARTIE**  
**MONOGRAPHIES**

## **Chapitre 4. Distrib : la démocratie sociale comme champ de bataille**

### **I. Du distributeur de journaux gratuits au « premier opérateur postal privé »**

Distrib est une entreprise de services qui organise la distribution d'imprimés gratuits dans les boîtes à lettres. Cette société par actions simplifiée est la filiale d'une entreprise de presse française, Press'com. Elle a été créée en 1979, à l'origine pour la distribution de ses journaux gratuits. Elle se développe en élargissant ses activités à la distribution d'imprimés publicitaires en boîte à lettres et elle est rebaptisée Distrib en 2000. Press'com est une société anonyme créée en 1971 et spécialisée dans la presse gratuite, présente dans six pays : la Belgique, les Pays-Bas, la République tchèque, la Suisse, la Hongrie et bien sûr la France. Les sièges sociaux de Press'com et de Distrib se situent au même endroit dans une métropole régionale. Press'com s'est développée par la création ou le rachat d'imprimeries, de titres de presse gratuite (petites annonces, immobilier) et d'une filiale de distribution. Entrée en bourse en 1989, elle est détenue aux deux tiers par un groupe de presse français depuis 1991 et affichait un chiffre d'affaires de 577 millions d'euros en 2009. Distrib représente plus de 50 % de ce chiffre d'affaires (312,9 millions d'euros). L'action est cotée à la Bourse de Paris et membre de l'indice CAC Mid 100. En 1998, Press'com étend ses activités à l'internet avec la création d'un site web de petites annonces.

#### *Fabrique de précaires ou « Gymnase Club » ?*

Distrib emploierait actuellement plus de 1 500 salariés permanents et près de 23 000 distributeurs et messagers salariés en France métropolitaine, répartis dans 250 établissements. En 2006, les effectifs étaient de 20 422 distributeurs et 822 salariés constituant le personnel fixe, dont 381 cadres. La proportion d'hommes et de femmes est équilibrée parmi les distributeurs : 48 % de femmes et 52 % d'hommes. À l'inverse, près des deux tiers du personnel fixe (63 %) étaient des hommes en 2006. Le turn-over est important dans cette entreprise : il était de 68 % parmi les distributeurs en 2006 ; près de la moitié des distributeurs (47 %) n'avaient pas un an d'ancienneté. Si l'âge moyen des distributeurs est d'environ 40 ans pour les hommes et les femmes, il existe de fortes disparités au sein du personnel : en 2006, un quart (25,3 %) avait moins de 30 ans, 40,4 % des distributeurs avaient entre 30 et 49 ans et plus d'un tiers (36,3 %) avaient plus de 50 ans. C'est même 43,1 % des salariés de Distrib qui étaient âgés de plus de 50 ans en 2009. Ces données pointent vers les spécificités du métier de distributeur, faiblement qualifié et faiblement rémunérateur, qui apparaît avant tout comme un emploi d'appoint pour des étudiants, des femmes seules ou des retraités. La rémunération moyenne

mensuelle des distributeurs était de 350 € en 2006, ce qui renvoie au fait que la plupart des distributeurs, bien que bénéficiant de contrats à durée indéterminée (2 % seulement des distributeurs étaient en CDD en 2006), sont employés à temps partiel pour un très faible volume horaire. Comme nous le dit le délégué syndical central CFDT interviewé, alors que la négociation d'une convention collective nationale (*cf. infra*) avait notamment pour but de garantir un temps partiel minimum de 15 heures par semaine (« *de façon à avoir la couverture sociale pour avoir leur 200 heures au trimestre pour la sécu* »), la majorité des distributeurs sont toujours embauchés sur des volumes moindres : « *ce sont des contrats de 8 heures, de 10 heures, de 12 heures.* » Le délégué syndical central FO interviewé, qui occupe une fonction de contrôleur dans l'entreprise (son activité consiste à recenser les secteurs de distribution, à déposer des prospectus en magasin et à surveiller le bon déroulement des distributions), souligne ainsi le profil particulier des salariés embauchés à Distrib. « *Moi je savais que jamais je ne rentrerais en tant que distributeur* », nous dit-il. D'après lui, l'entrée à Distrib apparaît comme un dernier recours, quand il n'y a plus d'autre solution possible :

« Les gens qui rentrent chez Distrib rentrent par difficulté, parce que ce sont des gens qui sont cassés de la vie, qui sont divorcés, retraités, qui ont besoin de travailler, des gens qui ont perdu leur entreprise, qui sont à l'agonie et qui se refont à l'agonie, beaucoup d'étrangers, parce que les étrangers ils veulent des cartes, ils veulent un contrat de travail, ils veulent rentrer dans le système. »

La difficulté de l'emploi dans l'entreprise de distribution directe est aggravée par des conditions de travail qui ont été à plusieurs reprises signalées, tant par les inspecteurs du travail que dans la presse (*cf. infra*), comme particulièrement indignes. Ce qui n'avait pas empêché le président directeur général de Distrib d'ironiser sur l'avantage « sportif » du métier :

« Le conditionnement puis la livraison des prospectus sont un exercice un peu physique pour cette main d'œuvre vieillissante, mais, honnêtement, j'estime que Distrib rend service à ces gens : grâce à ce boulot, ils se maintiennent en forme et économisent un abonnement au *Gymnase Club*. Rémunérés pour faire du sport : il n'y a pas de quoi crier au servage ! »<sup>64</sup>

Le décalage entre la réalité du travail de distributeur et ces déclarations ont d'ailleurs suscité, à l'automne 2009, plusieurs mouvements de protestations dans les dépôts du réseau. Mais en dehors de ces mobilisations, la précarité de l'emploi se traduit surtout par une grande difficulté à organiser syndicalement les salariés de ce secteur, selon une problématique proche de celle de l'intérim. C'est notamment ce que rappelle le délégué syndical CFTC interviewé : « *dans le contexte de notre entreprise, c'est extrêmement difficile de syndiquer les gens parce qu'il y a un turn-over énorme. Ce sont des petits contrats, des travailleurs précaires* ». Au regard de cette situation, la mise en place d'une convention collective nationale de la distribution directe devait apporter un certain nombre de progrès. La réalité de ces progrès fait encore débat parmi nos interlocuteurs.

---

<sup>64</sup> Ces propos ont été tenus en octobre 2009 dans un grand hebdomadaire politique.

### *La distribution directe, une branche de création récente*

La distribution directe représente 18 milliards d'imprimés distribués chaque année dans les boîtes aux lettres, soit 40 kilos par foyer et par an. La négociation d'une convention collective nationale a débouché sur un texte signé le 9 février 2004, étendu par arrêté du 16 juillet 2004, qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2005. L'institution d'une « loi de la profession » est donc assez récente. Elle résulte d'un double mouvement.

Premièrement, la mise en place d'un texte réglementant les activités de distribution directe est apparue nécessaire pour homogénéiser les pratiques professionnelles. Le secteur de la distribution directe, comme branche professionnelle spécifique, naît en quelque sorte avec la convention qui en objective l'existence. Dans ce secteur se sont en effet rencontrées des activités qui relevaient auparavant d'univers professionnels différents : la distribution de journaux d'une part, les activités postales de l'autre. La dérégulation des activités postales s'est en effet traduite par l'entrée des sociétés de distribution de presse sur ce marché et par la filialisation de certaines activités du groupe La Poste. La distribution directe est la branche qui naît de cette hybridation.

Dans le cadre de la réglementation européenne organisant l'ouverture à la concurrence des activités d'envoi de correspondances adressées, l'Autorité de régulation des télécommunications, devenue en 2005 Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP), délivre des « licences postales » aux opérateurs privés se positionnant sur les activités dérégulées. En 2006, Distrib est devenu le premier opérateur privé à détenir la licence postale lui permettant de délivrer des courriers adressés. La société crée alors deux filiales. La première, Distrib Mail, investit le marché des lettres de plus de 50 grammes, dans l'attente d'élargir ses activités à la distribution des plis adressés de moins de 50 grammes, dont l'ouverture à la concurrence constituait l'étape finale de la libéralisation des activités postales, initialement prévue pour 2009. Mais Distrib Mail est fermée dès 2008 : l'activité, déjà déficitaire, a été condamnée par le report de la dernière étape de libéralisation à 2011. L'autre filiale, Distrib Colis & Services, s'est spécialisée dans la livraison de documents, catalogues, annuaires et colis adressés<sup>65</sup>. Distrib se présente aujourd'hui comme « le premier opérateur postal privé », mais elle n'envisage plus de concurrencer la Poste sur un marché totalement ouvert à la concurrence depuis le 1<sup>er</sup> février 2011.

Le deuxième processus résulte de pressions syndicales et publiques croissantes en faveur de la réglementation d'une activité qui fonctionnait encore à la tâche avant 2005. L'activité de distribution directe d'imprimés non adressés (journaux gratuits, catalogues ou prospectus) n'est en effet pas nouvelle. Elle s'est développée dans les années 1970. L'écriture d'une convention collective nationale a été l'occasion de mettre un système de rémunération basé sur un système dit de « préquantification du temps de travail ». Ce système repose sur une évaluation *a priori* du temps de travail nécessaire

---

<sup>65</sup> Parmi les services que cette filiale propose par ailleurs se trouve le métier de « scripteur » (relevés de compteurs de gaz).

pour effectuer l'activité de distribution. Cette évaluation résulte du croisement entre le poids de la « poignée » (l'ensemble des imprimés à distribuer) et le type d'habitat dans lequel s'opère la distribution. La CCN a été signée par les cinq organisations syndicales représentatives, elle est cependant aujourd'hui vivement contestée. On le verra, certains soulignent la mauvaise volonté de la direction de Distrib quand d'autres – en particulier SUD-PTT, qui n'est pas signataire de la CCN – critiquent la logique même d'un texte qui ne repose sur aucune mesure *effective* du temps de travail. Il n'en reste pas moins que la période ouverte par l'adoption de la CCN se caractérise depuis 2005 par d'importants changements au sein de Distrib.

## **2. Le paysage syndical et la représentation professionnelle à Distrib**

Les cinq organisations représentatives selon les règles antérieures à la réforme de 2008 sont implantées au sein de Distrib. SUD-PTT dispose également de quelques implantations, ainsi que l'UNSA. Phénomène original sur lequel on reviendra, il existe également une organisation syndicale moins connue, la Confédération autonome du travail (CAT). Quoique fragile (nos interlocuteurs insistent sur leurs difficultés d'implantation et le renouvellement fréquent de leurs équipes), la syndicalisation du secteur du prospectus s'est développée ces dernières années, en relation avec les transformations de l'activité de distribution. Une première dynamique a été impulsée par un mouvement de concentration capitalistique. Des entités plus ou moins petites dans lesquelles les relations sociales pouvaient s'opérer sur un mode « familial » ont été rachetées par de grandes entreprises soumises à des exigences de rentabilité financière plus fortes (cf. encadré). Une seconde dynamique résulte de la réorganisation des relations de travail imposée par l'écriture et la mise en place de la convention collective.

### **Concentration financière et dégradation des conditions de travail : les transformations du métier comme vecteur de syndicalisation**

Le témoignage d'un des syndicalistes que nous avons interrogé rend bien compte de la part d'aléatoire qui peut conduire à l'engagement syndical. La dégradation des conditions dans lesquelles celui-ci exerçait son activité de distributeur, dans la région de Besançon, a été le déclencheur de son adhésion syndicale. Mais cet engagement s'est imposé avec d'autant plus de facilité qu'il lui permettait de se dégager d'une situation d'emploi dans laquelle il s'était retrouvé par défaut.

Notre interrogé est titulaire d'un master de droit privé obtenu à l'Université de Besançon. Après son service militaire, il est employé dans un cabinet de notaire mais ne se plaît pas dans le milieu : « *Alors là c'était Distrib puissance 10 au niveau des conditions du travail. J'ai pas eu trop d'affinités en fait avec le notariat. On va dire ça comme ça.* » Critique d'un employeur dont il juge la moralité douteuse, il entreprend de se rediriger vers l'enseignement. Alors qu'il prépare le Capes d'histoire/géographie, il devient distributeur pour financer ses études. Il entre dans une société de distribution, qui est alors une filiale du quotidien régional. La liberté qui lui est donnée pour organiser son travail se concilie bien avec les études. Et le paiement à la pièce garantit un bon niveau de rémunération. L'échec à l'examen du Capes, combiné à la nécessité de payer la maison qu'il venait d'acheter, le contraignent à abandonner son projet initial de reconversion pour s'investir davantage dans la distribution : « *on pouvait bien gagner sa vie si on était travailleur* ».

Dans le cadre d'une politique de rachat de toutes les sociétés de distribution indépendantes, Distrib absorbe cette société en 2000. S'il n'avait jusqu'alors pas ressenti sa situation professionnelle comme une contrainte, le rachat de l'entreprise et le changement qui en a résulté en termes de pratiques managériales le conduisent à se considérer comme pris au piège de son nouvel employeur. Son ancien chef de centre, avec lequel il s'entendait bien, a quitté ses fonctions peu de temps après le rachat : « Il y avait une politique aussi de virer les anciens et de prendre les gens formatés à Distrib. Là franchement c'était la catastrophe, là j'ai vu la catastrophe arriver. Là c'était la misère, c'était pire que maintenant. [...] C'était trois fois moins que le SMIC. Un minimum. Donc je me suis un peu syndiqué pour ça et aussi il y avait de plus en plus de confrontations avec mon chef de centre. Ça en est pas venu aux mains, mais à des moments c'était... En plus il picolait, donc je supportais pas ça non plus. Donc on a été quelques-uns à se syndiquer. Le premier c'était un collègue de la CFDT et puis moi, je suis rentré dans le syndicat, à la CFTC. »

L'activité syndicale redonne leur actualité à des dispositions acquises antérieurement à son engagement professionnel : « A l'époque je suis allé à la CFTC parce qu'il y avait un mec qui bougeait beaucoup au niveau juridique justement. J'avais une formation juridique, j'avais un bon contact avec lui. On montait les dossiers et c'est lui qui a gagné les premières requalifications du contrat du travail. C'était en 2003 [...]. Je me suis fait désigner délégué syndical. Et après ça a poursuivi son chemin. J'étais le seul à militer dans mon entreprise. Et puis au fur et à mesure... J'avais l'avantage d'avoir suivi un cursus, ce qui me permettait d'exercer des responsabilités, on va dire, donc c'est venu un peu naturellement. Je me suis retrouvé au bout de deux ans aux élections, j'ai été élu délégué central chez Distrib. Puis ensuite avec les élections, je me suis présenté au CE et puis au DP. J'ai été élu au CE et aux DP. »

En cumulant les fonctions de délégué syndical, d'élu DP et CE et de délégué syndical central, il découvre un cadre d'action dans lequel épanouir un « sens du droit » qui renvoie autant à sa socialisation juridique préalable qu'à des dispositions morales précocement intériorisées : « Q— Vos parents étaient syndicalistes ? R— Non, pas du tout. Non, non, ce sont pas du tout des syndicalistes. Mais par contre je pense que l'éducation qu'on m'a transmis... d'ailleurs je fais des reproches à ma mère qui m'a trop bien élevé, je suis trop honnête ! (rire) [...] La personnalité issue de l'éducation que j'avais suivie... il fallait surtout pas que je ramasse un porte-monnaie par terre, il fallait tout de suite l'amener aux objets trouvés. Une éducation vraiment très respectueuse de la morale et un certain nombre de choses. Et aujourd'hui c'est vrai que moi personnellement, à titre personnel au niveau des valeurs qui sont pratiquées par le patronat, je pense qu'on est en déconnexion complète. »

### **Des relations sociales en voie de formalisation ?**

Le secteur de la distribution directe entre progressivement dans l'univers des relations de travail formalisées avec l'établissement de la CCN. À Distrib, plusieurs accords d'entreprise sont signés en 2005. Le 11 mai 2005, un « accord collectif d'entreprise » est signé par trois syndicats sur cinq (CFDT, CFTC et CGC) dans le but d'accompagner la mise en œuvre de la CCN. Il entre en vigueur à la même date que celle-ci, le 1<sup>er</sup> juillet 2005, et se substitue à la précédente convention SDP / Distrib qui avait été conclue en 1993. Comme la CCN, l'accord pose la nécessité de contrats de travail écrits. Il fixe les règles du « temps partiel modulé » qui organisent le travail de la plupart des distributeurs. Il fixe l'objectif de réunir avant la fin de l'année 2005 une commission de suivi des classifications (chargée du contrôle des typologies de distribution servant à la « préquantification » du temps de travail) issue du CE et du CHSCT ou, si les IRP ne pouvaient pas se constituer, composée des organisations syndicales représentatives et devant se réunir au moins deux fois par an. L'entrée en vigueur de la CCN a en effet entraîné une importante réorganisation du travail. Notre interlocuteur de la CAT a été en charge de la transcription des règles de la CCN à Distrib. Au moment de l'entrée en vigueur de la CCN, il était représentant CGC au CHSCT. Alors chef de centre, il est détaché de son dépôt pour exercer la fonction d'« expert métier » et de formateur. Il a notamment été en charge de la redéfinition de la fiche de poste des chefs de centre et de la conception d'un logiciel informatique

répondant aux exigences de la CCN. Depuis, il forme l'encadrement à ces nouveaux outils. Il insiste sur les contraintes nouvelles imposées par ce texte :

« On a tout réécrit pour que ça colle à la convention. [...] Un chef de centre ne peut plus modifier quoi que ce soit sur les mécaniques de rémunération. La feuille de route est fixée par la convention. Maintenant tout est centralisé par informatique, s'il y a un problème dans un centre je peux prendre la main sur son poste. On est une société nationale, mais avec 260 centres qui sont 260 micro-entreprises. Si on voudrait on aurait 260 façons de faire. C'est pourquoi j'ai dû définir des standards. [...] La partie RH a pris plus d'importance pour le chef de centre. Avant, quand un distributeur ne venait plus, on appuyait sur un bouton il ne faisait plus partie de l'effectif. Maintenant non, c'est : je le convoque... tout se passe dans les règles de la législation du travail... La partie RH a pris une grande importance. Et puis y a tous ces compteurs d'heures qu'on gérait pas avant. Avant ils venaient ils étaient payés, ils venaient pas ils avaient pas de revenu. C'était clair. Aujourd'hui on s'engage. Si on s'engage sur un contrat de 10 heures, quoi qu'il arrive il faut que je lui fournisse 520 heures sur l'année. [...] Aujourd'hui y a un vrai contrat. »

En tant que chef de centre, le responsable de la CAT s'occupait de la logistique des élections. Il souligne à quel point les nouvelles règles ont contraint l'encadrement à considérer les syndicats différemment :

« y avait quand même une image négative du syndicat. Même moi j'avais aussi cette image... [...] La convention a amené beaucoup. Je sais pas si c'est le fait d'écrire, des droits et des obligations des employés... c'est monté en puissance sur le social. Et à partir de là, je pense qu'effectivement nos cadres n'étaient peut-être pas tous au fait, tous formés, il fallait aussi dire vous braquez pas, un syndicat n'est pas que négatif... d'ailleurs il y a des centres où ça se passe très très bien, et puis il y a des endroits... c'est comme partout on tombe sur des gens... j'en aurai peut-être chez moi aussi, bon je saurai ce que je dois faire, j'appuierai sur le bouton (rire). Y a des gens aussi qui dérapent et du coup y avait une période où il y avait une image négative des syndicats. Ils étaient là pour emmerder le monde. [...] Il a fallu former le réseau aux relations sociales. C'est des extérieurs qui font ça. »

Le 22 juin 2005, un « accord d'entreprise sur les modalités d'exercice des mandats de la représentation du personnel des représentants élus et désignés du personnel » est signé par les cinq organisations syndicales présentes dans l'entreprise (les trois précédentes plus FO et CGT). Il précise diverses modalités techniques telles que le calcul des heures de délégation, leur rémunération ou la prise en charge des déplacements des représentants du personnel. Il adapte en particulier le paiement des heures de délégation à la problématique des salariés à temps partiel : les heures de délégation sont payées comme temps de travail effectif quand elles sont prises pendant les horaires de travail du RP ; prises en dehors des heures de travail, elles sont considérées comme des heures complémentaires ou supplémentaires, payées au taux horaire du SMIC. On rejoint une logique analogue à celle qui existe dans l'interim, où la décharge syndicale peut servir de « prime » venant compléter la rémunération initiale (cf. Grollier, 2010 et, dans ce rapport, la monographie consacrée à Interim). Un de nos interrogés, dont le parcours professionnel erratique est assez représentatif des logiques d'entrée dans l'univers professionnel de la distribution directe, ne dissimule pas cet attrait. Après avoir quitté l'école normale d'instituteurs pour effectuer son service militaire, il devient fonctionnaire de la défense. Il est embauché comme employé de banque au début des années 1970 et devient vite cadre, dans un contexte d'essor important de cette industrie. Peu de temps permanent syndical FO, il quitte son emploi pour être intermittent du spectacle, activité qu'il exerce pendant plus de 20 ans. Chaque rupture

professionnelle est liée à des événements d'ordre domestique (divorce ou séparation). Il est entré à Distrib en 2002, à l'âge de 58 ans, après avoir constaté que la discontinuité de son parcours professionnel le condamnait à une retraite trop faible. Entré à la CFDT en 2003, il renégocie son contrat de travail au moment de l'entrée en vigueur de la convention collective, parallèlement à sa désignation comme délégué syndical. Il refuse alors un contrat à temps plein pour bénéficier des règles réservées aux salariés à temps partiel :

« comme j'espérais derrière avoir des mandats, après ça devient des heures complémentaires. [...] Je veux bien m'investir mais il faudrait que j'y retrouve un peu mon compte. [...] J'ai un 30 heures hebdo mais compte tenu de mes mandats j'ai quand même 65 heures de mandat tous les mois qui viennent en plus ».

Cette façon d'ajuster la représentation syndicale à la logique de la précarité n'est pas sans poser problème selon le responsable SUD que nous avons interviewé :

« quelqu'un qui est dans une entreprise classique à temps plein, il a ses heures de délégation, il les prend sur son temps de travail. Sa fiche de paye elle ne bouge pas. Quelqu'un qui est à temps partiel, donc qui touche dix heures de salaire en plus, ce sont déjà des gens très précaires, donc déjà dans le besoin et dans la difficulté, sauf que le jour où ils sont plus motivés ou ils ont plus envie de faire l'activité syndicale, le problème c'est qu'il faut qu'ils acceptent du coup de rebaisser leur salaire. C'est déjà un problème qui est pas évident à gérer [...]. Soit on essaie de trouver un autre mandat qui n'est pas le même mais qui ne touche pas trop. Mais en même temps... Et puis des fois on le fait et ça se fait souvent dans le drame et dans la difficulté. [...] La deuxième chose : l'activité syndicale et les responsabilités qui vont avec c'est une forme de valorisation qui va compenser tout ce qui est le mépris affiché par ces employeurs vis-à-vis de leur personnel, qui a un boulot quand même qui est pas très riche, on va dire, au niveau évolution... On distribue, on distribue... dix ans après c'est toujours de la distribution. Il n'y a pas de carrière possible. Il n'y a pas de promotion possible. J'avais le bilan social [d'une entreprise de distribution concurrente], par exemple, c'était... ils ont eu 15 000 distributeurs, il y a 15 000 distributeurs, il y eu 16 promotions. 16 ! Ça donne une idée. je pense que ça doit être unique dans les entreprises d'avoir aussi peu de promotion. [...] Nous, syndicat Sud qui nous battons contre la bureaucratie syndicale et les choses comme ça, là du coup elle est encore beaucoup plus forte puisque les gens quand ils ont compris qu'ils avaient un autre statut, ils s'y accrochent quoi. »

Un accord de droit syndical est également signé, le 20 décembre 2005, par les cinq organisations syndicales. Il ne prévoit pas beaucoup de dispositions propres à Distrib, dans la mesure où la convention collective contient déjà un certain nombre d'engagements en matière de droit syndical, non seulement au niveau de la branche mais aussi dans les entreprises qui la composent (cf. encadré). Le texte prévoit que les délégués syndicaux centraux disposent de 30 heures de délégation mensuelle, soit un supplément de 10 heures au regard du Code du travail. Les délégués syndicaux d'établissement disposent de 20 heures de délégation par mois, soit le volume de temps prévu par le Code du travail. Un volume annuel de 30 heures de délégation supplémentaires est attribué à chaque organisation représentative pour assister les salariés de l'entreprise. Des locaux et un budget annuel (500 €) sont attribués à chaque organisation représentative. Enfin, il est prévu que le périmètre des établissements puisse être défini par l'agrégation de plusieurs dépôts qui, souvent, n'atteignent pas le seuil de 50 salariés en équivalent temps plein.



### **Le droit syndical dans la Convention collective nationale de la distribution directe**

La CCN prévoit des dispositions communes à toutes les entreprises du secteur en matière de droit syndical et de représentation du personnel, dans son chapitre II intitulé « droits collectifs » : 30 heures de délégation supplémentaires sont attribuées à chaque syndicat représentatif dans une entreprise du secteur ; il est prévu que 2 heures d'information syndicale puissent être rémunérées, chaque semestre, pour tous les salariés présents à la réunion ; la détermination des conditions de participation aux IRP tient compte de la relation discontinue des distributeurs à leur entreprise (pour être électeur, il faut avoir au moins 3 mois de présence dans l'entreprise et 3 bulletins de paie dans les 3 derniers mois avant l'élection ; pour être éligible, le seuil est fixé à 12 mois d'ancienneté et 11 bulletins de paie sur les 12 mois précédant l'élection) ; une procédure de détachement est prévue pour les salariés de la branche qui souhaiteraient s'engager à plein temps dans l'action syndicale (congé sans solde de 5 ans maximum prévoyant la réintégration à niveau équivalent dans l'entreprise). Deux dispositions sont plus particulièrement importantes. La première concerne les entreprises : étant donné la dispersion des centres de distribution et la fréquence des « petits contrats », la CCN prévoit, pour les salariés à temps partiel, qu'un coefficient multiplicateur de 1,7 soit appliqué au calcul des effectifs en équivalents temps plein, calcul qui permet de délimiter les établissements, de déterminer le nombre de mandats dans les IRP et le volume d'heures de délégation. La seconde disposition concerne la branche : la CCN prévoit que chaque organisation syndicale signataire dispose d'un « conseiller technique », chargé du suivi des affaires de la branche, en la personne d'un salarié à temps plein d'une des entreprises du secteur détaché dans cette fonction. Un de nos interlocuteurs syndicaux évoquait ces deux dispositions pour souligner le fait que le droit syndical est particulièrement généreux pour les organisations signataires, laissant entendre que cette générosité serait la contrepartie d'une grande précarité pour les salariés « ordinaires ». Cette « générosité » est toute relative en comparaison avec l'état du droit syndical dans d'autres secteurs ou entreprises (voir le cas de Pôle emploi dans ce rapport). Il est en revanche certain que les avantages attribués sont plus quantitatifs que qualitatifs. Ainsi la rémunération des heures d'information syndicale est limitée aux « établissements des entreprises qui disposent d'une représentation syndicale ». Cette disposition ne saurait donc être un point d'appui pour le développement syndical. De même, la CCN ne prévoit rien de supplémentaire par rapport au Code du travail en ce qui concerne la formation des élus IRP ou le fonctionnement du CHSCT.

### ***Des IRP « neutralisées » ?***

Selon les règles de calcul établies dans la CCN, il y avait au moment de l'accord de droit syndical à Distrib 137 établissements, constitués à partir de 246 dépôts. Les délégués syndicaux sont désignés et les délégués du personnel élus sur la base des établissements. Malgré les critiques récurrentes des syndicats à ce sujet, qui souhaiteraient une représentation du personnel totalement décentralisée, le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail sont des instances uniques et centralisées. Avant que ne soit enclenché le renouvellement des IRP en 2010, les dernières élections professionnelles avaient eu lieu en mars 2006 (cf. tableaux ci-dessous). Le protocole d'accord préélectoral pour ces élections avait fait passer la durée de mandat du CE de deux à quatre ans.

Résultats des élections au CE de Distrib (1<sup>er</sup> tour, 22 mars 2006 – les résultats des syndicats portent sur le collège employés uniquement)

		<b>Pourcentages</b>
Inscrits	19 587	100,00 %
Votants	3 341	17,05 %
Abstention	16 246	82,94 %
Blancs	614	18,38 % (a)
Nuls	149	4,46 % (a)
Suffrages exprimés	2 578	77,16 % (a)
<b>Résultats syndicaux (b)</b>		
CGT	789	30,60 %
FO	752	29,17 %
CFTC	548	21,26 %
CFDT	498	19,31 %

(a) % calculé à partir du nombre de votants

(b) % calculés à partir du nombre de suffrages exprimés

Résultats des élections au CE de Distrib (2<sup>e</sup> tour, titulaires, ensemble des collèges)

		<b>Pourcentages</b>
Inscrits	19 660	100,00 %
Votants	5 734	31,09 %
Abstention	13 047	66,36 %
Blancs	426	7,43 % (a)
Nuls	259	4,52 % (a)
Suffrages exprimés	5 049	88,05 % (a)

#### Résultats des listes (b)

Titulaires CE	Nombre de suffrages (moyenne de la liste)	Pourcentage	Nombre de sièges
CGT	754	14,93	2
FO	742	14,70	2
CFTC	568	11,25	2
CFDT	473	9,37	1
Tous Ensemble	1942	38,46	8
Alternative	175	3,47	0
Divers isolés	/	7,82	0
<b>Total</b>		<b>100,00</b>	<b>15</b>

(a) % calculé à partir du nombre de votants

(b) % calculés à partir du nombre de suffrages exprimés

Comme l'illustrent les tableaux, les résultats dont nous disposons sont parcellaires, en particulier pour le 1<sup>er</sup> tour<sup>66</sup>. Avant la réforme de 2008, ces données n'avaient en effet aucune importance particulière, hormis pour le calcul du quorum susceptible de déclencher un 2<sup>nd</sup> tour ouvert aux listes non syndicales ou de syndicats non représentatifs. On constate à ce sujet que les taux de participation aux élections du CE de Distrib sont particulièrement faibles : 17,05 % au 1<sup>er</sup> tour et 31,09 % au 2<sup>nd</sup> tour<sup>67</sup>. Outre les difficultés de mobilisation de la majeure partie du personnel, liées à l'absence de collectif de travail (les distributeurs ne font que passer dans les dépôts pour récupérer leurs documents, leur travail s'exerce de manière solitaire), on doit aussi noter ce que nos interlocuteurs syndicaux ont présenté comme une stratégie consciente de la direction de l'entreprise. Le décalage des taux de participation entre les deux tours résulterait d'une campagne de désincitation au vote syndical au 1<sup>er</sup> tour, de manière à favoriser la présentation de listes non syndicales favorables à la direction au 2<sup>nd</sup> tour des élections. Les bulletins de vote distribués aux salariés pour le 1<sup>er</sup> tour étaient minuscules (de petits rectangles de papier de 5x7 cm, difficilement lisibles) et les chefs de dépôt distribuaient avec insistance des bulletins blancs. Outre l'abstention, on constate ainsi un taux important de votes blancs et nuls au 1<sup>er</sup> tour (près de 23 %, contre 12 % au 2<sup>nd</sup>). Il en résulte un décalage important entre les résultats des organisations syndicales au 1<sup>er</sup> tour (entre 20 et 30 % des suffrages exprimés, la CGT et FO se retrouvant au coude à coude) et les résultats du 2<sup>nd</sup> tour où une liste non syndicale intitulée « Tous Ensemble » obtient à elle seule plus du tiers des suffrages et la majorité absolue des sièges de titulaires. Avec le doublement de la participation, les scores des organisations syndicales sont réduits de moitié, non pas à cause d'une déperdition de suffrages (leurs résultats restent stables entre les deux tours) mais bien parce que c'est presque exclusivement vers la liste « Tous Ensemble » que se porte la hausse de participation. Le DSC CFTC interrogé résume en ces termes la façon dont la direction de l'entreprise considérait les élections professionnelles :

« les élections professionnelles sont un exercice démocratique qui devrait être réservé aux salariés. Eh bien, la direction de Distrib considère qu'elle a toute sa part dans ce processus. Et donc, par différents moyens, elle met la main sur ce processus. Ce qui fait qu'aujourd'hui on a cette aberration à la fois juridique et sociale d'avoir des IRP qui sont entièrement de la couleur de la direction. [...] C'est vraiment la direction qui va approcher les salariés, qui va leur dire : "si ça t'intéresse de te présenter sur une liste indépendante". Alors, la contrepartie bien souvent, soit vous tombez sur des salariés qui sont particulièrement impressionnés par la direction, il y a même pas besoin de contrepartie, et ils disent oui tout de suite (sourire). Soit, c'est "on va t'augmenter ton contrat", soit "on va te proposer différents avantages financiers ou autres". Et donc toutes ces personnes sont aujourd'hui... les indépendants entre guillemets au deuxième tour des élections avant 2008 [...]. Donc ce sont ces personnes, ces indépendants qui ont la majorité dans les IRP. Aussi bien CE que DP, bon il y a une petite différence avec CHSCT »

Cette situation se traduirait en quelque sorte par une « neutralisation » des IRP. Selon le responsable SUD interrogé, la proximité supposée entre la majorité du CE et la direction permettait à celle-ci de ne pas rencontrer d'obstacle dans les démarches nécessitant l'avis du comité :

---

<sup>66</sup> Notons cependant que le collège employés constitue l'essentiel du corps électoral de l'entreprise.

<sup>67</sup> D'après nos interlocuteurs syndicaux, la participation était encore moindre lors des précédents scrutins de 2002 et 2004.

« Distrib a passé des années, des années avec cette équipe qui l'arrangeait bien, évidemment, parce que le CE rend des avis de licenciement, par exemple, des salariés protégés, donne des avis sur des plans sociaux ou donne des avis sur la situation économique de l'entreprise et les bilans sociaux. Bon, toute une série de choix. Quand on a une équipe bien arrangeante c'est évident que, oui, on aimerait bien la garder. »

En outre, le DSC de la CFDT reproche au CE d'avoir une activité très réduite en matière sociale et culturelle, et inexistante en matière d'expertise.

« Le CE c'est simple : un cadeau avant les vacances pour l'été, on a eu une fois un sac à dos isotherme. Avec le truc isotherme, tu vois, accroché à côté pour la bouteille. Ça. Une fois on a eu un genre de sac de voyage à roulettes. [...] Là c'est un sac isotherme qui n'est pas arrivé. Et autrement au-delà de ça on a des chèques cadeaux avec la feuille de paye du mois de novembre pour la fin de l'année. On a eu trente euros. On a eu vingt euros. Il y a trois ans, comme il n'y avait plus de CE pendant un an, on a récupéré le budget. Donc on a accumulé les deux budgets, on a eu soixante-cinq euros. Et cette année il est prévu qu'on ait quarante euros. Point barre. On n'a pas autre chose. Alors qu'il y a un budget énorme. »

Nos interlocuteurs syndicaux soulignent également les limites de l'action du CHSCT, dont le caractère national limite les possibilités d'inspection et de prévention. Comme nous le confie le représentant de la CAT qui participe aux activités de cette instance, la territorialisation de l'activité du CHSCT passait avant tout par l'organisation de chacune de ses réunions bimestrielles dans un endroit différent du pays : « *y avait ce côté ludique de faire découvrir les produits territoriaux et tout. C'est ça aussi la force de Distrib.* »

Cette marginalisation des organisations syndicales représentatives au profit d'une représentation professionnelle « maison » a conduit les principaux syndicats à se rapprocher. Après le renouvellement des instances élues en 2006, une liste intersyndicale a pour la première fois pris le contrôle du CHSCT, le 4 juillet 2007. C'est ce que nous explique notre interlocuteur de la CFDC :

« on a fait une intersyndicale en fait suite aux élections CE/DP où les indépendants ont fait une razzia. Et comme le CHSCT c'est une émanation des CE DP, on s'est dit là il faut vraiment qu'on essaye de se rassembler tous syndicats confondus, en tout cas ceux qui ont vraiment une démarche honnête et complètement indépendante par rapport à la direction. Et là, on va dire, avec une alliance sacrée, une union sacrée, on a pu remporter la majorité au CHSCT mais d'une voix, c'est vraiment la seule fois où s'est arrivé chez Distrib. »

Plus précisément, c'est une alliance exprimant sa défiance à l'égard de la direction et de l'équipe antérieure du CHSCT qui remporte la majorité des suffrages du collège désignatif, composé des élus CE et DP. La liste allie les représentants de la CGT, de FO, de la CFDC, une élue CFDT dissidente et des candidats sans étiquette syndicale. Elle obtient environ 130 voix, 5 sièges de titulaires et 5 sièges de suppléants, contre environ 115 voix et 8 sièges (4 et 4) pour la liste concurrente, composée de candidats CGC, CFDT officielle et sans étiquette syndicale. Comme nous le dit un de nos interlocuteurs, à l'époque « *la CFDT était clairement pro... clairement pro-patronale* ». La DSC CFDT a été démise de son mandat par sa fédération à la fin de l'année 2009, et remplacée par un collègue de Caen, qui était 2<sup>e</sup> sur la liste du CE en 2006. Quant à la CGC, « *c'était les deux sbires de la*

*direction qui aujourd'hui, ont fondé, dont on parlera plus tard, un nouveau syndicat de l'entreprise au premier tour [la CAT]. »*

Bien que Distrib fasse partie du groupe Press'com, il n'existe pas encore d'instances représentatives du personnel au niveau du groupe. Le DSC FO interviewé nous dit avoir entamé une démarche en ce sens :

« J'ai fait une demande de groupe, par recommandé il y a deux ans. Rien n'a été fait. J'ai rien fait pour l'instant, je suis pas allé au tribunal, mais ça se fera en temps et en heure. Il fallait attendre ces élections. Il y a un an et demi on était proche des élections, donc on pensait plus aux élections qu'à autre chose, là le 19 novembre les élections seront terminées, à partir de là une nouvelle vie commence de 4 ans. »

En l'absence de ces instances, il ne semble pas y avoir de réelle communication entre les salariés des différentes sociétés du groupe. Un autre interrogé souligne pourtant à quel point « *Distrib est la boîte à cash du groupe* ». Le DSC FO relie ce défaut de communication à la faiblesse des équipes syndicales dans les autres entreprises :

« *Q- Mais il y a une présence syndicale dans ces entreprises ? R- Il paraîtrait. Q- T'as pas de liens ? R- Si. On a des petits liens, mais ils sont pas si costauds que ça. S'ils auraient été costauds y aurait pas eu de... y a même pas eu de PSE dans ces entreprises. [sur un ton ironique :] Les mecs ils sont mis à la porte ils demandent même pas de PSE tellement ils sont forts. »*

Ces propos ne rendent pas particulièrement compte de l'éventuelle conscience d'intérêts communs par-delà les frontières juridiques des sociétés composant le groupe, ce qui peut notamment s'expliquer par le fait que ces sociétés relèvent d'autres conventions collectives. Il est vrai que la situation propre à Distrib pose déjà de nombreux défis à l'implantation syndicale, puisque la diversité des histoires professionnelles se retrouve au sein même de l'entreprise.

### ***Un paysage syndical hétérogène et éclaté***

La branche de la distribution directe étant de constitution récente, elle est encore marquée par la diversité des cultures professionnelles et syndicales. Certaines organisations sont en effet issues de la Poste et marquées par une culture « fonction publique », tandis que d'autres sont issues du secteur de la presse. Intégrés dans des ensembles plus larges, les représentants de la distribution directe peinent parfois à se faire entendre. Les champs de syndicalisation ne sont pas encore clairement délimités, ce qui engendre parfois des rivalités au sein d'une même confédération.

Hormis la CAT, aucune organisation syndicale n'a constitué un syndicat propre à Distrib, ni même au secteur de la distribution directe. À la CFDT, les distributeurs sont intégrés via des syndicats régionaux à la « F3C » (fédération de la communication, du conseil et de la culture), qui couvre des champs de syndicalisation allant du secteur public au secteur privé. La fédération et les syndicats régionaux (« S3C ») sont organisés sur le même modèle, avec un ou une secrétaire générale et deux adjoints, chacun représentant une branche. Les DS sont désignés par les syndicats régionaux et le DSC

par la fédération. Ce mode d'organisation semble garantir l'effectivité d'un soutien extérieur, mais il n'empêche pas que les préoccupations des agents publics soient les plus présentes :

« le fonds de commerce de la CFDT au niveau S3C ou F3C c'est la Poste et Télécom, c'est là où il y a le plus d'adhérents. [...] Et nous on est dans le champ, la distribution directe, on représente *peanuts*. Et donc moi quand j'ai commencé... [...] quand j'allais en réunion du Conseil syndical et du bureau syndical, on n'entendait parler que des problèmes de la Poste et des Télécoms. A un moment donné j'ai dit : "Mais, attendez. Distrib, on existe." Il y a 25 000 salariés en France quoi, hein. Et même si on a pas beaucoup de syndiqués mais on existe. Et puis, au niveau conditions de travail, la rémunération, machin et tout je crois qu'on a besoin d'être aidés. Parce que les postiers, bon, vous avez des revendications... bon, quelque part vous avez pas à vous plaindre quand même. [...] il y a un peu de corporatisme à la CFDT. [...] Et t'as des syndicats régionaux où ils ont quasiment pas d'adhérents Distrib donc ils en ont vraiment rien à foutre. Mais par contre ils vont avoir 300 postiers, 200 Télécom. Alors ils s'occupent d'eux. [...] Nous on a une grosse section, maintenant. On est arrivé à une trentaine de syndiqués. »

Au plan national, tous les délégués syndicaux se réunissent chaque trimestre à la fédération, avec le DSC, les représentants fédéraux et le conseiller technique de branche dans le cadre d'une « liaison Distrib ».

C'est un mode de fonctionnement assez proche qui caractérise Sud. Les distributeurs sont intégrés à la fédération Sud-PTT, par le biais de syndicats départementaux auxquels ils adhèrent. Mais les mandats sont désignés par la fédération. Cette centralisation des procédures de désignation est d'autant plus importante dans le cas de SUD qu'il s'agit d'un syndicat dont la prétention à la représentativité n'a pas encore été reconnue dans le champ de la distribution directe. L'intégration aux syndicats SUD-PTT et la désignation par la fédération permet de faire la preuve de l'affiliation à une organisation syndicale respectant les critères d'ancienneté et de présence dans le champ géographique et professionnel :

« nous nous préférons que ce soit la fédération qui désigne les délégués syndicaux parce qu'on pense que c'est important, on va dire, qu'il y ait une centralisation de certaines choses et ce qui fait qu'il faut après, devant les juges, bien montrer le lien avec la fédération ».

En plus d'être intégrés à un syndicat SUD-PTT départemental, les adhérents issus de Distrib se réunissent dans le cadre d'une « coordination » propre à leur entreprise, qui se réunit au plan national tous les trimestres (un délégué par établissement y participe), et parfois régional. Cette double structuration est présentée comme cruciale par le responsable SUD chargé du suivi de la distribution directe que nous avons interrogé :

« on aurait pu créer un syndicat Distrib mais on ne le souhaite pas dans le sens où on pense que beaucoup de choses sont à gagner, surtout pour une population comme celle-là qui, on va dire, qui n'a pas une grosse histoire syndicale, pas une grosse culture syndicale. C'est quand même des entreprises assez récentes, donc elles ne peuvent pas se fier à ce qui a pu se passer dans le passé. Elles ont pas beaucoup d'acquis. Donc et c'est important qu'ils baignent dans notre culture aussi à nous et qu'eux, dans les débats, par exemple, sur le stress au travail, on puisse comparer, on puisse avoir la même réflexion avec des dimensions complètement différentes entre une entreprise de service public et une entreprise de distribution de pub avec des salariés complètement précaires. Je pense que le syndicalisme il est beaucoup plus fort et beaucoup plus riche que dans cette espèce de corporatisme, où chacun défend son... statut ou ses privilèges. »

On pourrait penser que ce discours va d'autant plus de soi dans la bouche de notre interlocuteur qu'il est lui-même un agent de la Poste, ancien facteur détaché auprès de sa fédération. Cependant, il insiste sur le fait que ce mélange entre salariés du public et du privé n'est pas une solution de facilité. Il implique au contraire des efforts particuliers, notamment au plan financier, que peut précisément seule apporter la puissance d'un syndicat du secteur public, ne serait-ce que pour réunir les syndiqués en coordination d'entreprise :

« Nous, on a compris assez vite que les cotisations de ces gens-là c'est pas grande chose : avec le temps partiel, c'est deux euros, trois euros, quatre euros. [...] Sauf à avoir des chefs, comme moi ou un autre qui va tout décider et tout faire... Ça c'est facile, c'est aussi faisable. Mais est-ce que ça collera à la réalité, ça c'est un autre problème. C'est pas ce syndicalisme-là qu'on veut. Donc ça veut dire que si on veut les mettre autour d'une table, ça veut dire qu'il faut payer les déplacements des quatre coins de la France, le faire régulièrement. Il faut que les gens apprennent à se connaître, etc. et donc ça coûte pas mal et là il y a que la mutualisation, y compris du financier, et les moyens d'une grosse fédération, mais qui le fait pas par charité... qu'on s'entende bien... qui le fait par solidarité syndicale, dans son projet de développement, qui peut permettre de forger, former réellement des vrais militants. »

En outre, une fois par an, les salariés des diverses entreprises du secteur de la distribution directe sont réunis à l'occasion d'un stage de formation organisé conjointement : « *Ce qui est à mon avis un bon défi aux patrons qui nous abreuvent de culture "On doit faire la guerre économique à notre concurrent".* »

De même, à la CFTC, les adhérents de Distrib sont intégrés dans une section fédérale nationale, animée par une cinquantaine de DS, qui est rattachée à la fédération des postes et télécoms. Le DSC CFTC interviewé met l'accent sur le fait qu'une meilleure représentation des salariés de la distribution directe au sein des instances fédérales se heurte à un problème que ne rencontrent pas les syndicalistes des entreprises publiques : les militants de la distribution directe ne disposent pas des moyens en termes de droit syndical qui leur permettraient de prendre en charge cette mission supplémentaire de représentation ;

« maintenant on a un secteur où on avait l'impression que c'était un peu trop surreprésenté au niveau des "Poste et Télécom" et qu'il n'y avait pas assez d'entreprises privées comme Distrib. Là on a une représentation un peu plus fidèle et hétérogène du secteur tel qu'il existe dans la fédération. En même temps on n'a pas de moyens supplémentaires : "Tu te représentes [à la fédération]..." Je dis : "super mais sur quel montant d'heures je vais prendre ? Je vais pas prendre ça sur mes heures de délégué central. Vous avez des moyens ? Enfin, je veux dire..." "Ah, non. On a rien. On nous a rien donné. On compte sur toi, tu te débrouilles." Je peux pas être partout. Et surtout, légalement et juridiquement, je suis hyper vigilant à ce que je fais, moi. A ne pas prendre des heures sur mon mandat de délégué central si ça ressort pas mon de mandat de délégué central. »

À Force ouvrière, inversement, les adhérents de la distribution directe – y compris dans l'entreprise filiale de la Poste – sont rattachés au SNPEP, le Syndicat national de la presse, de l'édition et de la publicité, qui est lui-même rattaché à la Fédération des employés et cadres (FEC) et non à FO-Com<sup>68</sup>. Mais le DSC n'entretient pas de lien particulier avec sa fédération. Le niveau pertinent est celui du syndicat national : c'est le SNPEP, personne morale, qui procède à la désignation des

---

<sup>68</sup> FO-com est le nouveau nom de la fédération FO des PTT.

délégués syndicaux. Le lien à la FEC se manifeste uniquement à l'occasion des congrès. Cette structuration essentiellement verticale se traduit par un fonctionnement faiblement participatif et fortement personnalisé, au centre duquel se trouve la figure du DSC. Les échanges s'organisent pour l'essentiel entre les élus et par voie virtuelle, grâce au téléphone et à un site internet très développé qui fait la fierté de FO dans le secteur. En termes d'appui au développement militant, la section Distrib du SNPEP dépend dès lors de la bonne volonté des unions locales ou départementales. Le site internet en moins, il semble que le fonctionnement de la CFTC soit du même ordre. Mais à la différence du DSC FO, le DSC de la CFTC interrogé ne semble pas se satisfaire de cette situation d'isolement vis-à-vis des instances fédérales. Il souligne ainsi ce qui constitue à ses yeux un aspect positif de la réforme de 2008, réforme qu'il condamne par ailleurs :

« Clairement, un des aspects positifs de la loi 2008 c'était quand même de donner un petit peu, un électrochoc aussi aux syndicats. Dans les entreprises où il y a un canevas juridique et matériel, ça permettra effectivement d'avoir un réel processus électoral, franchement ça va faire du bien aux syndicats qui s'endorment sur leur oreiller et qui font pas le nécessaire. Ce que je ressens surtout et ça je le vois avec mes collègues des autres confédérations, c'est qu'il y a un divorce important qui s'est creusé [...] entre l'entreprise et la fédération. Souvent vous avez un langage un peu trop homogène au niveau des fédérations par rapport à la philosophie, statut, etc., historique qui se vaut, mais il y a un manque de souplesse et d'adaptation à la situation réelle des entreprises. »

Quant à la CGT, son cas est particulièrement intéressant dans la mesure où deux fédérations se sont retrouvées en concurrence pour représenter les salariés de la distribution directe : la Fédération nationale des salariés du secteur des Activités postales et des télécommunications (FAPT) et la Fédération des Travailleurs des Industries du Livre, du Papier et de la Communication (FILPAC). D'après nos interlocuteurs syndicaux, cette concurrence a pu avoir des effets sur la négociation collective, en précipitant la signature d'une des deux branches de la CGT pour des raisons de reconnaissance par l'employeur. À Distrib, la FILPAC semble la plus active, mais un « collectif CGT Distrib » s'est mis en place qui est soutenu par les deux fédérations. Au moment de rédiger ce premier rapport, et malgré plusieurs prises de contact, nous n'avons malheureusement pas encore pu rencontrer les représentants de la CGT.

En plus de cette diversité des situations syndicales, on doit souligner la dispersion de la représentation syndicale et professionnelle : le siège social de l'entreprise se trouvant à Aix-en-Provence, c'est dans cette ville que sont centralisés les résultats des élections professionnelles, mais les réunions du comité d'entreprise se tiennent en région parisienne, tandis que celles du CHSCT sont itinérantes. Enfin, les DSC des différentes organisations sont généralement aussi des délégués syndicaux d'établissement et sont basés dans des régions différentes (dans la région de Caen pour la CFDT, de Lyon pour FO, de Besançon pour la CFTC, de Toulouse pour la CGC, entre le Nord de la France et Aix pour la CAT...). Pour cette raison, les zones d'implantation des différentes organisations syndicales se recouvrent rarement. Le pluralisme syndical apparaît ici comme un moyen de maximiser les chances de représentation du plus grand nombre de salariés dans une entreprise particulièrement éclatée. L'unification de cette représentation s'opère à l'occasion des réunions d'IRP, qui permettent



aux représentants des différentes organisations de se rencontrer. En dehors de ces moments, les communications par internet apparaissent décisives. C'est notamment ce que souligne le responsable SUD-PTT interrogé :

« Et c'est donc une population qui est très très isolée de par leur activité puisqu'ils ont assez peu, dans leur cadre de travail, assez peu de moments collectifs. Et du coup bizarrement ça les amène à... à chercher des moyens de compensation. Et internet est visiblement un des de ces moyens là qu'on trouve beaucoup plus chez eux que dans d'autres milieux comme, par exemple, dans la filiale Chronopost où on eu à se développer. On a un site Chronopost mais il est assez peu visité, à la différence de notre site internet de la distribution directe, il est très très visité. »

C'est d'ailleurs par le biais d'internet que les premiers contacts ont été noués entre ce syndicat et des distributeurs.

### **3. Les relations professionnelles entre conflits, litiges et négociations de façade**

La formalisation croissante des relations professionnelles n'empêche pas le maintien d'un climat social extrêmement conflictuel dans l'entreprise, au contraire. Conflits sociaux et recours devant les tribunaux font le quotidien des relations sociales à Distrib. C'est dans ce contexte qu'il faut analyser l'effet des injonctions des pouvoirs publics au développement du dialogue social. Il semble que se développent des négociations de façade, qui n'aboutissent que rarement à de véritables accords.

#### *Un climat social extrêmement conflictuel*

Le développement des syndicats n'est pas particulièrement bien accueilli par la direction de l'entreprise, dans la mesure où ces derniers entendent remettre en cause un certain nombre de pratiques faisant peu de cas du dialogue social. En outre, le contexte est d'autant plus tendu que plusieurs restructurations ont affecté Distrib ou le groupe Press'com ces dernières années.

L'hostilité de l'employeur à l'égard des organisations syndicales est à peine voilée, comme l'illustrent ces propos d'un chef de centre tirés de la presse d'information sociale : « *Nous avons l'ordre de ne pas laisser s'implanter les syndicats dans les dépôts* ». Avant les élections professionnelles de 2006, il n'existait quasiment plus d'IRP : les élections précédentes avaient été annulées. Le bilan social 2006 précise ainsi qu'aucune réunion DP ne s'était tenue en 2004, de même qu'aucune réunion CHSCT en 2005 et 2006. Une seule réunion du CE et trois réunions de négociation collective s'étaient tenu en 2005.

Les syndicalistes interrogés évoquent de nombreux problèmes de discrimination, voire de répression antisyndicale. Le représentant de SUD-PTT chargé du suivi de la distribution directe évoque les premières tentatives infructueuses d'implantation dans l'entreprise, en 2004-2005 : « *c'était pas seulement une personne, c'était un petit groupe, et on a même essayé de le désigner délégué syndical. Ça a été perdu au tribunal et il a été licencié quasiment le lendemain de la prononciation de*

*la décision du juge.* » Le délégué syndical central CFTC interrogé évoque également des menées visant à disqualifier les représentants syndicaux :

« On est essentiellement des distributeurs chez Distrib. Quasiment tous les syndiqués sont distributeurs, ou des contrôleurs. Moi-même je suis distributeur. Le truc bateau systématique pour virer les délégués syndicaux à une époque c'était... parce qu'on a des codes couleurs sur nos documents. On est codé. [...] En fait ce qu'ils faisaient, c'est qu'ils prenaient une palette de documents, ils allaient benner dans un fossé... la direction, hein ! Ils mettaient des codes de couleur sur les trucs et ils disaient : "monsieur, on a retrouvé vos documents et vos codes couleurs dans le fossé. Jet des documents : licenciement pour faute grave". Ça a été démontré plusieurs fois en justice. Bien évidemment, il fallait dire que retrouver les documents avec les codes ce n'est pas un élément... J'ai un de mes délégués syndicaux qui a eu une procédure. L'inspecteur du travail a refusé le licenciement pour les motifs... ce que je viens de dire. Cela a été démontré très facilement devant les prud'hommes. Refus du licenciement. Distrib a fait appel à la direction départementale du travail. Refus de la direction départementale du travail. Distrib s'est pourvu au ministère du travail. Refus du ministère. Distrib a attaqué la direction du ministère du travail devant le tribunal administratif pour licencier cette personne. La procédure a duré 3-4 ans avec des référés, plusieurs procédures aux prud'hommes qui se sont entrecroisées avec le tribunal administratif. Franchement il faut avoir les nerfs solides. Et ça s'est soldé quand même par la victoire du délégué syndical qui est parti avec 100 000 euros de rappels de salaire, de harcèlement, etc., des indemnités diverses et variées. »

Certains chefs de centre, réprouvant les méthodes de leur direction, en sont venus à se syndiquer. D'après les propos de son DSC, la CFTC a en particulier accompagné ce mouvement,

« il y a de plus en plus quand même de cadres qui commencent à mal vivre la situation et qui sont venus nous voir : "on peut avoir un mandat, etc.". J'ai dit : "Écoute, c'est pas évident parce que t'es quand même chef d'établissement. On risque d'avoir des soucis par rapport à la délégation de pouvoir. Mais on va quand même faire le test, on verra bien". Et donc on a commencé avec un dossier. Donc Distrib nous a, comme prévu, assignés au tribunal d'instance. Et l'avocat de la direction a dit : "Mais il était inscrit dans quel collège au niveau des élections prud'homales, vos gars?" J'ai dit : "Ah, j'ai pas du tout pensé à le regarder". On est allé voir et en fait au lieu de s'inscrire au collège employeur, il s'est inscrit au collège salariés. Là, ça a fait mouche ! (rire) Donc le tribunal d'instance nous a donné raison. [...] Dans la foulée, on a nommé trois autres délégués syndicaux chefs d'établissement. »

Parfois, l'engagement syndical intervient en réplique à une promesse de promotion contrariée. Le cas de ce salarié qui, faute d'avoir été confirmé dans ses fonctions de chef de centre, rejoint la CFTC (cf. encadré), est révélateur de pratiques de management dont la brutalité peut conduire vers le syndicalisme des salariés qui n'y étaient pas spécialement disposés.

#### **Naissance d'une vocation syndicale : extrait du blog de Cédric, DS CFTC dans un établissement Distrib**

24 janvier 2010

Je me présente

Voilà, je suis Cédric, je suis rentré à Distrib [Y] en 2005. au bout d'1 an et demi, une foulure de cheville, et plusieurs remplacements du chef de centre en vacances, comme il manquait de chef de centre à [X], je me suis proposé (j'ai été à la tête d'une entreprise familiale pendant une dizaine d'années). J'ai donc été promu, suivi les formations internes Distrib, j'ai géré et remis d'équerre le centre de [X], qui était plus qu'à la dérive. Devant ces bons résultats, le directeur régional de l'époque (un bel enfoiré) m'a demandé de remplacer quelques semaines le chef de centre de [Z]. Je passe sur les conditions d'hébergement en hôtel pas terrible, le challenge était de montrer que je pouvais faire tourner un centre. SAUF que je l'ai fait à ma manière, c'est à dire avec un vrai contact avec les distributeurs (trices) en tapant dur sur le siège de Distrib qui ne faisait pas son boulot correctement pour les arrêts maladie ou les vacances). Cette façon de faire n'a pas plu et un vendredi en début d'après midi alors qu'il s'agissait pour moi de m'annoncer que j'étais définitivement maintenu en tant que chef de centre (des places étaient libres) je me suis fait descendre en flammes à cause d'un jour de retard, j'étais arrivé le mardi matin au lieu du lundi matin, car le lundi matin, j'avais une flaque d'huile sous la voiture, et que le garagiste n'avait pas que moi comme client. Je

suis parti furieux de la réunion, la qualité mon boulot n'était pas en cause, c'était une bonne excuse pour se débarrasser de moi à cause de mes trop bonnes relations avec distributeurs (trices).

Très en colère j'ai pris contact avec plusieurs syndicats et la CFTC m'a tout de suite plu car l'idée générale chez eux n'est pas de faire des grèves pour un oui ou pour un non. Il s'agit de convaincre et négocier. C'est plus difficile, mais au moins on ne met pas en danger l'entreprise, qui si elle ne gagne pas d'argent risque de couler et de mettre tout le monde au chômage ! J'ai fait plusieurs formations à la CFTC pour connaître mes droits et mes devoirs mais aussi la législation du travail. Par exemple, je peux me permettre de dire franchement les choses au chef de centre, d'abord parce que je le connais depuis longtemps et ensuite que je suis un salarié protégé. C'est à dire que pour me virer il faut demander l'autorisation à la Direction Départementale du Travail, autant dire qu'à part une faute vraiment grave, c'est toujours refusé ! Aujourd'hui je suis donc toujours distributeur à Distrib quelques heures par semaine, je rencontre les distributeurs (trices) et les chefs de centre en fonction des dossiers à traiter. J'ai aussi créé mon emploi grâce à la micro entreprise en dépannage informatique sur place qui me permet d'avoir un revenu qui tient la route parce qu'à chaque fois que je lis ma fiche de salaire Distrib, je pleure !

À ces réticences culturelles à l'égard des syndicats se sont ajoutées des contraintes financières qui ont exacerbé les tensions avec les organisations représentatives. Diverses restructurations ont affecté le groupe Press'com depuis 2008 (dans les imprimeries et la presse gratuite d'annonces notamment), se traduisant par plusieurs centaines de suppressions d'emplois. En 2007 a été instauré un système de contrôle qualité à partir d'un panel de clients d'une enseigne de la grande distribution figurant parmi les comptes de Distrib, ce qui renforce les pressions extérieures à la rentabilité. On a déjà évoqué le cas de Distrib Mail. En 2008, la CFTC s'était mobilisée pour l'ouverture d'un plan social pour ces 900 salariés de la filiale se retrouvant sans activité :

« c'est des gens qu'on trimbalait d'un dépôt à l'autre, en leur faisant laver des scooters, on essayait de les occuper. Pour nous vraiment c'était... bon ! C'est vrai que c'est pas très fréquent qu'un syndicat demande l'ouverture d'un plan social. Parce qu'en général on se mobilise plutôt contre l'ouverture. Mais là c'était mieux que rien. Il y avait un corpus législatif au niveau du code du travail qui permettait des aides au reclassement, des aides, etc. Donc, c'est quand même encadré. Et là ce qu'on faisait c'était qu'on licenciait les gens pour faute, pendant leur moment de pause, alors qu'ils étaient là mais ils n'avaient pas de travail. On les forçait à la démission, donc c'était les jeter comme des kleenex. Donc on a été le seul syndicat, la CFTC, à assigner Distrib au tribunal de grande instance [de la ville] du siège, pour déclenchement d'un plan social, avec donc l'histoire des 10 licenciements sur une période d'un mois. L'avocate a monté le dossier, mais malheureusement on a été un peu poignardés dans le dos par nos collègues qui ont signé un accord de fin de crise un peu avant l'audience au Tribunal »

De nombreuses grèves se sont développées localement sur la question des conditions de travail, qu'il s'agisse des conditions de préparation des poignées (dans des hangars non chauffés), de la prise en charge des frais de transport ou de la mesure du temps de travail effectivement passé à la distribution. Dans le Var, un mouvement de grève se développe à l'initiative de FO en novembre 2009. C'est également le cas en Alsace. À la même période, un mouvement est déclenché par la CGT en région parisienne, suite au licenciement d'un responsable de dépôt. Plusieurs dépôts entrent en grève entre le 24 novembre et le 1<sup>er</sup> décembre. Ce mouvement débouche sur un engagement de l'entreprise à négocier un accord collectif avant le 15 mars 2010 portant sur les conditions de travail, et notamment sur « les poignées de 500 grammes » – autrement dit, sur la rémunération des tournées de distribution dans lesquelles les salariés auraient à mettre dans les boîtes aux lettres des poignées de prospectus d'un poids supérieur à 500 gr. La FILPAC-CGT soutient la démarche, qu'elle valorise comme le

résultat de sa mobilisation. Les autres syndicats, FO et CFTC en particulier, accusent la CGT d'accepter de négocier avec Distrib sur un thème qui ne devrait pas être mis en discussion. D'après eux, la convention collective interdit en effet les poignées supérieures à 500 gr. C'est ce qu'évoque par exemple le DSC CFTC :

« La convention elle prévoit au-delà de 500 grammes une tournée spécifique. Vous, comment vous percevez ces termes-là ? *Q- Une tournée de plus ? R-* Oui, voilà. C'est ce qu'un lambda peut penser. C'est ce qu'a fait Mediapost, l'entreprise concurrente de Distrib. Vous payez une deuxième tournée, au-delà. Mais là, non, non ! Tournée spécifique, ça veut pas dire une deuxième tournée, ça veut dire une tournée spécifique avec une cadence spécifique. (rire) Ça n'a rien de spécifique, c'est une cadence. On continue la poignée jusqu'à un kilo en fait chez nous. »

L'accord d'entreprise promis pour mars n'a pas abouti, et les discussions étaient encore en cours à la fin de l'année 2010 sur l'opportunité d'engager une négociation collective sur cette question (cf. infra). En Charente, un autre mouvement de protestation a été déclenché par la CGT en février 2010, toujours sur le paiement des heures de travail non quantifiées.

Parallèlement à ces conflits, de nombreux litiges opposent les syndicats à la direction de l'entreprise. 358 actions concernant Distrib avaient été engagées devant les prud'hommes en 2008. Distrib a par exemple été condamné en juillet 2009 par un conseil des prud'hommes à verser 953 639 euros à 23 salariés défendus par SUD PTT, en conséquence de la requalification de leurs contrats de travail à temps partiel en contrats à temps plein. Les constats de l'inspection du travail des Landes ont de même conduit l'entreprise à une assignation au tribunal pénal pour « travail dissimulé par heures dissimulées ». Distrib a été condamné à verser 368 000 euros de dommages et intérêts à une cinquantaine de salariés. Ces jugements se sont multipliés suite à l'annulation par le Conseil d'État, le 11 mars 2009, de l'article D.3171-9 du Code du travail qui légalisait la « quantification préalablement déterminée du temps de travail » définie au sein de la CCN. Cet article, introduit en 2007 après un intense lobbying des organisations patronales pour sécuriser le système de préquantification du temps de travail<sup>69</sup>, avait été contesté par SUD PTT qui avait procédé au recours devant le Conseil d'État. Malgré l'annulation de cette disposition, l'entreprise n'a pas changé son dispositif de quantification du travail. L'absence de réaction de la part de Distrib s'explique par le fait qu'un nouveau décret a par la suite été promulgué, en juillet 2010<sup>70</sup>, qui a de nouveau validé le principe d'une quantification préalablement déterminée (cf. encadré). SUD-PTT a de nouveau contesté ce décret en septembre 2010.

---

<sup>69</sup> Décret n° 2007-12 du 4 janvier 2007.

<sup>70</sup> Décret n° 2010-778 du 8 juillet 2010.

### Un temps de travail « sur mesure »

Le temps de travail dans les branches de la distribution directe et du portage de documents est déterminé selon des modalités qui dérogent au droit commun, comme l'illustrent les deux articles du Code du travail ci-dessous. Le temps de travail n'est pas mesuré *a posteriori*, mais évalué *a priori* :

« Article R3171-9-1 : Les dispositions de l'article D. 3171-8 ne sont pas applicables aux salariés exerçant une activité de distribution ou de portage de documents. Le temps de travail de ces salariés fait l'objet d'une quantification préalable selon des modalités établies par convention ou accord collectif de branche étendu, en fonction du secteur géographique sur lequel s'effectue le travail, de la part relative dans ce secteur de l'habitat collectif et de l'habitat individuel, du nombre de documents à distribuer et du poids total à emporter. La convention ou l'accord collectif de branche étendu peut fixer des critères complémentaires.

« L'employeur remet au salarié, avant chacune de ses missions, le document qui évalue a priori sa durée de travail à partir des critères susmentionnés. Ce document est tenu à la disposition de l'inspecteur ou du contrôleur du travail pendant une durée d'un an. »

« Article D3171-8 : Lorsque les salariés d'un atelier, d'un service ou d'une équipe, au sens de l'article D. 3171-7, ne travaillent pas selon le même horaire collectif de travail affiché, la durée du travail de chaque salarié concerné est décomptée selon les modalités suivantes : 1° Quotidiennement, par enregistrement, selon tous moyens, des heures de début et de fin de chaque période de travail ou par le relevé du nombre d'heures de travail accomplies ; 2° Chaque semaine, par récapitulation selon tous moyens du nombre d'heures de travail accomplies par chaque salarié. »

### *Une situation liée à Distrib... ou à la branche elle-même ?*

Un débat oppose les syndicalistes sur les raisons de ces difficultés à faire vivre un véritable « dialogue social ». Pour certains, la conflictualité récurrente dans l'entreprise serait liée à la mauvaise volonté de l'employeur, qui s'acharne à dévoyer l'interprétation de la convention collective. C'est le point de vue de la plupart des représentants des syndicats signataires de la convention collective, comme ce DSC CFTC :

« avant quand il n'y avait pas la convention collective c'était la cata. Après la convention collective c'est toujours la même chose, donc pour moi l'élément permanent c'est quand même la philosophie de Distrib derrière tout ça »

Le DSC CFTC fait part d'une déception qui est peut-être d'autant plus forte que son syndicat avait beaucoup misé sur la convention collective pour insuffler une culture du dialogue dans l'entreprise :

« on est dans une entreprise qui n'a pas une très bonne [...] approche du dialogue social, qui n'a pas une très bonne culture de la relation avec les syndicats. Historiquement, ça a toujours été basé avec une bonne part de conflits. Ça s'est un petit peu amélioré au début d'entrée dans la convention collective. [...] Moi, je suis arrivé au moment de rentrer dans la convention collective, c'est vrai que le mot d'ordre du président de la fédération, c'était de dire : "Bon, à Distrib il y a eu des prud'hommes, il y a eu des machins, donc on va essayer de reprendre un peu le dialogue". Et en fait on s'aperçoit au fil des années, [...] que c'est toujours les mêmes pratiques qui sont à l'œuvre. Et en fait la dimension financière prend le pas sur le respect des travailleurs et des conditions de travail »

Pour d'autres, SUD en particulier, ce serait la convention collective en elle-même qui poserait problème : « dans nos tracts, on a dit que de toutes façons on serait représentatifs on ne signerait pas cette convention ». S'appuyant sur son expérience de facteur, le responsable fédéral SUD interrogé rappelle qu'il suffirait de mettre en œuvre un système de pointage pour payer les distributeurs sur la base du travail effectivement réalisé :

« Le système il peut être très simple, ils disent : “C'est impossible à gérer”. C'est faux. Il suffit que, comme un facteur fait, [...] que juste avant de commencer ils passent à leur établissement, ils pointent comme n'importe qui ferait, et après ils partent sur leur secteur. A la fin de la journée, ils reviennent, en plus ça permet de rendre les pubs qu'ils ont pas distribuées et ils rentrent. Pourquoi on fait pas ce système là ? Parce qu'il faut payer un aller-retour. »

La négociation semblait par ailleurs également au point mort au niveau de la branche, comme l'exprime un communiqué intersyndical CGT-CFDT-FO-CFTC-CGC publié le 24 mars 2010, à la sortie de la réunion de branche de la distribution directe. Les organisations syndicales de salariés attendaient du syndicat patronal de la distribution directe qu'il accepte de réviser certains aspects de la CCN et mette en place une mutuelle. Leur communiqué se conclut ainsi :

« les organisations syndicales, de manière unanime, décident d'interpeller la Direction Générale du Travail et de suspendre le cours des négociations jusqu'à pouvoir réintroduire dans cette branche de la Distribution Directe le respect des engagements de méthode de négociation et un dialogue social en faveur d'une convention collective activée et non pas d'une convention collective morte, comme c'est le cas depuis des mois. »

On l'a déjà noté, l'entrée en vigueur de la CCN, combinée aux injonctions des pouvoirs publics à développer le dialogue social (sur la GPEC, l'emploi des seniors, le stress au travail, l'égalité professionnelle...), a cependant bel et bien généré une activité de négociation plus importante au sein de Distrib. Tous les syndicats interrogés qui sont implantés majoritairement chez les distributeurs (FO, CFDT, CFTC, CFTC, SUD) se rejoignent cependant pour marquer leur distance à l'égard d'une rhétorique du dialogue social que la direction de l'entreprise n'hésite pas à mobiliser. Selon le DSC FO interrogé, une véritable démocratie sociale devrait se mesurer au résultat des négociations plutôt qu'à leur seule existence :

« Alors quand on veut parler de la représentativité, de la démocratie, là chez Distrib c'est vraiment le condensé de tout ce qu'il ne faut pas faire en matière de rapport social. C'est l'employeur qui a peur de perdre le CE, parce que c'est une instance qui est très importante, et pour lui le plus important c'est de mettre des pions en place, pour pouvoir gérer comme ils le veulent. [...] Donc comment on peut dire qu'il y a une démocratie sociale ? Je ne sais pas. Ça sous-entend qu'on devrait avoir de bons accords de droit syndical, y en a pas. Une démocratie sociale comment ? Il faudrait voir les salaires, pas d'augmentation de salaire depuis 5 ans, parce qu'il veut garder tout le monde au Smic. »

Il note ainsi le fait que son syndicat n'a pas signé les accords de NAO depuis trois ans :

« C'est tendu, parce qu'il n'y a pas de relations. On est obligés de se voir, mais les NAO y en a pas, ça fait 3 ans qu'on signe pas, y a pas d'avancées sociales, y a pas de dialogue social, ce n'est que du rapport, législatif devant les tribunaux, point. »

Le refus de signer les accords, voire même parfois d'entrer en négociation, apparaît ainsi paradoxalement, comme un moyen de défendre le principe de véritables négociations. C'est notamment le cas sur la question des poignées de plus de 500 gr. : FO et la CFTC refusent de légitimer une discussion sur ce point alors que la CCN a selon eu déjà réglé la question. FO a attaqué la

direction de l'entreprise au tribunal de grande instance sur ce thème ; avec la CFTC, et contrairement à la FILPAC-CGT<sup>71</sup>, ils refusent de participer aux négociations sur le sujet :

« Distrib ne se prive pas de nous relancer régulièrement pour qu'on négocie. Ils sont forts parce qu'ils nous relancent pour négocier sur le sujet... [...] Nous on disait : "Nous, on ne veut même pas se déplacer. Le sujet est hors négociations. Pas de négociations sur le sujet". Donc comme ils voyaient que ça marchait pas, en gros ils l'intègrent dans d'autres, dans les NAO par exemple. On a fait les NAO, il y a un petit volet sur les poignées de 500. Comme on est là, on les écoute pour voir ce qu'ils nous disent (rire). [...] Ça les empêche pas, par exemple... Ici là-dedans (*il désigne un rapport d'expertise sur la table*) vous avez une lettre de l'avocat de Distrib, parce qu'on a refait des calculs sur 5 ans en arrière sur la requantification. Les rappels de salaire, c'est 5 ans en arrière. Toutes les tournées qui dépassaient les 500 gr., on, a recalculé les feuilles de route, donc le paiement des distributeurs. En intégrant un deuxième tour. Ça booste complètement, ça remodifie complètement ce qu'ils auraient dû toucher au moment de la tournée. Donc l'avocat de Distrib a le culot de dire : "il y a des négociations en cours, il y a un projet d'accord qui est fait par Distrib sur le sujet" (rire) C'est pour ça. [...] Même les élections pour eux c'est un motif de se grandir socialement... Ça figure même dans ce rapport, parce que le reproche de l'expert c'est de dire qu'il n'y avait aucun dialogue avec les syndicats sur des sujets, sur les accords qui encadrent la rémunération des salariés. Que tout a été mis en place de manière unilatérale par Distrib. Pas tout, mais un certain nombre de choses et notamment en ce qui concerne les cadence de plus de 500... De dire qu'il y n'a pas le respect du suivi au niveau des IRP parce que normalement on est associés au suivi des typologies de secteur (*la commission du CHSCT chargée de suivre l'évolution des typologies de secteur, prévue dans un des accords signés en 2005, ne se réunit pas*). [...] Aujourd'hui, ce qui est aujourd'hui pratiqué par Distrib, c'est pas du tout un instrument technique conventionnel, produit par la convention collective, c'est un critère d'ajustement économique. Un secteur qui ne rapporte pas trop, un chef de centre va le mettre... un secteur rural, il va plutôt le baisser en sub-urbain ou en urbain pour que ça coûte le moins cher possible en distribution. C'est ce que je démontre dans mes rapports, donc l'expert a reproché à Distrib de ne pas suffisamment pratiquer le dialogue et surtout d'associer le paritarisme dans le suivi des typologies du temps de travail, tout ce qui est prévu par la convention collective là-dessus. L'avocat de Distrib a répondu : "mais si, on est en train des faire les élections chez Distrib. On pratique le dialogue social" ! (rire) C'est vraiment... on en est là quoi. »

Il s'agit donc aussi d'empêcher l'entreprise de se prévaloir devant les tribunaux d'un dialogue social qui ne serait qu'une façade, comme l'explique également le DSC FO :

« C'est tout du flou. [...] Oui, on négocie sur... quand ils passent devant les tribunaux ils disent "vous voyez, on négocie !" c'est pour ça que je ne signe rien, pour pas qu'ils puissent dire. »

Dans le même esprit, le DS CFTC, évoque la promesse faite par la direction de l'entreprise, avant les élections professionnelles, de subdiviser le CHSCT en plusieurs entités :

« au contentieux, ils s'en servent pour dire : "On a très bien pris en compte la problématique du temps de travail et la typologie parce que regardez, on va multiplier... c'est la profusion quoi... on va multiplier les CHSCT pour avoir un suivi très pointu et très près du terrain de ce temps de travail et de sa typologie." Voilà. »

De ce point de vue, le durcissement de la règle de l'accord majoritaire peut apparaître comme un moyen supplémentaire de réduire les marges de manœuvre d'une direction de l'entreprise accusée de « manipuler le dialogue social ». Comme le dit le DSC FO, avec le seuil de validité de 30 %, « ça va leur faire tout drôle ».

---

<sup>71</sup> Tout en réaffirmant la revendication d'une poignée plafonnée à 500 gr., la Filpac-CGT négocie sur le principe d'une rémunération supplémentaire au-delà de ce poids : « *la CGT a préféré adopter une position volontariste et responsable plutôt que de rester prostrée devant cette transgression permanente des normes conventionnelles* » (« Distrib : Pourquoi cette "chape de plomb" sur les poignées de plus de 500 grammes ? », tract Filpac CGT, 1<sup>er</sup> février 2010). Seules la CGC et la CGT se sont engagées dans une négociation sur le sujet le 14 janvier 2010, qui n'a jamais abouti.

Deux problèmes sont avancés par les syndicalistes qui expliqueraient à leurs yeux l'absence de bonne foi de l'employeur dans la négociation. D'une part, comme l'évoquent certains propos ci-dessus, la négociation serait de plus en plus subordonnée à des exigences de rentabilité financière sur lesquelles les représentants des salariés n'ont pas leur mot à dire. D'autre part, la direction de l'entreprise ferait un usage essentiellement tacticien du droit, en n'hésitant pas à prendre ses distances avec les règles quand celles-ci ne lui conviennent pas, comme l'évoque le DSC CFTC :

« C'est "pas vu, pas pris", c'est ça. Mais bon, je pense que dans beaucoup d'entreprises c'est ça : "On connaît les règles, si on peut passer au travers c'est bien. Si on est pris sur le fait ... on gèrera la situation, quoi" ! C'est bien souvent aussi des... un calcul purement comptable et financier puisqu'ils ont des provisions ... tout est provisionné en termes comptables et financiers... les contentieux prud'hommes sont provisionnés. [...] Et c'est des sommes colossales. SUD, qui a déposé des dossiers sur Nantes, sur deux ans, ils ont récupéré près de deux millions d'euros de rappels de salaire sur des distributeurs. Sur une seule... à Nantes, sur une seule affaire il y a eu 900 000 euros de rappels de salaire. [...] Il y a des salariés qui perdent mais en moyenne les rappels de salaire c'est 30 000-40 000 euros par distributeur quand le contentieux... Mais tout ça c'est provisionné par Distrib, et pour eux ça revient bien moins cher de payer même des sommes assez importantes de manière ponctuelle que de régulariser, on va dire, la situation et d'appliquer mot pour mot la convention collective au jour le jour. Parce que l'effet de levier sur 25 000 salariés il est énorme quoi. Le moindre euro dépensé... je le vois quand je suis au CE, quand on veut faire un cadeau sur le budget, le moindre euro dépensé, ça fait grimper l'échelle financière de manière assez importante. »

Dans ces conditions, c'est bien plus « le droit au droit » que « le droit à la négociation » que défendent les syndicats. Ce rappel à l'ordre du droit passe dès lors bien plus par les recours devant les tribunaux que par la négociation, comme l'explique le DSC CFTC :

« là où je rejoins un peu SUD et c'est ce que j'ai martelé à ma fédération, qui n'était pas trop habituée parce que c'est une fédération de fonctionnaires, donc pas trop habituée au droit privé. Demain, le syndicalisme sans le droit, c'est à proscrire. On ne fera pas de syndicalisme si on n'a pas d'équipe de juristes et des réseaux d'avocats pour faire respecter des accords. Ça c'est une évidence... Moi, j'ai été un peu entêté : l'histoire des délégués syndicaux [*chefs de centre*] c'était un peu du forcing pour faire une procédure en justice. Et donc c'est vrai que SUD là-dessus, au niveau juridique, ils y vont quoi. Ça c'est une bonne chose. C'est vrai que... De toute façon c'est le seul rempart à la dégradation des rapports sociaux, quoi. Le droit c'est vraiment le... le *modus vivendi* dans les conflits. Quand chacun voit avec sa philosophie personnelle, le droit dit : "de toute façon dans cette situation, la règle c'est ça." Il y a pas à avoir deux vitesses. Le problème c'est que... c'est vrai qu'en pratique c'est quand même les rapports de force. Le rapport de force financier de la direction, de la part des employeurs et puis, quand on peut, on a le rapport de force de la rue, des syndicats. »

Revenant sur le problème des poignées de plus de 500 gr., le même responsable syndical regrette qu'il n'y ait pas de « minutes » des débats lors des négociations collectives, comme à l'Assemblée nationale, ce qui permettrait selon lui de mieux restituer et faire respecter « l'esprit » des accords.

La diffusion de la grammaire du « dialogue social », qui pose comme une évidence le fait que le rôle des organisations professionnelles soit d'être avant tout des partenaires de négociation, met l'accent sur les dimensions procédurales de la démocratie. Ce processus empêche de voir à quel point les directions d'entreprise peuvent développer des usages tacticiens du droit. Les discussions entamées à l'occasion du renouvellement des IRP en donnent une autre illustration.



## 4. L'entrée dans le nouveau régime de représentativité

Au regard de l'entrée dans le nouveau régime de représentativité, l'enjeu des élections professionnelles à Distrib était double. Il s'agissait d'abord, pour les organisations syndicales, de faire enregistrer la progression sensible de leurs implantations depuis le précédent scrutin. Il s'agissait en outre de poser les bases de leur représentativité au-delà de l'entreprise. Étant donné le poids des deux principaux opérateurs dans le secteur de la distribution directe, la représentativité aux élections professionnelles dans l'entreprise s'articule étroitement aux enjeux de représentativité au niveau de la branche. Ces enjeux se sont reflétés au moment de la négociation du protocole électoral. En lien avec ces questions, la réforme de la représentativité a en outre suscité l'émergence d'un nouvel acteur syndical dans l'entreprise, la Confédération autonome du travail. Les élections ont finalement acté le basculement des IRP du côté des organisations syndicales.

### *La négociation des protocoles d'accord préélectoraux*

Le renouvellement des IRP était normalement prévu pour le 4 avril 2010. Les négociations pour organiser les élections ont commencé en mars 2010, mais de nombreux désaccords entre la direction de l'entreprise et les organisations syndicales ont empêché la procédure d'aboutir avant la fin du mandat des IRP sortantes. La négociation se prolongeant, les mandats ont été prorogés une première fois jusqu'au 15 juin, puis à nouveau jusqu'au 8 octobre. Outre les cinq organisations représentatives au plan national, SUD-PTT a également participé à la négociation. La fédération s'est même directement impliquée dans la discussion :

« Q– qui a participé au nom de Sud à la négociation du protocole électoral ? R– La fédération Sud PTT déjà parce qu'il est assez fréquent que la fédération y participe, surtout sur les grosses entreprises. Il y a toute une série de filiales dans le groupe La Poste où on participe à ce genre de protocole parce que c'est aussi un peu technique, hein. Et puis une personne de Distrib parce qu'on était en délégation à deux personnes. »

Deux protocoles – l'un concernant le CE, l'autre les DP – ont finalement été signés le 30 juin, mais selon des configurations variables témoignant de l'absence de consensus sur l'organisation des élections. D'après le responsable SUD interrogé, « *le premier enjeu c'était de créer les conditions d'une vraie démocratie au sein de cette entreprise qui supposait que si déjà les gens ne votent pas, c'est qu'il y a des raisons, et donc faire en sorte que tout soit mis en œuvre pour qu'il y ait une vraie élection.* »

Un premier débat concernait le périmètre du CE, certaines organisations souhaitant que soient mis en place des comités d'établissement, sauf que « *les comités d'établissement, ça a toujours été niet* », nous dit le DSC CFTC. En contrepartie, la direction a augmenté de 15 à 17 le nombre d'élus au CE national. La CGT a cependant critiqué cette proposition en dénonçant la surreprésentation des cadres et la sous-représentation des distributeurs : en fonction des effectifs des différentes catégories de personnels, il ne devrait y avoir qu'1 siège cadre (au lieu de 2 dans le protocole) et 15 sièges

employés (au lieu de 14)<sup>72</sup>. La direction proposait également de conclure un protocole d'accord prévoyant, à défaut de décentraliser le CE, de régionaliser le CHSCT. Le DSC CFTC s'est opposé à cette négociation en rappelant que les syndicats n'ont pas de légitimité pour signer un protocole CHSCT : « *le CHSCT c'est le collègue désignatif, les CE et les DP, qui à la fois vote mais également met en place les conditions des élections, le suffrage, etc.* »<sup>73</sup>

Un autre important débat a opposé les organisations syndicales à l'employeur sur le jour du vote : alors que les syndicats souhaitaient que celui-ci se tienne un lundi, jour où tous les distributeurs se rendent dans les dépôts pour récupérer les « poignées » à distribuer, la direction souhaitait quant à elle l'organiser en milieu de semaine. Selon le DSC CFTC interviewé, ce choix visait à réduire la participation électorale :

« évidemment le plus intéressant pour Distrib c'est d'avoir un jour de vote où il y a personne dans le dépôt. Hein ? Donc le choix idéal c'était le mercredi, alors là c'est garanti, pour faire venir les gens il faut vraiment qu'ils soient motivés, hein ! Mercredi, c'est pas tellement un jour qui facilite les élans démocratiques. Donc nous, on a toujours refusé, évidemment. »

Finalement, un compromis s'est instauré sur le vendredi entre la direction et certaines organisations, jour de meilleure fréquentation des dépôts qu'en milieu de semaine. D'après plusieurs interlocuteurs, ce compromis a été forcé par l'arrivée des congés estivaux et le risque de se retrouver à nouveau sans IRP. Mais la décision d'organiser le vote un vendredi fait partie des raisons qui ont motivé le refus de la CGT de signer les deux protocoles d'accord préélectoraux. Elle reprochait également à la direction de l'entreprise d'avoir organisé une réunion de négociation ultime sans inviter la CGT et SUD, de refuser la mise en place d'un collège cadres pour les DP (cf. *infra*) et d'avoir rédigé un paragraphe illégal dans chacun des protocoles qui prévoit leur reconduction tacite en l'absence de dénonciation avant les six derniers mois précédant le renouvellement des IRP<sup>74</sup>. Le représentant de SUD-PTT interrogé avance l'hypothèse que la direction de l'entreprise ait sciemment fait durer les négociations pour repousser au plus tard le renouvellement des IRP, dans la mesure où la « menace syndicale » se faisait de plus en plus crédible. Il dénonce ainsi :

« ...une façon de négocier de l'employeur qui est à chaque point on écoute, on prend les propositions et puis on se revoit un mois après. Et un mois après il y a qu'une toute petite chose qui a bougé. On reformule encore les mêmes problématiques, les mêmes propositions, et on se revoit encore un mois après. Et ça a duré comme ça quand même pendant plus de 6 mois, ce qui est beaucoup trop par rapport à une négociation du protocole électoral qui, y compris, aurait dû se passer, s'il fallait y passer quatre négociations ou cinq négociations dans les quinze jours, rien ne l'interdisait. Là on aurait été dans ce qu'on appelle la négociation loyale et pas dans une recherche de gain de temps qui a abouti, y compris, je veux dire, à reporter à deux reprises, à proroger les mandats des représentants du personnel de Distrib qui étaient en place ».

---

<sup>72</sup> « Élections professionnelles Distrib : On aura tout vu ! », tract Filpac-CGT, 6 juillet 2010.

<sup>73</sup> Cette régionalisation devait cependant être engagée en 2010, suite aux observations de l'inspection du travail. D'après le DSC CFTC interviewé, « à chaque fois l'inspecteur du travail dit : "attendez, vous avez un CHSCT national sur 250 établissements, c'est n'importe quoi !" »

<sup>74</sup> « Élections professionnelles Distrib : On aura tout vu ! », tract Filpac-CGT, 6 juillet 2010.

Le protocole pour l'élection du CE organise un découpage en trois collèges. Les cadres et assimilés (444 salariés au 28 février 2010) disposent de deux sièges de titulaires (et deux suppléants). Les techniciens et agents de maîtrise (200 salariés) sont représentés par un titulaire et un suppléant. Quatorze sièges de titulaires (et autant de suppléants) sont attribués au collège des employés (11 593 salariés au 28 février 2010). Le protocole prévoit que les cadres et agents de maîtrise votent par correspondance pour garantir la confidentialité de leur vote, étant donné leur faible effectif. Les listes d'électeurs arrêtées le 30 juin 2010 ont été l'occasion de réévaluer les effectifs, sans pour autant modifier la répartition des sièges. À noter enfin, le modèle de procès-verbal de recueil des résultats est propre à Distrib, alors que la DGT demande aux entreprises de consigner leurs résultats dans un formulaire officiel. La question du paiement du vote se posait également pour les salariés qui ne travaillent pas le jour du scrutin et voudraient se déplacer plutôt que de voter par correspondance : le protocole d'accord préélectoral prévoit le paiement d'un quart d'heure de travail.

Au regard des conditions d'organisation du précédent scrutin, le protocole enregistre un certain nombre de modifications, qui témoignent de l'influence plus forte acquise par les organisations syndicales : « à mon avis, ils sont conscients aussi qu'il y a une espèce d'inéluctabilité de la réalité syndicale qui va s'imposer à eux », nous dit le responsable SUD. Il pointe également le fait que Distrib, tout comme son principal concurrent, seraient désormais sommés de donner à voir une façade plus respectable :

« ces deux entreprises sont énormément montrées du doigt sur la place publique. On a beaucoup d'interventions des inspecteurs du travail, on a beaucoup de procès. On a beaucoup d'interventions des politiques, des sénateurs et des députés... Et on a en même temps un gouvernement qui est sollicité pour prendre des décrets pour aider ces entreprises. Donc, je pense très sincèrement qu'il y a une très forte demande du gouvernement qui est aussi de dire : "Bon, nous on veut bien vous aider". C'est la logique pour nous de Sarkozy, de sa bande, donc de soutien au MEDEF. Mais avec en même temps quand même des exigences de... "il faut que ce soit propre quoi." Donc voilà... une obligation de Distrib de se remettre un petit peu plus dans les clous, peut-être, et du coup de laisser tomber cette logique de sans appartenance syndicale qui fait un peu penser aux anciens... à l'ancien patronat du siècle dernier, avec des syndicats comme chez Citroën, la CSL... »

La taille des bulletins de vote a été ramenée à un format plus habituel (un quart de feuille A4, avec présence des logos syndicaux). Un contingent d'heures de délégation exceptionnel de 60 heures est affecté à chacune des organisations ayant participé à la négociation, à utiliser entre le 30 juin et le 19 novembre 2010. Un paragraphe rappelle en outre de manière très explicite que le fait de porter atteinte à la libre désignation des IRP constitue un délit d'entrave pouvant aller jusqu'à un an d'emprisonnement et que « *L'ignorance de la loi, la bonne foi, des circonstances fortuites ou l'erreur dans l'interprétation d'un texte ne seront pas des clauses d'impunité* ».

Le protocole concernant les élections au CE n'a cependant finalement été signé que par quatre organisations syndicales : la CFDT, FO, la CFTC et la CFE-CGC. SUD a dénoncé une « parodie de négociation » en se demandant si la direction de l'entreprise n'avait pas cherché à retarder au plus tard possible le renouvellement des IRP : « *D'autant plus légitime comme question qu'elle nous avait fait le*

*même coup aux élections précédentes... »*<sup>75</sup> Constatant que la négociation a duré « *des semaines et des semaines, parce qu'on était au bord de déposer un recours auprès de la direction départementale de l'emploi pour qu'ils nous pondent un protocole* » le DSC CFTC aurait souhaité qu'un médiateur extérieur à l'entreprise veille au bon déroulement du processus électoral, soulignant à nouveau le besoin de garanties d'impartialité dans l'application du droit.

Un autre débat a spécifiquement porté sur le protocole DP et conduit à ce que celui-ci ne soit signé que par trois organisations – la CFDT, FO et la CFE-CGC. La CFTC a rejoint SUD et la CGT dans le refus de signer dans la mesure où le protocole, globalement identique au protocole CE, ne s'en distinguait qu'en prévoyant l'organisation d'un seul collège pour les DP, excluant du corps électoral les chefs d'établissement (cf. encadré). Selon le DSC CFTC, la direction de l'entreprise détournait ainsi une des nouveautés de la loi du 20 août 2008 – l'obligation d'avoir recueilli sur son nom 10 % des suffrages exprimés pour être désigné DS – pour mettre un terme à la désignation de chefs de centres comme délégués syndicaux :

« la CFTC, on ne voulait absolument pas signer le protocole parce qu'on avait fait désigner donc des chefs de centres délégués syndicaux et avec la loi 2008 on devait absolument passer par les urnes pour valider leur 10 % pour être maintenus en tant que DS. Là... nonobstant le fait qu'ils ont perdu en cour de cassation sur la désignation des chefs de centre délégués syndicaux, ils se refusaient totalement... alors ça a été assez rapide la réaction quand même. Ils ont fait signer une volée de délégations de pouvoir sous forme d'avenants pour les chefs de centres, pour court-circuiter complètement toute désignation future. Ils restaient dans cette philosophie là par rapport aux délégués du personnel, ils ont dit : "Peut-être que vous allez gagner en justice sur tel ou tel chef de centre, mais là maintenant on a tout bâché, il y en a plus aucun qui peut être DS et de toute façon ils seront jamais délégués du personnel. On le veut pas." Donc, les chefs de centre, les chefs d'établissements ont été complètement écartés du processus de représentation du personnel, sauf au niveau CE. Mais nous, ce qui nous importait, c'est qu'ils soient aussi sur des établissements. Et donc nous on ne voulait pas signer le protocole pour ça »

Hormis les quatre candidats (titulaires et suppléants) pouvant se présenter au collège cadres du CE, tous les autres chefs de centre se voient ainsi privés de l'onction électorale qui leur permettrait d'être désignés délégués syndicaux. De la sorte, la direction de l'entreprise s'assurait de la loyauté de son encadrement de proximité en empêchant que des chefs de centres puissent s'inscrire dans la loyauté concurrente d'un mandat syndical (et donc de la protection juridique qui facilite l'engagement syndical).

---

<sup>75</sup> « Élections à Distrib : petits arrangements entre amis ?? », *Sans Adrexe*, bulletin la section SUD-PTT Distrib, n°6, juillet 2010.

### Un collège unique dans le protocole d'accord préélectoral pour les délégués du personnel

« Ce mode d'organisation a été retenu afin de :

- Tenir compte du fait que les Chefs de Centre, représentant de l'employeur dans le centre, est exclu de l'électorat et de l'éligibilité.
- Tenir compte du fait que l'effectif "cadre" hors chef de centre (non électeur pour les délégués du personnel) est très généralement de 1 par établissement (le RCGC).
- Eviter de ce fait l'attribution d'un siège au collège "cadre" constitué d'un seul électeur.
- Respecter la confidentialité de vote des cadres. »

(Extrait du PAP du 30 juin 2010 signé par FO, la CFDT et la CFE-CGC)

Selon les établissements, le nombre de sièges de DP à pourvoir varie entre deux et dix (titulaires + suppléants). Au total, 249 établissements ont été définis pour l'élection des DP, représentant un total de 1052 mandats. Alors mêmes que plusieurs organisations (CGT, SUD, CFTC notamment) ont soulevé l'illégalité des protocoles d'accord préélectoraux, en particulier pour le protocole DP – en effet, dans la mesure où le protocole prévoit un découpage dérogatoire des collèges, il aurait dû recueillir l'unanimité des organisations syndicales pour être valide – elles n'ont cependant pas fait recours devant la justice pour annuler les élections. Il semble que l'enjeu prioritaire était à leurs yeux que des élections aient lieu avant tout, dans la mesure où elles anticipaient une croissance de l'influence syndicale.

### *L'apparition d'un nouvel acteur syndical : la CAT*

D'après le DSC FO interviewé, le temps mis à négocier les protocoles préélectoraux a été employé par la direction pour mettre en place une nouvelle organisation syndicale, la Confédération autonome du travail<sup>76</sup> : « *On se rend compte qu'un syndicat qui sort du chapeau peut faire 13 % au 1<sup>er</sup> tour* ». La CAT n'a pas participé à la négociation du protocole d'accord préélectoral, les statuts du syndicat ayant été enregistrés et les listes déposées peu de temps avant la date limite du 8 septembre. « *On n'est pas dupes, on connaît les gens qui sont sur ces listes* », nous dit le DSC CFTC. La naissance de la CAT témoignerait ainsi de la façon dont la direction de l'entreprise, habituée à intervenir directement dans la représentation du personnel, s'ajusterait au nouveau cadre juridique. Étant donné l'importance nouvelle du 1<sup>er</sup> tour des élections – qui détermine les capacités de négociation et de signature des acteurs syndicaux – l'employeur peut trouver un double intérêt à susciter l'apparition d'organisations lui étant présumées favorables : d'une part, disposer de partenaires de négociation plus conciliants et, d'autre part, réduire la représentativité des organisations jugées menaçantes. Comme le dit le DSC CFTC « *le risque c'est qu'elle [la CAT] nous siphonne quand même une bonne partie des suffrages. On va devoir se répartir une portion congrue des*

---

<sup>76</sup> Cette organisation peu connue revendique une existence depuis 1953. Elle dispose d'un site internet : <http://www.c-a-t.fr/>

*suffrages des salariés.* » De même, selon le responsable SUD-PTT, « voyant les syndicats monter, et avec cette nouvelle loi du 20 août 2008 ça a offert une nouvelle stratégie à Distrib. Et la nouvelle stratégie il l'a appliquée, c'est-à-dire qu'il a regroupé une partie de ces sans étiquette autour d'un syndicat autonome qui s'appelle la CAT ».

Le fondateur du syndicat CAT dans l'entreprise est un ancien adhérent de la CGC qui se définit comme « *distribien avant tout* ». Entré dans l'entreprise de distribution directe au début des années 2000 comme chef de centre, il a commencé à participer en 2004 à des réunions avec le DSC CGC, qui était directeur régional dans le Nord. Il était notamment devenu représentant syndical CGC au CHSCT. Suite à la fusion entre Distrib et Distrib Sud Ouest en 2008, il a perdu ses mandats au profit des représentants CGC de l'ancienne filiale. Peu de temps avant, il était devenu expert-métier, avec pour mission de former l'ensemble des chefs de centre aux méthodes de gestion du personnel impliquées par l'entrée en vigueur de la convention collective. C'est sans doute ce lien privilégié avec l'ensemble des 260 dépôts qui lui a permis de présenter une liste complète dans les trois collèges au CE et dans plus de 50 établissements pour les DP. « *En très peu de temps on a quand même monté un petit réseau* », nous dit-il, et plus loin : « *je suis allé un peu faire aussi le tour des dépôts avant, on fait campagne comme tout le monde* ». De l'aveu même de l'interrogé, il semble d'ailleurs que l'existence de la CAT lui ait été suggérée lors de discussions avec le management de l'entreprise :

« *Q- Et comment est-ce que vous avez découvert la CAT? R- Ben en cherchant... J'ai une âme indépendante, j'aime bien le côté union libre. [...] Je voulais fonctionner comme une organisation syndicale tout en étant indépendant, c'était un bon compromis [...] Je dis pas que c'est le hasard parce que je cherchais quand même... J'en avais déjà entendu parler... Q- Vous en aviez entendu parler comment? R- [Il hésite] Au détour de... de réunions... il y a eu des réunions sociales que Distrib a organisées, justement c'était sur des sujets, sur les partenaires sociaux... parce que nos managers ont besoin aussi, enfin ils font des stages... Moi je n'y étais pas présent mais je connais beaucoup de monde, et au déjeuner on m'a dit "tiens y a ça aussi, il y a un truc qui existe, la CAT"... »*

L'éventualité d'une mise en cause de la représentativité de la CAT, notamment au regard du critère d'indépendance vis-à-vis de l'employeur, semble avoir été envisagée par les responsables des autres syndicats, mais elle n'a pas été menée à son terme. Les représentants des syndicats se sont concentrés sur l'annulation de certaines listes. Là encore, on peut penser que l'objectif d'organiser les élections au plus vite a été priorisé par les syndicalistes.

### ***L'apparition des Représentants de section syndicale (RSS)***

Si la désignation de RSS a pu par endroits représenter un moyen de préserver les mandats de délégués syndicaux ayant perdu la représentativité ou n'ayant pas recueilli 10 % des suffrages exprimés sur leur nom (cf. *infra*), ce sont surtout les syndicats cherchant à s'implanter dans l'entreprise qui ont eu recours à ce nouveau mandat. Un RSS a été désigné par l'UNSA dans un établissement. C'est surtout SUD-PTT qui a pu sécuriser une implantation qui, on l'a vu, avait auparavant été contenue par la répression antisyndicale :

« la loi du 20 août 2008, même si on la contestait sur un certain nombre de choses, nous ne sommes pas ceux qui sont le plus plaindre parce que... avant cette loi nous faisons partie des syndicats qui étions reconnus en rien, y compris quand on avait une réelle présence et une réelle représentativité dans l'entreprise, hein. Tout était dans le subjectif et c'était quand même relativement compliqué de... parce qu'on passait systématiquement devant un juge et il fallait en faire la démonstration. Donc là on se trouve dans une situation plus favorable, surtout par rapport à ces entreprises-là. Puisqu'on peut, dans un premier temps, désigner un RSS, donc lui proposer tout de suite un statut de salarié protégé à condition que l'établissement soit suffisamment important : 50 salariés normalement. »

Alors que la règle de désignation des DS (l'onction électorale) tend à inciter au cumul de ce mandat désignatif avec un mandat électif, la logique transitoire – et « à un coup » – du mandat de RSS peut à l'inverse inciter à dissocier ce mandat des mandats électifs. C'est ce qu'évoque également le responsable SUD interrogé, qui explique pourquoi son syndicat a parfois préféré perdre les 4 heures de délégation liées au mandat de RSS en présentant aux élections des candidats sans mandat :

« ce qu'il faut savoir pour les RSS – et ça c'est un côté négatif pour la loi –, c'est que si on n'obtient pas la représentativité sur le périmètre de la désignation, on ne peut pas redésigner le même RSS. Donc là évidemment vous comprenez que se pose pour nous le problème que si on l'obtient pas, il est de nouveau en danger dans le cadre d'un éventuel licenciement, abusif à tous les coups, mais peu importe... Les employeurs de ce type on les connaît, hein. De toute façon on n'hésite pas à les dénoncer sur nos tracts. Ils n'hésitent pas un instant y compris à perdre aux prud'hommes pour payer les indemnités dès l'instant qu'ils se sont débarrassés de ce qu'ils appellent eux être, on va dire, le mouton noir de l'établissement. Donc, on fait attention, donc quand on arrive, par exemple, à un contact 15 jours ou 3 semaines avant l'élection, comme on a eu sur 2 ou 3 établissements, le fait d'être candidat le met en position de salarié protégé. Donc, on préfère ne pas le désigner et si jamais il obtient pas la représentativité, il a encore l'opportunité après l'élection d'être un RSS pour les 4 années, en attendant voilà... Donc là c'est la tactique, mais de la tactique qui a un sens parce que on trouve toujours derrière le souci de protéger le salarié. [...] Nous on prend des précautions parce qu'en plus on sait que notre syndicalisme n'est pas apprécié par l'employeur. Donc, il ne nous fera aucun cadeau, donc... on agit de cette façon-là. Et puis on a perdu un dossier au tribunal d'instance sur un RSS parce qu'il y a eu la problématique de forme pour le syndicat qui l'accueille, qui avait pas ses statuts qui étaient vraiment en ordre. »

La désignation des RSS appelle donc une certaine prudence tandis que, de manière plus générale, toutes les désignations doivent être juridiquement irréprochables. C'est surtout le cas des organisations syndicales qui manifestent le plus ouvertement leur défiance à l'égard de l'employeur, voire même vis-à-vis de l'ensemble du système de relations sociales, comme SUD :

« On a beaucoup dénoncé, on a fait des tracts et tout de suite ça nous a attiré évidemment de mauvaises relations. En disant : "Oui, c'est quoi ce syndicat qui critique notre convention collective..." Mais peu importe, on a fait fi et petit à petit les salariés sont venus à nous jusqu'à ce que certains syndicats, FO principalement, CGT ensuite mais par encore totalement, ils ont encore des difficultés, mais ont commencé un petit peu à se déconnecter en disant : "Ça va de plus en plus mal pour nous". Mais ça va mal parce que nous on joue le jeu de la transparence, c'est-à-dire qu'on a cette activité syndicale et les gens qui viennent à nous, ils viennent pour ça. Ils viennent pour rien d'autre. Ils viennent pour que la vérité soit dite et faite. Voilà parce que nous, on leur offre rien, pas de privilèges, ni de choses que les autres organisations syndicales monnaient à chaque fois qu'ils ont des gens à trouver sur une plateforme. Voilà. Nous, on travaille pas comme ça. C'est notre réputation. Et du coup voilà, on nous aime pas. Les patrons nous aiment pas. Les cadres nous aiment pas. On nous accuse de vouloir faire couler ces entreprises ».

## Les élections

Le 1<sup>er</sup> tour des élections professionnelles a eu lieu le 8 octobre 2010. Les listes devaient être déposées un mois plus tôt. Faute de quorum, un second tour a été organisé le 19 novembre. Les listes devaient être déposées le 15 octobre au plus tard.

C'est à l'occasion des dépôts de listes que les syndicats ont cherché à limiter ce qu'ils considéraient être les empiètements de la direction de l'entreprise, comme le dit le DSC FO :

« J'ai fait beaucoup d'annulations de listes : par exemple quand ce sont les chefs de centre qui ont envoyé des listes à l'employeur pour dire telle personne se présente sur la liste DP. C'est pas la démocratie sociale ça. »

Le nouveau cadre juridique s'est traduit par l'ouverture du jeu électoral, puisque huit organisations ont été en lice au 1<sup>er</sup> tour de scrutin. La configuration syndicale était différente dans chaque collège. Dans le principal d'entre eux, celui des employés – c'est-à-dire, des distributeurs – sept listes ont été déposées : celles de la CAT, de la CFDT, de la CFTC, de la CGT, de FO et de SUD, toutes complètes. L'UNSA qui, tout comme la CAT, n'avait pas participé aux négociations préélectorales, a présenté une liste de quatre candidats. Dans le collège des agents de maîtrise, cinq listes ont été déposées : celles de la CAT, de la CFDT, de la CFE-CGC, de la CFTC et de la CGT. Enfin, dans le collège cadres, cinq autres listes étaient présentes : celles de la CAT, de la CFE-CGC, de la CFTC, de la CGT et de FO. Seules la CAT, la CGT et la CFTC étaient représentées dans les trois collèges. Les progrès de l'implantation syndicale ont permis aux organisations de présenter un nombre beaucoup plus important de candidats. FO a présenté plus de 200 candidats sur 80 établissements environ. La CFTC a présenté environ 130 candidats sur une cinquantaine d'établissements, soit deux à trois fois plus de candidats que lors des précédents scrutins. C'est grâce à la syndicalisation de chefs d'établissement que la CFTC a pu pour la première fois présenter une liste dans le collège cadres pour le CE. SUD a présenté des listes DP dans 11 sites. Tous notent cependant la difficulté de constituer des listes ou, pour être plus précis, l'existence d'incitations différenciées selon l'étiquette syndicale :

« Pour inciter un candidat à se présenter sur la liste CAT [*présumée favorable à la direction*], on va lui proposer d'augmenter son contrat. Par contre, celui qui s'est présenté sur une liste syndicale, on lui dira : "Toi, tu viens là. Ton contrat, je te le baisse. Tu vas signer ton avenant à la baisse. Et de trente heures tu vas passer à vingt heures." Les salariés, nous, on essaie de les informer, de leur dire "le salarié est protégé, tu risques rien". Mais bon, voilà. [...] Ça c'est le genre d'irrégularités que nous on peut signaler à l'inspection du travail, mais malheureusement on a l'expérience qu'il n'y a pas beaucoup de débouchés concrets »

La polarisation très forte du paysage syndical entre des organisations présumées favorables à la direction et d'autres ouvertement défiantes aurait pu se traduire par des listes communes. Pour des raisons différentes au niveau du CE et des DP, cette option a été globalement évitée. Étant donné l'éparpillement des établissements pour les élections DP, la présence syndicale se recouvrait rarement. De ce fait les syndicats étaient rarement en concurrence, et quand c'était le cas, des listes unitaires ont pu être constituées : on note une liste commune FO-SUD dans un établissement. Ailleurs ce sont des



listes communes FO-CFTC qui ont été constituées. D'après le DSC CFTC, un certain nombre de listes DP unitaires ont été empêchées par le calendrier électoral, avec un protocole signé *in extremis* avant les vacances d'été :

« A part FO, on aurait pas eu tellement vraiment de partenariats sur une union intersyndicale. On a fait quelques alliances, quelques listes communes sur des dépôts, dans des établissements. Et c'est... pffff ! c'est compliqué des fois aussi de mettre en place parce que... on a manqué de temps aussi [...] on s'est retrouvé après dans la période estivale, tout le monde part en congé etc. Donc c'est vrai qu'on s'est retrouvé dans une période un peu bâtarde pour préparer ce processus électoral. Donc pour en revenir à votre question sur les alliances, on n'a pas été trop disponibles pour recevoir et monter des listes. Parce qu'on a quand même 250 établissements... »

Inversement, dans le cas du CE, les nouvelles règles de représentativité semblent avoir empêché tout rapprochement au 1<sup>er</sup> tour des élections, comme l'explique le DSC FO :

« Au 1<sup>er</sup> tour, c'était impossible. Y a l'histoire de la représentativité. On était tous conscients qu'il fallait d'abord être représentatif, et chacun de son côté. Et c'est comme ça, c'est ce que veut la loi. Donc après, la liste intersyndicale, on voulait la faire au 2<sup>e</sup> tour. Sauf que sur le protocole électoral, lorsqu'on l'a mis en place, on a oublié d'une virgule, on a mis une semaine entre les deux tours pour déposer les listes. C'est ce qui a fait qu'on n'a pas pu déposer les listes. Même l'employeur pensait qu'on allait faire une liste intersyndicale. Mais bon il est très difficile de faire une liste en une semaine, surtout avec des établissements éclatés, et des délégués syndicaux centraux éclatés en France. »

Le DSC CFTC évoque en outre la pression des fédérations, qui semble moins se faire sentir en termes d'injonctions que d'interdits. Le veto à l'égard des signataires de la position commune est clairement annoncé :

« Q- Et vous n'aviez pas envisagé, étant en position de faiblesse par rapport aux indépendants, une liste intersyndicale ? Ça a été évoqué, ça ? R- Non, parce qu'il y a quand même des différences, on va dire... Déjà on a nos fédérations qui nous ont donné un peu des mots d'ordre au niveau des alliances puisque, comme je vous ai dit, la CGT et la CFDT on n'est pas trop copains avec eux [...] A la fois il y a ce discours-là, on va dire, fédéral, mais il y a aussi la perception qu'on a les uns des autres dans l'entreprise. Avec FO ça se passe très bien. A un moment donné on a évoqué ça, mais bon c'est vrai que peut-être la différence est trop importante entre la CFTC et FO, qui a quand même un fort potentiel. Avec la CGT clairement... au moment de Distrib Mail il y a eu vraiment un gros divorce, parce que on a eu des doutes sur la proximité de la CGT avec la direction... en tout cas, de certains cadres de la CGT. [...] De toute façon on nous aurait pas permis de faire une alliance au niveau national avec eux. La CFDT, allez, à une certaine époque jusqu'à très récemment elle a été aussi très pro-direction [...] Donc aujourd'hui à part FO, c'est vrai que... la CGC est assez résiduelle. »

Les organisations syndicales ont cherché à répartir au mieux leur présence sur le territoire pour disposer d'un scrutateur par dépôt. La participation électorale au 1<sup>er</sup> tour est passée chez les distributeurs de 17,05 % en 2006 à 38,33 % en 2010, soit une augmentation de plus du double, ce qui témoigne sans doute de l'enjeu nouveau que représente le vote du 1<sup>er</sup> tour, tant pour les organisations syndicales que pour la direction d'entreprise (cf. tableau ci-dessous). On note cependant que la proportion de blancs et nuls, bien qu'en baisse (elle passe de 18,38 % en 2006 à 10,31 % en 2010) reste significative.

Taux de participation par collègue au 1<sup>er</sup> tour des élections au CE (8 octobre 2010)

	Employés	Agents de maîtrise	Cadres et assimilés
Inscrits	19 907	201	403
Votants	7 631 (38,33 %)	71 (35,32 %)	149 (36,97 %)
Blancs et nuls	787 (10,31 %)	10 (4,97 %)	13 (3,22 %)
Exprimés	6 740 (88,32 %)	59 (29,35 %)	135 (33,50 %)

NB : la somme des suffrages blancs et nuls et des suffrages exprimés n'atteint pas le nombre total de votants. Nous avons repris les chiffres indiqués sur les procès-verbaux signés par les représentants de la direction et des syndicats.

Le nombre de listes étant plus élevé, les pourcentages respectifs de tous les syndicats sont en baisse (cf. tableau ci-dessous). Pour cette raison, la CGT passe sous le seuil des 30 %, qui l'aurait autorisée à signer des accords seule. Mais dans le même temps, toutes les organisations syndicales progressent en nombre de voix, ce qui témoigne de l'extension de leur implantation et, sans doute également, des efforts qui ont été fournis au regard de l'enjeu nouveau de représentativité. Les trois premières organisations (CGT, FO et CFDT) font plus que doubler leur nombre de voix. La progression est moins forte pour la CFTC, ce qui la rapproche dangereusement du seuil de la perte de représentativité. Avec 13,4 % des suffrages exprimés à l'issue du 1<sup>er</sup> tour, la CAT gagne la représentativité. SUD n'atteint pas le seuil des 10 %, mais en s'approchant des 8 %, ce syndicat dispose d'un stock de voix qui pourrait lui permettre de gagner sa représentativité au niveau de la branche, dans la mesure où il dispose d'une meilleure implantation dans l'entreprise concurrente. Témoignant toujours d'une certaine réticence vis-à-vis d'une CGT accusée de se comporter de manière ambiguë, le DSC FO considère comme un première victoire le fait que trois autres organisations syndicales représentatives atteignent à elles seules la majorité d'opposition (50,28 % des suffrages exprimés) :

« on voit bien que trois syndicats font plus de 50 %, sans la CGT : FO, CFDT et CFTC font plus de 50 %. Donc déjà au 1<sup>er</sup> tour ils ont perdu. Donc l'aspect qu'on a vu nous entre syndicats, déjà ce qu'on s'est dit, c'est une demi-victoire. Maintenant c'est les postes au CE. »

Représentativité syndicale à l'issue du 1<sup>er</sup> tour

	Tous collèges	CGT	FO	CFDT	CAT	CFTC	SUD	UNSA	Cadres et AM	CFE- CGC
Nombre	9 934	1 672	1 659	1 034	929	793	540	242	194	65
%	100,00	24,11	23,93	14,91	13,40	11,44	7,79	3,49	100,00	33,51

Le DSC CFDT interviewé considère que sa fédération lui a donné plus de moyens pour réussir ces élections, étant donné l'enjeu de la représentativité. Fragilisée lors de la précédente mandature, la CFDT, par ailleurs faiblement implantée dans l'autre grande entreprise du secteur, craignait en effet d'atteindre un score insuffisant pour conserver sa représentativité au niveau de la branche :

« par rapport aux élections, il y a eu une mobilisation. La fédé en est consciente parce que c'est important aussi pour la fédé hein. Parce qu'à la limite... je prends mon fédéral, si la CFDT on n'est plus représentatifs chez Distrib, bah lui son poste il ne sert plus à rien. Donc lui il perd son job. Il y a cet enjeu-là aussi ! (rire) Donc du coup c'est vrai qu'on a beaucoup plus communiqué, on a mobilisé les délégués syndicaux. J'ai fait des déplacements dans certains dépôts où les DS se sentaient un peu faibles... Là, la fédé a pris mes voyages en charge. Ça me permettait d'aller dans les dépôts, leur apporter mon soutien. »

Le changement de DSC s'est inscrit dans cette volonté de redynamiser le syndicat :

« on a motivé, plus mobilisé les délégués syndicaux qu'on a à travers toute la France. On a été plus proche d'eux aussi. Ce que ne faisait pas [mon prédécesseur], et c'est un peu pour ça alors qu'elle a été mise sur la touche. »

Le DSC CFDT nous dit avoir suivi une formation sur la loi de 2008 à la fédération, tandis que les DS en recevaient une dans les syndicats régionaux. Le représentant de la CFTC évoque également une injonction plus forte au développement et à la syndicalisation de la part de sa fédération, qui serait la conséquence des nouvelles règles de représentativité :

« on va se lancer dans une politique vraiment de développement, comme on appelle ça, et là-dessus, je pense, on va mettre l'accent sur les adhésions. *Q- Vous avez élaboré quelque chose ? C'est un effet de la loi ça ?* *R-* Oui, clairement. Je pense que là il y a une prise de conscience, en tout cas chez nous effectivement, qu'il faut se développer. C'est clair. Il faut faire des adhérents. Les élections, je vois bien maintenant, les élections ne sont plus du tout abordées de la même manière. Là on fait des campagnes d'affichage, etc. On a été un peu pris de court avec le caractère atypique des négociations mais en général on essaie d'anticiper un an à l'avance: faire des campagnes d'affichage, faire la communication, etc. Beaucoup plus en amont qu'avant. Et donc c'est pareil pour le développement : les adhésions, etc. Surtout pour les petits syndicats. La CFTC on est quand même un très petit syndicat, hein. Demain, il faut quand même qu'on arrive à avoir un minimum adhérents. C'est un des effets de la loi, oui, de booster un peu... [...] Je pense que 2008, un aspect positif, c'est d'avoir un peu aiguillonné les syndicats, de se rapprocher du terrain, parce que c'est le sentiment que j'avais du divorce entre les militants d'entreprise et de fédération. C'est peut-être d'avoir essayé de réduire un peu ces problèmes... »

Dans le même temps, les nouvelles règles portant sur la « transparence financière » ont eu pour effet de réduire les moyens disponibles :

« Par contre ça a été un petit peu, on a été réduit. Avant on était 12 membres dans le bureau, maintenant on n'est plus que 10. Donc au niveau de la loi de 2008 je crois qu'il a dû y avoir des... parce qu'il y a aussi l'histoire du suivi des comptes, transparence, etc. Donc il y a un certain nombre de fonctionnements internes qui ont été revus, notamment au niveau des sections par rapport à cette loi. Là on n'est plus que 10 dans le bureau. On a droit à trois réunions seulement de financées. On peut faire aussi des réunions téléphoniques. »

D'une certaine manière, la loi semble porter cette injonction paradoxale à faire mieux avec moins. Les règles de transparence financière induisent en outre de nouvelles contraintes en termes de prévision et de justification des dépenses, qui peuvent entrer en contradiction avec certaines urgences du travail syndical :

« c'est vrai qu'on a bien senti qu'au niveau du suivi... et des commissaires aux comptes, les contrôleurs de suivi et commissaires aux comptes, qu'il y avait un peu de stress au niveau de la comptabilité ! (rire) *Q- Du coup, il fallait réduire un peu les dépenses ?* *R-* Oui, réduire et surtout être beaucoup plus formel dans le fonctionnement, respecter un certain nombre de règles, etc. C'est vrai que ça ne favorise pas non plus notre travail parce que... il faut quasiment tout prévoir à l'avance. C'est impossible. Enfin, moi, j'aurais besoin d'une souplesse au niveau financier. Si j'ai besoin de passer un peu sur un dépôt parce

que tiens, hop, il y a une réunion qui s'annule, etc. C'est toujours moi qui avance l'argent. [...] C'est de plus en plus difficile parce que c'est de plus en plus rigidifié au niveau financier. »

Dans ces conditions, les engagements en termes de développement peuvent apparaître surtout formels, ou bien se traduire essentiellement par un surcroît de travail pour les délégués syndicaux centraux, qui sont au cœur de l'activité des sections d'entreprise :

« *Q– Vous parliez tout à l'heure du développement, dans votre organigramme, dans votre bureau, etc, il y a des fonctions clairement assignées ? Il y a des gens qui font ?.. R– Ça a été fait, ça a été fait effectivement ! (rire) C'est marrant ce que vous me dites parce que j'ai trouvé ça bizarre d'un seul coup. Quand on a fait la réélection du bureau, là, donc il y a un gars qui était détaché plus ou moins de la fédération qui s'occupe du *coaching* des sections fédérales. On me dit : "Il faut que tu aies un type qui s'occupe de la formation, et ce qui serait bien..." C'est vrai ! Je dis : "Ouais. Déjà il faut que je trouve des gens, ça va pas être facile. Surtout on a pas les compétences". [...] En fait, chez nous, le délégué central fait énormément de choses. C'est vraiment épuisant parce qu'on est un interface d'énormément d'entités. A la fois on est un interface entre les adhérents et la fédération. On bataille parfois quasiment autant en interne, au niveau de la fédération, que dans l'entreprise. On est un interface entre la direction et les salariés. On est au carrefour bah aussi, on est souvent, quand il y a des grèves, etc, c'est nous qui faisons, il faut réagir aux médias, etc. Donc faire des plans médias, etc. On est vraiment, on est dans un cercle où il y a plein de trucs qui gravitent autour de nous et c'est un interface un peu de tout. C'est vrai que... De toute façon on nous demande toujours l'avis quand il faut publier un truc ou machin. Quand on a un article à publier dans les publications de notre confédération, on fait des articles. Là justement j'ai rédigé un article. Donc en fait on s'aperçoit que c'est un peu les mêmes personnes qui font tout quoi. »*

Le DSC CFTC évoque une autre difficulté induite par les nouvelles règles de représentativité. Selon lui, la règle des 10 % pour être désigné DS porterait le risque de dissuader les salariés de s'engager dans un syndicat :

« *Q– Moi ce que je me demandais, c'est si ça risquait pas de réduire le vivier de désignation en fait ? R– Si ! Q– Parce qu'avec l'ancienne règle le vivier était infini... R– Si, si, si. Ça va réduire considérablement. Déjà, convaincre les gens de se présenter, en sachant qu'il faut au moins qu'ils fassent 10 % et que de toute façon il faudra qu'ils fassent 10 % aux prochaines élections... Même avec la protection provisoire qui suit la fin des mandats, ça va être extrêmement compliqué. Ça va effectivement réduire les vocations par le fait même de la durée de la protection parce que ça compte beaucoup ça. C'est l'effet protecteur du mandat. Ça compte aujourd'hui. »*

Dans un registre proche, FO a été empêché à deux endroits de désigner comme DS des candidats qui n'avaient pas atteint les 10 % sur la liste DP. Ils ont dès lors été désignés RSS.

Le second tour des élections au CE a confirmé la progression des organisations syndicales, qui ont conquis la majorité de l'instance au détriment des élus « indépendants » qui avaient présenté des listes pour le 2<sup>nd</sup> tour. En outre, bien qu'il n'ait pas acquis la représentativité, le syndicat SUD obtient un élu au comité d'entreprise. Les syndicats CGT, FO, CFDT, CFTC et SUD totalisent ainsi 10 sièges de titulaires sur 17 (cf. tableaux ci-dessous).

Ce renversement de majorité s'est traduit par la réélection du bureau du CE, lors de la première réunion de la nouvelle instance, le 10 décembre 2010 : le secrétaire du CE est désormais le DSC FO, tandis que la trésorerie revient au DSC CGT. Le secrétaire adjoint est le DSC CFDT et le trésorier adjoint le DSC CFTC. L'élus de SUD-PTT est intégré comme membre du bureau. Les autres listes sont exclues du bureau. On constate une identité totale entre les mandats désignatifs et les

mandats électifs : les nouvelles règles de représentativité semblent ici se traduire par un accroissement du pouvoir des délégués syndicaux centraux.

Résultats des élections au CE de Distrib (2<sup>e</sup> tour, 19 nov. 2010, titulaires, ensemble des collèges)

		Pourcentages
Inscrits	19 660	100,00 %
Votants	5 734	31,09 %
Abstention	13 047	66,36 %
Blancs	426	7,43 %
Nuls	259	4,52 %
Suffrages exprimés	5 049	88,05 %

#### Résultats des listes – collège employés

Titulaires CE Employés	Nombre de suffrages (moyenne de la liste)	Pourcentage	Nombre de sièges
CGT	1 651	20,00	3
FO	1 648	19,96	3
CFDT	948	11,48	2
CFTC	662	8,02	1
SUD	429	5,19	1
UNSA	172	2,08	0
CFE-CGC	330	4,00	0
CGAT	131	1,59	0
CAT	682	8,26	1
« Indépendants »	1 605	19,43	3
Total	8 258	100,00	14

### Résultats des listes – collège agents de maîtrise

Titulaires CE Agents de maîtrise	Nombre de suffrages (moyenne de la liste)	Pourcentage	Nombre de sièges
CGT	6	6,52	0
FO	9	9,78	0
CFDT	5	5,43	0
CFTC	9	9,78	0
CFE-CGC	14	15,22	0
CGAT	2	2,17	0
CAT	21	22,82	0
« Indépendant »	26	28,26	1
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>

### Résultats des listes – collège cadres

Titulaires CE Cadres	Nombre de suffrages (moyenne de la liste)	Pourcentage	Nombre de sièges
CGT	6	3,01	0
FO	7	3,52	0
CFTC	11	5,53	0
CFE-CGC	64	32,16	1
CAT	54	27,13	0
« Indépendant »	57	28,64	1
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>

Entretiens réalisés entre mars 2010 et décembre 2010 : ex-DSC CFDT, DSC CFDT, DSC CFTC, DSC FO, responsable CAT, secrétaire fédéral SUD-PTT

## **Chapitre 5. Représentativité et grandes manœuvres : le cas d'Interim**

### **I- Un leader du travail temporaire en voie de diversification**

La société Interim France est une filiale du groupe international Interim Inc, une société basée aux États-Unis (chiffre d'affaires 2009 : 11,4 milliards d'euros). Elle est un des leaders en France et dans le monde sur le marché du travail temporaire. Sa branche française représente le 1<sup>er</sup> marché d'Interim et un tiers du chiffre d'affaires du groupe (3,34 milliards d'euros en 2009). Avec 90 000 clients, dont 60 000 PME-PMI, Interim France (que nous appellerons par la suite « Interim » par commodité) se situe en 2009 parmi les principales entreprises de travail temporaire (ETT) en France. Elle emploie 4 400 salariés permanents (4 750 en 2008), répartis dans 579 agences de 4-5 salariés (615 en 2008). En 2009, 380 000 intérimaires ont été en contrat avec cette entreprise (500 000 en 2008) et en moyenne 80 000 d'entre eux étaient en poste chaque jour (contre 115 000 à 140 000 tout au long des années 2000). Cette tendance à la baisse renvoie aux conséquences de la crise économique<sup>77</sup> mais aussi à une réorientation stratégique de l'entreprise (cf. infra). La majorité des missions concernent en effet le secteur de l'industrie, particulièrement touché par la crise (51,9 % en 2008). 18,3 % des missions sont effectuées dans le secteur de la construction et 29,7 % dans le secteur tertiaire. L'intérim est un secteur à la population jeune : près de la moitié (48 %) des salariés temporaires ont moins de 25 ans.

Par ailleurs, dans le cadre d'une réorientation stratégique appelée « Refondation », engagée depuis l'arrivée en mars 2007 d'un nouveau PDG à la tête de l'entreprise, Interim a entrepris une diversification de ses activités vers ce que l'entreprise définit comme l'ensemble des « solutions pour l'emploi » : le placement de salariés en CDD et CDI (12 000 en 2009), rendu possible par la loi Borloo de cohésion sociale de 2005, la formation, l'accompagnement vers l'emploi des allocataires du chômage et du RSA et le conseil auprès des entreprises. Le travail temporaire représente cependant toujours 90 % du chiffre d'affaires d'Interim. L'entreprise entend réorienter cette activité vers les métiers du tertiaire, notamment vers les services informatiques. Cette réorientation stratégique s'est traduit par un renouvellement des équipes dirigeantes, une modification des pratiques de management et une volonté de positionner la société sur le terrain de la responsabilité sociale et sociétale.

---

<sup>77</sup> Si Interim n'a pas engagé de plan de licenciements collectifs, un de ses principaux concurrents annonçait fin 2008 600 suppressions d'emplois en France. La même année, les syndicats reprochaient à Interim d'avoir dissimulé près de 250 suppressions de postes parmi les salariés permanents.

Interim France est composée de sept établissements : six régions d'activité appelées « DO » pour « directions des opérations » (Nord, Paris-Ile-de-France, Est, Sud-Est, Ouest, Sud-Ouest) dont les frontières sont des regroupements de départements, plus le siège. À ces établissements s'ajoutent quatre filiales de taille modeste, qui prennent en charge les nouvelles activités : la chasse de têtes de cadres supérieurs (25 salariés en 2009), l'accompagnement vers l'emploi des chômeurs et bénéficiaires du RSA en collaboration avec les pouvoirs publics (21 salariés), la formation (80 salariés) et le conseil en solutions RH. Enfin, Interim France a créé une « Fondation pour l'emploi des jeunes » en juillet 2009 à laquelle sont confiées des missions de solidarité, de mécénat et de réflexion sur l'évolution du marché de l'emploi. La Fondation a été dotée de 2,5 millions d'euros pour la conduite de ces missions sur l'horizon de cinq ans. La société est dirigée par un comité exécutif (« Comex ») qui regroupe les 6 directeurs opérationnels, la présidente et son état-major (un directeur général délégué, une directrice du développement des compétences et de l'emploi, un directeur de la communication, un directeur commercial et marketing, une directrice de la stratégie et du développement durable...).

## **2- Le « berceau » du droit du travail temporaire**

Interim peut être considéré comme le berceau du droit du travail temporaire, puisque c'est à l'initiative de son fondateur qu'ont été posées les fondations du statut juridique de l'intérim, avant que celles-ci soient reprises dans le code du travail (de Froment, 2010). Dans un premier temps, le fondateur d'Interim France a cherché, en lien avec des spécialistes du droit du travail, à fonder en droit son activité. Il invente ainsi la notion de « mission » qui pose le triangle contractuel entre le salarié intérimaire, l'ETT et l'entreprise cliente. En 1966 est instituée une indemnité spéciale, dite de travail temporaire, qui est pensée comme une compensation à l'incertitude de la durée de mission. L'année suivante, l'entreprise reconnaît à ses salariés temporaires un droit aux congés payés dès la 1<sup>er</sup> heure travaillée. Dans un second temps, il s'est agi d'obtenir la reconnaissance des syndicats. Interim l'obtient, à la surprise générale, en signant en 1969 un accord d'entreprise avec la CGT. Pour le syndicat CGT des travailleurs et employés temporaires, créé en 1968 (Grollier, 2010), il s'agissait de « faire appliquer une définition et des limites précises du travail temporaire dans l'intérêt de la classe ouvrière tout entière », selon les propos de son secrétaire général Michel Delvert lors de sa conférence de presse du 12 octobre 1969. L'accord reprend les avantages octroyés par Interim et précise dans son préambule sous quelles conditions, limitatives, il peut être fait recours aux ETT. L'accord contribue également à la formalisation des relations de travail en imposant le principe d'un contrat écrit entre l'ETT et les salariés qu'elle embauche. L'enjeu pour la CGT était de mettre un terme au rôle des ETT comme pourvoyeurs de « jaunes » et d'empêcher que le recours excessif à l'intérim déstructure les collectifs de travail. Dans cette logique, les salariés intérimaires sont exclus de la représentation au



sein des entreprises clientes<sup>78</sup>, mais ils jouissent en contrepartie du libre exercice du droit syndical dans le cadre de l'ETT, moyennant un assouplissement des durées de présence dans l'entreprise pour participer à la désignation des IRP. Deux délégués syndicaux CGT furent embauchés en marge de la conclusion de cet accord. L'antériorité d'implantation de la CGT dans le secteur se traduit aujourd'hui par la très forte influence de ce syndicat (cf. infra). Le texte de 1969 suscita l'opposition du patronat des ETT – au point qu'Interim fut exclu du Syndicat national des ETT dont il était pourtant un des fondateurs – mais il conduira à la reconnaissance du travail temporaire par le législateur, dont la loi du 2 janvier 1972 reprend pour l'essentiel les dispositions actées dans l'entreprise. Interim a pour cette raison longtemps constitué la référence en matière d'organisation des relations de travail au sein du secteur, les garanties négociées dans la société étant généralement étendues aux autres ETT et même consignées jusque dans le Code du travail.

#### **Droit syndical et IRP dans le travail temporaire**

Le droit syndical pour les salariés temporaires des ETT est régi par l'accord du 8 novembre 1984, modifié par un avenant du 14 juin 1995. Les règles de désignation des IRP, CE et DP, de l'ensemble du personnel des ETT (permanents et intérimaires) sont organisées dans un accord du 27 octobre 1988 étendu par arrêté du 22 février 1989. Ces textes adaptent au travail temporaire les règles de droit commun en matière d'élection des IRP et de désignation des délégués syndicaux. Les salariés mandatés disposent des crédits d'heure du droit commun (qui varient selon les effectifs) : 20 heures pour les DS, 15 heures pour les DP titulaires et 20 heures pour les titulaires CE à Interim.

Pour pouvoir être désigné délégué syndical, il faut avoir été en contrat de travail temporaire pendant 6 mois (910 h) dans les 18 mois précédents et être en mission le jour de la désignation. Les heures de délégation utilisées entre deux missions sont considérées comme des heures de travail et rattachées (pour déterminer leur taux de rémunération) au dernier contrat conclu avec l'ETT. Quand un DS est en mission, il peut utiliser ses heures de délégation pendant ou en dehors du temps de travail. Dans ce dernier cas, ses heures de délégation sont considérées comme des heures supplémentaires et majorées de 25 %. En plus de la protection conventionnelle des salariés mandatés, l'accord prévoit une garantie théorique de non-discrimination dans les propositions de mission. Une commission paritaire professionnelle nationale peut être saisie en cas de présomption de discrimination. L'ETT s'engage à transmettre par voie postale et à ses frais, au moins une fois par an, les communications des syndicats à l'ensemble des salariés temporaires.

Pour ce qui concerne les IRP, les salariés temporaires susceptibles de voter doivent avoir trois mois d'ancienneté ou avoir effectué 507 heures de travail pendant les 12 mois précédant la mission. Les salariés susceptibles d'être candidats doivent avoir 6 mois d'ancienneté ou avoir effectué 1 014 heures de travail pendant les 18 mois précédents. La population effective des électeurs et éligibles est constituée par l'ensemble des salariés en mission au moment de la préparation des élections. La délimitation du corps électoral est arrêtée dans les conditions fixées par le protocole d'accord préélectoral.

Lors de la mise en place des institutions représentatives du Personnel au sein d'Interim, la société était divisée en directions régionales (DR) au nombre de 12 ; le siège étant également considéré comme un établissement, cela portait à 13 le nombre d'établissements distincts, donc de CE. Un accord collectif relatif au droit syndical et aux IRP en date du 5 décembre 2006 a réduit à 7 le nombre d'établissements en instituant 6 directions opérationnelles (DO) plus le siège, chapeautés par

---

<sup>78</sup> Si les intérimaires ne participent pas aux élections des IRP dans les entreprises utilisatrices, ils sont pris en compte dans le calcul des seuils.

un comité central d'entreprise de 54 membres. Parallèlement étaient créés 7 CHSCT, tandis que l'élection des délégués du personnel se faisait dans 21 circonscriptions correspondant aux régions administratives (sauf la Corse). L'accord de droit syndical prévoit en outre l'existence de délégués syndicaux dans les DO, les « DSDO », qui sont des représentants syndicaux détachés à temps plein dans le périmètre de chaque DO. Il existe ainsi trois niveaux de mandats : les DS, les DSDO et les délégués syndicaux centraux.

### *Une CGT hégémonique grâce à son implantation chez les intérimaires*

Les syndicats représentées au sein d'Interim sont la CGT, FO, la CFDT, la CFTC et la CGC. Les résultats des précédentes élections professionnelles illustrent bien l'existence d'une représentativité différenciée selon les collèges électoraux. Les données ont été calculées à partir des résultats du 1<sup>er</sup> tour des élections organisées dans les 6 Directions opérationnelles, le 11 avril 2007. Concernant le siège, dont les élections s'étaient tenu le 9 mai 2006, nous ne disposons que des résultats du 2<sup>nd</sup> tour :

#### Représentativité syndicale à la veille du renouvellement des CE (en %)

	CGT	CFDT	CGC	FO	CFTC	Effectifs
totaux						
Intérimaires	54,3	16,9	0,5	17,9	10,5	5 639
Employés	14,3	14,0	0,8	6,6	64,3	258
Cadres	2,2	6,5	62,7	0	28,6	691
Total	47,2	15,7	7,0	15,6	14,5	6 588

On peut ainsi distinguer trois catégories d'organisations syndicales : celles dont l'implantation s'opère essentiellement chez les intérimaires (CGT et FO), celle dont la présence est limitée aux salariés permanents (CGC) et celles qui ont une implantation plus homogène (CFDT et CFTC). La CGT est hégémonique chez les salariés temporaires, la CFTC chez les employés permanents et la CGC chez les cadres permanents. Le poids des intérimaires dans le corps électoral fait de l'implantation parmi ces salariés la clé du succès électoral de la CGT, mais dans le même temps les salariés permanents lui échappent presque totalement.

On doit cependant souligner que cette photographie du paysage syndical représentatif passe à côté du paysage représentatif réel. En effet, une partie non négligeable de la représentation du personnel est constituée d'élus sur des listes non syndicales (15 % chez les intérimaires, 40 % chez les employés et cadres permanents), qui, selon le Code du Travail, ne peuvent se présenter au suffrage des salariés qu'une fois le 1<sup>er</sup> tour passé. Avant la réforme de 2008, ces élus étaient pour l'essentiel regroupés au sein de deux structures jusqu'alors considérées comme non représentatives : un regroupement de RP propre à l'entreprise appelé « Construire et Entreprendre » et l'Union des

syndicats et associations professionnels indépendants européens (USAPIE)<sup>79</sup>. L'UNSA est apparue en 2009 dans la DO Nord, à l'initiative d'un ancien responsable CGT.

### *Des conditions pourtant peu propices à la syndicalisation des salariés temporaires*

À Interim, lors des dernières élections professionnelles, le taux de participation au 1<sup>er</sup> tour des élections dans les DO oscillait autour de 5 % chez les intérimaires, malgré l'institution d'un système de vote par correspondance, censé faciliter la participation des salariés temporaires au scrutin. Au-delà de la participation électorale, c'est plus largement l'engagement syndical qui paraît improbable pour nombre d'intérimaires. Comme le souligne Sébastien Grollier (2010), plusieurs problèmes se posent.

Le premier concerne le mode d'organisation des syndicats prétendant à la représentation des intérimaires : faut-il ou non les organiser dans un cadre distinct, quitte à légitimer l'existence d'un secteur que tous les syndicalistes continuent de considérer avec méfiance, car synonyme de précarité ? Au regard des autres organisations (CFDT, FO, CFTC), qui incluent l'intérim dans leur fédération des services, la CGT a fait le choix d'un espace relativement autonome, l'Union syndicale de l'intérim, qui est représentée en tant que telle dans les instances de la confédération.

Un autre problème concerne les conditions pratiques d'exercice du droit syndical dans les ETT. La communauté de travail des intérimaires est fortement éclatée puisque les intérimaires sont dispersés entre les sociétés utilisatrices, auxquelles les représentants syndicaux des intérimaires ont beaucoup de mal à accéder. La loi n'oblige pas les entreprises clientes à ouvrir leurs portes aux représentants des salariés temporaires, et les syndicats « permanents » de ces entreprises ont parfois tendance à considérer ces syndicalistes venus de « l'extérieur » comme des intrus, voire comme des concurrents. Les syndicalistes de la CGT Interim ont ainsi été confrontés aux velléités d'annexion des intérimaires par des sections CGT du secteur automobile. Ces intérimaires représentent en effet un double enjeu au plan syndical : en termes de syndiqués pour le calcul des mandats de congrès, mais aussi en termes de votants pour les élections professionnelles. Ce dernier enjeu a été réactivé suite à la loi de 2008 interdisant aux salariés mis à disposition d'une entreprise de voter deux fois. Un jugement de tribunal d'instance a cependant distingué le cas des salariés intérimaires de celui des sous-traitants, à la grande satisfaction du DSC CGT Interim : *« si par exemple aujourd'hui l'intérimaire est reconnu dans l'entreprise utilisatrice, c'est vrai que ça nous met une coupe. Ne serait-ce que sur les budgets des comités d'entreprise, au niveau du nombre de DP... »*

La précarité du contrat de travail temporaire<sup>80</sup> pèse également sur la propension des intérimaires à se syndiquer : malgré les garanties données en théorie dans les accords collectifs contre

---

<sup>79</sup> L'USAPIE dispose d'un site internet ([www.syndicat-usapie.com](http://www.syndicat-usapie.com)) mais celui-ci ne fournit aucune information sur la réalité de cette organisation (date de création, implantations, effectifs, orientations...). Nous n'avons pas réussi à entrer en contact avec ses représentants.

<sup>80</sup> La précarité peut être définie comme l'expérience d'une discontinuité de la relation d'emploi associée à une carence des revenus et des protections (Cingolani, 2005).

la discrimination syndicale, l'étiquetage comme syndicaliste est encore perçu comme le meilleur moyen de ne plus avoir de mission. Et lorsque des intérimaires se décident à rejoindre une organisation syndicale, le passage à l'engagement public (militantisme, présence sur les listes) est tout aussi problématique : *« les gens veulent pas qu'on donne leur nom, parce qu'ils ont peur de plus avoir de missions »*, nous dit notre interlocuteur de la CGT. En plus de compliquer l'adhésion, l'intérim complique également la continuité de l'engagement syndical. Comme le précise le DSC CGT interrogé, la précarité liée à la condition de travailleur temporaire se traduit notamment par un renouvellement constant du « stock » d'adhérents :

*« dans nos syndiqués de base, c'est un gros turn-over. C'est-à-dire que la personne va être syndiquée chez nous le temps qu'elle fait de l'intérim et après bon ben... tant mieux pour elle si elle a trouvé un emploi stable, moi je trouve normal qu'elle se syndique dans l'entreprise où elle est. Sur les 80%, on a une base de 20% qui font de l'intérim depuis des années qui sont syndiqués, et tout le reste c'est un turnover constant. Tous nos fichiers sont réactualisés mensuellement bien sûr, mais tout les 1 ans, on fait vraiment un effaçage. On va monter sur des gros effectifs et à la fin de l'année, vous retombez à peu près sur un chiffre de 2000 syndiqués. »*

Ces problèmes de discrimination syndicale ne semblent cependant pas se limiter aux intérimaires. De manière plus générale, il semble que l'entrée dans une carrière syndicale oblige à renoncer à toute perspective d'ascension professionnelle. Nos interlocuteurs syndicaux ont évoqué divers exemples touchant aussi bien les intérimaires que les salariés permanents dans les agences ou au siège de l'entreprise. Le responsable CGT évoque une action syndicale en soutien à une salariée permanente : *« nommée déléguée syndicale, du jour au lendemain, elle devient la peste sur son établissement »*. La déléguée syndicale centrale CFDT évoque de même des adhérents qui *« ont peur de prendre un mandat et de ne plus avoir de travail, et généralement c'est ce qui se passe. Quand quelqu'un prend un mandat, un intérimaire, même s'il y a un accord d'entreprise qui priorise en termes de missions, en général la personne n'a plus de travail. »*

Au vu de ces difficultés pratiques, particulièrement pour syndiquer les intérimaires, le DSC de la CGT interrogé souligne la nécessité d'un travail militant permanent pour quadriller le territoire : le rôle des DSDO lui apparaît crucial, car il permet aux représentants syndicaux de disposer d'une mobilité qui leur permette d'aller rencontrer les intérimaires directement sur les lieux de leurs missions, à l'abri du regard des salariés permanents qui leur attribuent ces missions. Bien que le droit syndical puisse en théorie être exercé pendant le temps des missions, c'est généralement en marge de celles-ci que les intérimaires s'investissent :

*« Vous imaginez le gars qui est à Brest dire "je m'en vais en formation syndicale deux jours avec l'UL brestoïse emmené par la CGT Interim" ? Le responsable d'agence il pète un plomb ! Donc qu'est-ce qu'on fait, on envoie les personnes quand ils sont pas en mission, enfin c'est tout un système de protéger nos syndiqués. C'est très difficile. Les gens veulent pas que ça sache. »*

Le DSC CGT évoque différents moyens d'action comme la distribution de tracts à la sortie des entreprises, l'organisation de réunions d'information dans les unions locales, la discussion sur les chantiers, l'entretien de contacts avec les syndicats des entreprises clientes... Dans cette optique,

l'organisation décentralisée des IRP apparaît comme un point d'appui pour développer ce travail multiforme de syndicalisation, car les représentants syndicaux peuvent profiter des convocations à des réunions de CE ou de CHSCT – et de la prise en charge des frais de déplacement par l'entreprise – pour s'arrêter en cours de route dans les agences du réseau : *« L'avantage d'avoir des établissements, ça nous permet si on fait la route pour aller à la direction de s'arrêter à tel endroit. »*

On le verra, les organisations syndicales présentes dans l'entreprise sont inégalement dotées pour faire face à ces enjeux de développement. Mais toutes sont relativement désavantagées par rapport à la direction de l'entreprise. Le morcellement de l'activité confère en effet à l'employeur un avantage comparatif par rapport aux organisations syndicales en matière de communication avec les salariés. D'après plusieurs de nos interlocuteurs syndicaux, c'est ce qui expliquerait qu'Interim ait cédé à la tentation d'organiser une représentation professionnelle « maison ». Pour le DSC de la CGT interviewé, les listes « Construire et Entreprendre » seraient ainsi l'émanation de la direction de l'entreprise :

*« Faut voir aussi qu'au niveau de l'intérim, c'est très dur de toucher tous les salariés, c'est dispatché sur la France entière. Au niveau des élections pro c'est très dur de toucher tous les gens. Et l'employeur a tout de même la communication. A l'époque, quand ils avaient monté leurs syndicats patronaux, ils étaient passé en fait via les réseaux d'agences, donc on faisait venir les intérimaires, un petit pot à l'agence, on présentait, tac aux élections professionnelles ça serait bien de voter. »*

« Construire et entreprendre » suscite l'opposition des cinq organisations représentatives, qui l'accusent de bénéficier des faveurs de la direction : diffusion d'une feuille d'information aux salariés par le canal interne de l'entreprise, alors que ce droit est normalement réservé aux organisations représentatives, organisation de réunions des élus « C&E » dans des locaux appartenant à la direction, sollicitations des chefs d'agence pour constituer les listes de candidats aux élections professionnelles...

### *Un clivage important entre salariés permanents et intérimaires*

L'implantation différenciée des organisations syndicales dans la catégorie des salariés permanents et des intérimaires est également entretenue par la structure de la relation d'emploi dans l'intérim. Salariés permanents et intérimaires ne sont pas seulement des salariés partageant une position de subordination vis-à-vis de leur employeur juridique. À cette première relation de subordination s'en superpose une autre, qui relie les intérimaires aux salariés permanents, puisque ceux-là sont dépendants de ceux-ci pour l'attribution des contrats de mission, comme l'explique le DSC CGT interrogé, lui-même ancien intérimaire devenu permanent syndical :

*« ce qu'il faut surtout peser dans l'intérim, c'est que quand vous allez pour défendre des intérimaires, vous rentrez aussi dans une agence où c'est des salariés en face mais c'est aussi leur porte-feuille. Donc on est vraiment commercialement tenus. Par exemple, si vous attaquez un groupe comme Peugeot, qui ne va pas payer une prime de productivité, c'est un contrat qui est perdu. Donc automatiquement le cadre en face a très très peur de perdre son marché. »*

Nos entretiens ont ainsi relevé une certaine méfiance mutuelle entre intérimaires et cadres d'agence. Du côté des personnels permanents, les conditions particulières d'exercice du droit syndical pour les intérimaires sont perçues comme une source de dérive importantes. La principale pomme de discorde concerne la possibilité de voir ses heures de délégation payées en heures supplémentaires. S. Grollier pointait déjà « *les dénonciations croisées sur les usages jugés abusifs de la décharge syndicale* » (2010 : 30). Notre interlocutrice de la CFDT, elle-même responsable d'agence, a repris à son compte cette accusation :

« Ah carrément, c'est toujours plus intéressant [de faire du syndicalisme] en étant intérimaire. Parce que déjà c'est un contrat de mission, donc vous avez 21 % de plus, avec les 10 % de congé payés, et 10 % de précarité. Donc si ce sont des personnes qui travaillent, y a pas de soucis, si ce sont des personnes qui profitent, qui posent le maximum d'heures, plus les réunions, c'est vrai qu'il y a une dérive du système. Le gros problème qu'on a c'est qu'en plus les payes sont passées par des permanents dans un centre de gestion, donc quand ils voient ça, c'est sûr que le syndicalisme n'en sort pas grandi. »

Elle reconnaît l'existence de cette défiance mais l'attribue plutôt aux intérimaires « *...les précaires. Qui sont pas précaires du tout, pour la plupart. Qui ont des droits d'accès au crédit, d'accès à la prévoyance, à la formation* » :

« Y a toujours eu, et à mon avis ça persiste. En fait il y a toujours eu une méfiance de la part des intérimaires par rapport aux permanents, les intérimaires s'imaginent toujours qu'on est là pour les voler, alors que plus on les paye plus on facture donc plus on gagne de l'argent, et les permanents, c'est vrai que par rapport aux intérimaires c'est toujours des sources de problème, donc c'est difficile d'avoir les deux en même temps. Même si on dit on est tous salariés dans la même société, y a cette histoire aussi de pas être rattaché quand il y a pas de contrat de mission, y a un problème d'appartenance à l'entreprise. »

La question du sentiment d'appartenance à l'entreprise se traduit, selon elle, par l'existence de répertoires d'action différenciés. Alors que les syndicats composés majoritairement d'intérimaires n'hésiteraient pas à mobiliser des registres tels que l'occupation des agences<sup>81</sup>, les syndicats prenant en compte l'intérêt des permanents seraient plus enclins à refuser de s'engager dans des modes d'action susceptibles de nuire à l'image de l'entreprise :

« ce qui sert la CGT c'est que leur électorat donc c'est beaucoup au niveau des intérimaires, qui n'ont pratiquement rien à perdre, parce que s'ils ont pas de mission y a pas d'attachement avec l'entreprise, et ils bloquent facilement les agences Donc ils ont une force d'action... S'ils ont pas ce qu'ils veulent c'est clair ils prennent une agence à Paris et puis ils investissent, ils occupent l'agence et puis c'est tout. *Q- Et ils font ça régulièrement ? R- Ben là y en a en ce moment, avec les sans-papiers ils ont occupé pas mal d'agences. Donc c'est une force de blocage et de persuasion par rapport à l'entreprise. Nous on n'est pas dans ce schéma-là, on bloquera jamais une agence. »*

Cette différenciation des modes d'action se retrouvera lors de la négociation du protocole d'accord préélectoral, puisque FO et la CGT décideront d'investir les locaux du siège pour faire pression sur l'employeur (cf. infra).

---

<sup>81</sup> Au moment de l'entretien se poursuivait un mouvement d'occupation d'agences par des intérimaires sans-papiers. Sur ce mouvement, voir Barron et al. (2010).

## *Des relations sociales de plus en plus conflictuelles ?*

Nos interlocuteurs syndicaux ont souligné une certaine détérioration du climat social de l'entreprise depuis qu'a été défini l'objectif stratégique de « Refondation ». Cette situation a notamment été pointée dans une expertise sur les conditions de travail réalisée par Cabinet Technologia à la demande des élus CHSCT du siège<sup>82</sup>. Le représentant de la CFTC interrogé, qui fut un des initiateurs de cette expertise, parle d'un management de plus en plus « *coercitif* » et d'une direction qui disqualifie les syndicats en mobilisant le discours sur « *les syndicats qui ont plein d'avantages* ». Le 4 avril 2008, l'ensemble des organisations syndicales représentatives ont appelé les salariés permanents à débrayer une heure à l'occasion des négociations annuelles obligatoires portant sur les salaires. Le responsable CGT interrogé relie la détérioration du climat social aux changements qui affectent l'entreprise :

« Depuis un an et demi-deux ans, il y a une autre direction chez Interim. Avant, on avait une direction qui négociait. On allait à la table, on n'était pas d'accord ce qui était normal, ça tapait du poing sur la table, ça finissait à 4-5h du matin mais c'était de la discussion. Tandis que là, on a beau envoyer des projets, la direction arrive avec son projet. Ils disent "voilà, on a un mandat de la Comex [commission exécutive] en haut, on ne bougera pas de ce mandat, c'est ça ou c'est rien". Donc c'est 3, 4, 5, 6 heures d'essoufflement à rien, ça a pas bougé d'une virgule au bout de 7 heures. On n'est pas d'accord avec eux, c'est l'inspection du travail, tribunal. Toutes les négos se font comme ça, inspection du travail, tribunal. On n'arrive pas à faire une vraie négo : ou on n'a pas les éléments de départ, ou on leur demande les papiers ils font la sourde oreille... On est toujours... Ils partent sur "c'est notre position, on a raison, point". S'ils réussissent à entraîner des gens tant mieux, après tant pis. »

La DSC CFDT pointe également l'effet du changement de direction sur les pratiques managériales :

« C'est descendant, c'est assez répressif, beaucoup de pression. Qu'on essaye de maintenir à notre niveau, mais c'est vrai, c'est la culture du résultat. En fait ça a changé depuis l'arrivée de la nouvelle présidente, [...] et c'est une culture complètement différente de ce qu'on avait avant où l'important c'était les ressources humaines et là c'est plus le côté économique. Donc elle est excellente pour tout ce qui est stratégie économique, par contre pour tout ce qui est dialogue social et en général les ressources humaines, c'est pas ça, c'est pas son truc. »

À la rentrée 2010 a surgi un conflit social autour de la préparation des élections, sur lequel on reviendra. Peu de temps après, le 16 novembre 2010, la CFDT et la CFTC appelaient les salariés permanents à faire grève pendant une heure pour protester contre la situation faite au personnel, notamment en termes de pouvoir d'achat et d'embauches.

La création d'une fonction de Directeur des affaires sociales (DAS), au début de l'année 2009, fut présentée dans la presse spécialisée comme un moyen de mettre de l'huile dans les rouages d'un dialogue social commençant à se gripper. Le DAS se fixait l'objectif d'accomplir le changement de style managérial (face à un ancien style présumé plus paternaliste) et de refermer les plaies ouvertes par un plan social organisé au sein du siège en 2005 qui avait occasionné 120 départs, entraînant une certaine radicalisation des organisations syndicales (notamment de la CFTC) :

« C'est une entreprise qui a été affective, créée par un patron affectif, et donc la relation reste affective. Et donc la radicalité elle est liée à cette affectivité à fleur de peau, qu'on ressent dans toute réunion.

---

<sup>82</sup> Le rapport devait être remis en mars 2011.

Pour une parole, un geste, c'est très affectif, ça c'est très, très paradoxal. Et donc du coup la blessure est là, la blessure de la rupture de la confiance de 2005. D'ailleurs un certain nombre d'acteurs les plus radicaux sont des gens qui viennent du secteur qui étaient visés par le plan social. »

La DSC CFDT interrogée présentait d'ailleurs ce conflit comme « une première » chez Interim :

« On a fait une grève, qui a été peu suivie par les permanents, même par ceux concernés par le PSE, en fait pas beaucoup de personnes intéressées par leur devenir. Sinon on a manifesté au niveau du siège, c'était une 1<sup>e</sup> chez Interim, parce que c'est vrai que c'est pas évident de mobiliser les personnels, y a un fort attachement culturel à Interim, qui malgré ce qui se passe, malgré les départs et maintenant la refondation, fait que les personnes sont assez isolées, en plus on est dans des unités autonomes et assez isolées, c'est difficile de les mobiliser.

La création de la fonction de DAS objective davantage le caractère potentiellement contradictoire des logiques qui orientent la stratégie d'Interim : l'impératif de rentabilité économique et financière d'une part et, comme le dit le DAS, l'objectif d'apparaître comme un acteur innovant dans « la relation sociale » :

« Interim en 1969 s'est illustré par le caractère innovant en créant le secteur de l'intérim, en lui donnant une Convention collective. Et nous voudrions en terme d'innovation sociale, d'emploi responsable, avoir une démarche dans la négociation qui nous permette de nous positionner en terme d'outil interne et de positionnement externe sur une certaine innovation de la relation sociale »

Cette dualisation des logiques d'entreprise est reconnue par certains représentants syndicaux prêts à soutenir le projet social du DAS, comme par exemple la DSC CFDT :

« Pour lui c'est pas facile parce qu'il est entre deux chaises, il dépend du DRH donc il y a un plafond de verre entre lui et la présidente qui, elle, n'est pas forcément attirée par le dialogue social. Lui, il a envie de réformer pas mal de choses, je pense que dans sa volonté de faire y a beaucoup de bonnes choses et qu'il est précurseur dans ce qu'il veut faire. Par contre c'est coincé par rapport au DRH, et au-dessus le Comex, le leitmotiv c'est avoir de l'argent pour les américains donc... [...] lui parfois il n'a que deux heures dans le mois pour présenter les projets avec les partenaires sociaux. Et c'est vraiment [l'attitude de la direction] : "qu'est-ce que ça coûte ?" À la limite c'est ça : "qu'est-ce que ça coûte... oui ? bah non"... Dommage. »

L'affichage d'une forte volonté de dialogue social s'est traduite par l'établissement d'un calendrier social annuel, arrêté lors d'une « conférence sociale » organisée par le DAS sur le modèle des dispositifs mis en place au plan national<sup>83</sup> : « le 13 mars 2009 j'avais organisé une conférence sociale, c'était 4 mois après mon arrivée, pour essayer de faire le tour des thématiques que chaque syndicat voyait dans la négociation et quelles étaient nos propositions. Et arrêter un calendrier social ». Le tableau ci-dessous, qui récapitule l'ensemble des échéances de négociation pour 2009, donne ainsi l'impression d'un très grand dynamisme de la négociation collective dans l'entreprise :

---

<sup>83</sup> Voir les propositions faites en ce sens dans le rapport Chertier (2006) et la reprise de certaines d'entre elles dans la loi de 2007 de modernisation du dialogue social.



### Le « calendrier social » Interim 2009

Janvier	GPEC
Février	GPEC, NAO salaires
Mars	NAO salaires, conférence sociale
Mai	GPEC, Droit syndical et NTIC
Juin	GPEC, Handicap, Prévoyance
Juillet	Seniors, NAO salaires, Handicap jeunes
Septembre	GPEC, protocole d'accord préélectoral, Seniors, handicap
Octobre	GPEC, protocole d'accord préélectoral, Seniors, handicap, égalité professionnelle
Novembre	GPEC
2010	Élections professionnelles, santé au travail

Le représentant de la CFTC interrogé nous a fait part de ses doutes quant à l'efficacité de cette démarche. Parlant d'un « soi-disant dialogue social », il soulignait avec ironie les discours tenus par le DRH sur le « nouveau pacte social » à l'occasion du déménagement du siège : « 20 réunions [de négociation] l'année dernière... En fait les réunions c'est l'horreur ! ce chiffre, il ne veut rien dire ». Sur le stress au travail, il pointe le blocage par la direction d'une expertise CHSCT, la conclusion précipitée d'un accord de méthode au dernier moment pour passer dans la « liste verte » des entreprises ayant négocié sur ce sujet. À ses yeux, la direction dépense surtout « beaucoup d'énergie dans la communication » pour donner l'image d'un dialogue social dynamique.

### **3- L'accouchement douloureux du nouveau régime de représentativité**

On l'a dit, en février 2009 est créée au sein d'Interim France la fonction de Directeur des Affaires sociales. Elle est confiée à un individu très investi dans la promotion de la « modernisation » du dialogue social, par ailleurs co-directeur d'un master en « Négociation et relations sociales », ouvert dans une Université française en octobre 2008. De même que la création de cette formation diplômante visait à accompagner la refondation des relations sociales suscitée par les transformations législatives (et notamment la réforme de la représentativité), la façon dont le nouveau responsable des relations sociales aborde la question de la représentation du personnel d'Interim s'inscrit dans « une certaine idée du dialogue social dont la loi participe ». Il voit ainsi la réforme de 2008 comme une « grande avancée » : c'est « la démocratie qui vient par les urnes ; la grande affaire, c'est la démocratie sociale ; ce sont vos pairs qui disent si vous êtes légitimes à négocier ». Évoquant une « crise des vocations », il perçoit un décalage entre les syndicalistes et leurs mandants, qui appelle de son point de vue une nécessaire transition :

« le mode de militance syndicale a changé. Le militant syndical classique tel qu'on l'imaginait avec son béret, sa baguette et son tract a un peu vécu, même s'il en demeure quelques uns. Aujourd'hui il y a l'acteur social, qui a besoin de donner du sens à ce qu'il fait, de trouver une utilité à sa vie, un développement personnel, de faire des étapes professionnelles et des étapes syndicales. »

Dans le projet présenté par le DAS, la mise en œuvre des nouvelles dispositions issues de la loi de 2008 était étroitement liée à la redéfinition du périmètre des IRP. À l'occasion des premières réunions de négociation du protocole d'accord préélectoral (PAP), le 22 septembre et le 15 novembre 2009, en vue du renouvellement des IRP (prévu pour juin 2010), la direction de l'entreprise avait ainsi fait part de sa volonté d'instituer un comité d'entreprise unique. Sept organisations participèrent aux réunions de négociation du PAP. Reconnue comme organisation syndicale, l'USAPIE a été conviée à participer aux négociations du protocole d'accord préélectoral. L'UNSA, qui est apparue au sein de la DO Nord à l'initiative d'un ancien élu CGT, a également participé aux négociations.

Les organisations syndicales refusant d'aborder la question du CE unique avant les élections, l'employeur décidait de dénoncer l'accord de 2006 dans une notification en date du 14 janvier 2010. Il leur proposait alors d'organiser de nouvelles élections professionnelles – donc d'établir un protocole électoral – une fois conclu un accord se substituant au précédent, présenté comme un « *Nouveau pacte social* ». Ce pacte prévoyait de fusionner les sept CE dans un CE national unique. S'appuyant sur les dispositions de la loi de 2008 relatives à la reconnaissance des parcours syndicaux et sur la loi de modernisation sociale de février 2002<sup>84</sup>, il accompagnait cette refonte d'un dispositif de valorisation d'acquis pour les représentants du personnel : à travers un système de convention tripartite entre l'entreprise, l'élu syndical et son organisation d'affiliation, il s'agissait d'assortir l'exercice du mandat au suivi d'une formation continue. Celle-ci pouvait viser, soit la reconnaissance professionnelle des compétences syndicales, en vue d'une reconversion professionnelle à la sortie du mandat, soit l'entretien des compétences professionnelles, pour ceux des RP souhaitant retrouver, après le mandat, leur métier d'origine.

Pour le directeur des affaires sociales, ce projet fondait l'efficacité de la représentation syndicale non pas sur le nombre des mandatés mais sur leur qualité. Le système conduisait en effet à passer d'un effectif de près de 300 élus CE-CCE à 30 à 50 représentants dans un CE unique. Selon lui, il s'agissait également de lutter contre la « radicalité », qu'il interprète comme un effet du décrochage vis-à-vis des salariés :

« Moi la première proximité, c'est pas celle du terrain c'est celle du travail. Je constate que la radicalité, elle est liée à ceux qui sont coupés de leur équipe et du monde du travail. Ils se font un monde à eux ; donc moi la première priorité, c'est d'avoir des collègues qui sont eux-mêmes représentants. »

On pourrait penser que le projet de « professionnaliser » davantage les représentants du personnel paraisse quelque peu contradictoire avec cette affirmation d'une nécessaire proximité par le travail. Il semble plutôt, dans la logique du directeur des affaires sociales, que le « nouveau pacte social » pensé

---

<sup>84</sup> Cette loi institue le dispositif de Validation des acquis de l'expérience (VAE) (Neyrat, 2007).

par la direction d'Interim visait à associer plus étroitement les représentants syndicaux à l'équipe de l'état-major d'entreprise. C'est d'ailleurs dans cette optique que le DAS anime le master qui regroupe des DRH avec des coordinateurs syndicaux et délégués syndicaux centraux dans une même formation diplômante. Parallèlement, le projet de la direction visait à recentrer les relations sociales locales sur les managers (« *parce que le 1<sup>er</sup> délégué c'est pas le DP, c'est le manager* »), en mettant notamment en place des réunions de conciliation professionnelle pour la prévention des conflits :

« l'idée est très simple, on a un problème avec une personne, qui est pas contente de ceci, de cela, avant que ça s'envenime et qu'elle prenne un mandat, à la fois pour se protéger et pour rendre compte et rendre coup de ce qui lui est fait, c'est essayer de résoudre le problème au plus bas niveau. »

### *Les critères de la « bonne représentation » syndicale*

Au moment de nos premières rencontres avec les organisations syndicales, les réactions vis-à-vis de ces propositions étaient relativement contrastées. Ces attitudes différenciées illustrent bien la diversité des « philosophies pratiques » de la « bonne » représentation syndicale.

Le point de vue de la CGT au sujet de ce projet nous a été donné par son DSC, un ancien intérimaire (il travaillait comme technicien dans les chantiers navals) d'une quarantaine d'années, devenu permanent syndical national en 2004. La première organisation syndicale d'Interim s'est tout de suite opposée au projet, auquel elle reprochait d'entériner une coupure entre les représentants syndicaux et « *le terrain* ». Pire, il s'agirait même, dans la bouche du DSC, d'un moyen d'« *acheter* » les syndicalistes. La valorisation des parcours syndicaux pourrait en effet se traduire par des propositions de progression dans la catégorie cadre représentant des augmentations de salaires de 600 à 700 euros net par mois : « *là on n'est plus dans le syndicalisme, on devient amis de la direction. On prend le café à 16 heures, on n'est plus dans le rapport de forces. On se met à la table des grands restaurants, des trucs comme ça... moi je préfère mon sandwich dans mon coin !* » La CGT était favorable au maintien de l'ancien système de représentation qui lui est directement profitable. Celui-ci repose sur un quadrillage militant qu'elle est en effet la seule à pouvoir assumer sur tout le territoire (la CGT est majoritaire dans tous les CE, sauf ceux de l'Est et du Siège), avec un effectif de 250 mandatés et une surface de syndiqués qui, même si elle est mouvante, dépasse largement ce nombre. Son DSC est dès lors conscient que la proposition de la direction puisse être susceptible de séduire des organisations concurrentes : « *nous on a un très gros syndicat, comparé aux autres. Mon opinion, c'est qu'aujourd'hui, s'ils donnent les moyens à dix personnes, c'est-à-dire au niveau salaire, temps plein, avec les moyens, les autres syndicats partiraient dessus* ». Parmi les organisations syndicales qui pourraient être tentées par cette proposition, il évoquait explicitement la CFDT, dont l'existence reposerait essentiellement sur l'activité de ses élus.

Le point de vue de la CFDT nous a également été donné par sa DSC. Cette femme d'une cinquantaine d'année, responsable d'agence entrée comme assistante au début des années 1980, n'était effectivement pas opposée *a priori* au projet de la direction, évoquant d'ailleurs les collaborations

fructueuses, hors d'Interim, entre son directeur des affaires sociales et la confédération CFDT. Elle souligne l'intérêt que représenterait la constitution d'une équipe de « *pros de la négociation qui connaissent bien les dossiers* », tout en notant cependant elle aussi le risque d'une coupure avec le terrain – risque qu'évacuerait à ses yeux le maintien des activités sociales et culturelles au niveau des régions. Surtout, depuis sa position de salariée permanente, elle interprète la proposition de la direction comme un moyen de mettre fin aux « *abus* » des intérimaires : « *on peut très bien avoir des intérimaires qui cumulent des temps de trajet, des temps de travail, plus leurs mandats, qui arrivent à des salaires de 3000 euros par exemple, et c'est pas logique par rapport à des permanents. Donc y a des dérives, c'est pas de la magouille, c'est vraiment profiter du système, donc déjà ça ils veulent l'enlever, en se disant que ces gens-là on les voit pas forcément en réunion, par contre ils profitent du système. Donc c'est de se dire, on donnera autant peut-être autant en dotation, mais différemment, avec des personnes dédiées à la négociation.* » Ce recentrage sur les « pros de la négociation » semble ainsi plus ajusté aux pratiques de la CFDT, qui semble faire primer ce travail de représentation dans les instances sur des modalités d'intervention plus collectives. Si le point de vue de la CFDT reflète l'importance du clivage interne à l'entreprise entre salariés permanents et intérimaires, la façon dont la CFTC analyse le projet de la direction permet de nuancer cette opposition.

Le point de vue de la CFTC nous a été donné par un salarié du siège – où la CFTC est majoritaire –, élu DP, CE, CCE et secrétaire du CHSCT du siège. Âgé d'une trentaine d'années, ingénieur agronome de formation, il est entré à Interim comme informaticien au début des 2000. Tout en s'opposant au projet de la direction, il n'est pas moins critique à l'égard de l'ancien système de représentation. Critiquant la proposition de la direction, il évoque les « *problèmes d'appareils, de logistique* » qu'entraînerait la fusion des comités d'établissement dans un CE unique. Avec dix fois moins d'élus, il lui paraît difficile de faire vivre l'activité représentative. Cette refonte aboutirait à ce qu'on « *apparatchikise* » le CE. Dans une situation marquée par une forte conflictualité interne, il s'agirait surtout à ses yeux de couper les RP autant que la direction de la situation réelle des salariés, de transformer les CE en « *réunions-garderie* », de manière à confiner la contestation syndicale à une instance dont la direction ferait par ailleurs peu de cas. S'il souligne l'aubaine qu'a pu représenter la réforme de la représentativité pour la direction (« *Je pense qu'ils utilisent la nouvelle loi comme une opportunité* »), il n'en invoque pas moins la loi pour critiquer ce projet de centralisation de la représentation des salariés :

« Une contradiction apparaît manifestement entre la volonté du législateur d'imposer à un délégué syndical de prouver sa représentativité (audience locale) et l'étendue géographique d'un établissement qui couvrirait l'ensemble de la France et des dizaines de milliers de salariés »<sup>85</sup>.

Alors que le lien entre l'activité du CE et le mandat de DS lui apparaît comme évident et nécessaire, le responsable CFTC souligne l'effet qu'aurait par ricochet la réduction des effectifs du CE à quelques

---

<sup>85</sup> Argumentaire du syndicat transmis à l'administration du travail, mars 2010.

dizaines de membres : « *Un syndicat ne pourrait désigner DS que des DP, et toute la réflexion sociale et économique du CE leur serait inaccessible* ». Mais il n'en est pas moins critique à l'égard du système de représentation antérieure, « *un peu bourrin, un peu traditionnel* » qui fut édifié conjointement par la direction d'Interim et la CGT. Il est particulièrement critique à l'égard du principe de détachement syndical à plein temps qui est au cœur de la fonction de DSDO. Refusant ce qu'il considère comme un « *cadeau empoisonné* », il revendique la nécessité d'articuler « *le travail normal, de subordination, et du travail de représentation* ». Le souci de partager l'expérience concrète de ses collègues de travail est sans doute plus aisé à formuler dans le cadre des activités du siège. D'abord parce que le travail au siège rend plus facile la conciliation des activités salariée et représentative : la gamme des activités est moins vaste que celle des intérimaires et les salariés sont concentrés sur un même site. Mais aussi parce que les salariés du siège sont, du fait de leur faible nombre (environ 400 salariés sur les 4 400 permanents), plus enclins à voir leurs préoccupations négligées au sein d'un CE qui serait appelé à prendre en charge les intérêts de toutes les catégories de salariés.

### ***Quand le dialogue sur le dialogue débouche sur le conflit***

Malgré ces appréciations nuancées, un front syndical s'est cependant très vite constitué en opposition à ce projet. Pendant plus d'une année, les organisations syndicales d'Interim se sont ainsi affrontées à la direction de l'entreprise sur cette question des IRP. En réaction à la dénonciation des précédents accords par la direction, les syndicats CGT et CFTEC décidaient, parallèlement, d'assigner Interim devant le tribunal de grande instance de Paris le 2 février 2010. L'ordonnance de référé rendue le 25 mars 2010 concluait au non-lieu en considérant que les syndicats demandaient en réalité au TGI d'arbitrer sur le périmètre des IRP, tâche normalement dévolue à l'administration. Parallèlement le directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle des Hauts-de-Seine avait d'ailleurs été saisi par la direction de l'entreprise le 26 février 2010 pour une demande d'arbitrage concernant la délimitation des établissements.

Dans une décision en date du 17 mai 2010, le directeur départemental des Hauts-de-Seine rejetait l'argument d'Interim selon lequel la centralisation de l'entreprise dans le cadre de sa stratégie de « Refondation » devait nécessairement aboutir à un établissement unique. Il considérait que les 7 établissements « *conservent dans les faits la qualité d'établissements distincts au sens des élections professionnelles au regard des critères applicables, la stabilité dans le temps, l'implantation géographique distincte et le degré d'autonomie autant pour la gestion du personnel que de la réalisation de l'offre de service* ». La direction d'Interim décidait néanmoins de faire recours de cette décision auprès de la direction générale du travail, tout en annonçant, lors du CCE du 13 juillet 2010, un nouveau projet de réorganisation de l'entreprise devant permettre de prouver la fin des

établissements existants. Le 23 novembre 2010, le Ministère du travail confirmait la décision du DDTE des Hauts-de Seine.

On serait incomplet si l'on n'évoquait que les jugements des tribunaux et les arbitrages de l'administration. L'intervention de l'inspection du travail se situe à la jonction de ces litiges et de conflits bien plus ouverts. Ainsi, un courrier de l'inspection du travail de Nanterre, en date du 24 février 2011 fait mention des « multiples rappels à l'ordre » effectués par l'administration à l'encontre d'Interim et rappelle à son responsable des affaires sociales « l'obligation d'informer loyalement les représentants du personnel », sauf à encourir la caractérisation du délit d'entrave. Ces échanges s'inscrivent dans le prolongement du conflit sur la réorganisation de l'entreprise qui a culminé, entre le 31 août et le 7 septembre 2010, par l'occupation des locaux du siège à l'initiative des syndicats CGT et FO.

Dans un communiqué de presse, le syndicat FO Interim présentait cette occupation comme le dernier moyen de restaurer une négociation loyale dans l'entreprise :

« Nous ne pouvons accepter de la part de nos dirigeants, leur indifférence à l'égard des organisations syndicales depuis maintenant près de 2 ans. Il est intolérable que dans une grande Société comme Interim, les accords d'entreprise tombent les uns après les autres [...]. Nous regrettons que depuis la mise en place de la nouvelle équipe dirigeante (arrivée de notre PDG, [X] en 2007, de nombreux mouvements de Directeurs ont suivis depuis) il n'y ait plus de négociation loyale et même pire, les représentants de la Direction siégeant aux négociations n'ont aucune latitude car tout passe par le COMEX (Comité Exécutif) à présent ! La Direction ne peut rien faire de plus que de prendre note de nos revendications qui tiennent pourtant compte de la réalité du terrain et du quotidien des salariés, et faire des allers/retours entre le COMEX et les organisations syndicales ! Notre Direction se vante de ne pas avoir mis en place de plan social contrairement à ses concurrents. Pourtant, nous ne pouvons que regretter les effectifs en CDI/CDD sacrément revus à la baisse [...] FORCE OUVRIERE n'est jamais arrivée à ce point. Nous privilégions le dialogue et la négociation qui deviennent de plus en plus difficiles avec la nouvelle gouvernance ! »<sup>86</sup>

Les détails concernant ces événements figurent dans la plainte présentée devant le conseil des Prud'hommes de Nanterre par un DP du siège, membre de la CFTC, pour le compte de 5 syndiqués CGT :

« Un mouvement social dans l'entreprise Interim s'est déclenché le 31/08/2010 au matin, la revendication principale des grévistes étant que leur employeur respecte la décision administrative non suspensive de la DIRECCTE (ex DDTEFP), lui imposant de conserver les 7 Comités d'Établissement pour l'organisation des élections professionnelles. Le mouvement a pris la forme d'une occupation légale du siège social par une cinquantaine de grévistes CGT et CGT-FO, l'essentiel d'entre eux étant positionnés dans la cour inter-entreprise au milieu des bâtiments et dans les deux halls d'entrée du rez de chaussée, et quelques uns étant positionnés dans les parties communes de différents étages. La première journée du mouvement le 31/08/2010, les grévistes ont perturbé l'établissement en faisant plusieurs passages dans les différents bâtiments, faisant notamment usage de vuvuzela ; à cette occasion, un gréviste qui ne fait pas partie des plaignants, a molesté un salarié avant d'être immédiatement interdit de circuler dans les étages par son syndicat. Les couloirs du 4<sup>ème</sup> étage où se situe la Direction Générale de l'entreprise, ont été couverts de confettis ce même jour par les manifestants. Des autocollants au nom d'un des syndicats participant au mouvement ont été collés, notamment une quinzaine sur la porte du Président d'Interim France. Aux fins d'abrèger l'occupation, la direction a entamé des discussions avec les syndicats participants au mouvement dès le premier jour, mais qui n'ont pas abouties du fait de la persistance de la direction à ne pas vouloir prendre en compte

---

<sup>86</sup> « Occupation du siège Interim », communiqué de presse de la CGT-FO, 31 août 2010.

la décision administrative dans la négociation. Par la suite, une sonorisation a été installée par les grévistes dans la cour inter-entreprise et a diffusé de la musique dans les journées du 03/09/2010 et 04/09/2010 ; celle sonorisation était faiblement audible de l'intérieur du bâtiment (récent et bien isolé). Pour alimenter en courant le matériel après coupure par la direction Interim, les manifestants ont déposé le 04/09/2010 la façade d'un des blocs de secours dans un des escaliers descendant au parking, afin d'en utiliser l'emplacement comme branchement. »

Les principaux griefs justifiant le recours aux prud'hommes portaient sur le traitement infligé aux 5 plaignants, qui accusent la direction de l'entreprise de les avoir confinés deux fois 72h dans un espace du bâtiment et interdit de s'alimenter pendant 72 h, avec l'aide de vigiles privés.

À la suite de ce long conflit social et juridique, ces deux dimensions étant, on l'a vu, étroitement mêlées, l'employeur a finalement été contraint de céder. La direction de l'entreprise a accepté d'organiser les élections professionnelles dans le cadre du périmètre existant. Un protocole d'accord préélectoral signé le 7 janvier 2011, modifié par deux avenants, fixe le 1<sup>er</sup> tour des élections professionnelles CE et DP au 7 juin 2011, soit un an après la date normale de renouvellement des IRP. 546 délégués du personnel, et autant de suppléants, ainsi que 133 élus CE et autant de suppléants devront être élus. Les effectifs du CCE ont été ramenés, dans un accord relatif aux IRP en date du 7 janvier 2011, à 40 sièges (20 titulaires et 20 suppléants).

Parallèlement à ce litige sur le périmètre des CE, un autre contentieux a opposé l'entreprise aux syndicats sur la question des CHSCT : Interim contestait la présence de représentants des intérimaires dans les CHSCT régionaux et entendait réorganiser une représentation CHSCT nationale et duale (un CHSCT pour les permanents, un autre pour les intérimaires). Une décision de la Cour de Cassation du 22 septembre 2010 a validé la présence des intérimaires dans les CHSCT régionaux. Ayant subi ce premier revers, c'est pour mettre un terme au processus qui aurait démultiplié le nombre de CHSCT que l'employeur a signé, le 7 janvier 2011, avec 3 organisations sur 5, un accord IRP reconnaissant la présence des intérimaires dans les CHSCT en contrepartie d'une identité de périmètre entre CE et CHSCT<sup>87</sup>. Alors que l'administration du travail avait entrepris dans certaines régions de délimiter le périmètre de plusieurs CHSCT au sein d'une même DO, cet accord limite à 7 le nombre de CHSCT. La CFDT et la CFTC se sont opposés à cet accord. Sur la question des CE comme sur celle des CHSCT, notre interlocuteur de la CFTC y voit comme enjeu principal le maintien d'une définition géographique, et non fonctionnelle, de la représentation du personnel, seul moyen à ses yeux de maintenir une « proximité expérientielle » entre les salariés et leurs élus.

Au cours de la négociation du PAP, la CGT a cherché à élargir au maximum le collège des intérimaires, tandis que d'autres syndicats, plus implantés chez les permanents, y étaient réticents. L'arrêté de liste qui définit le corps électoral (cf. supra) était auparavant fixé sur la base d'une journée. La baisse de l'activité intérimaire, particulièrement dans le secteur industriel, avait conduit la CGT à

---

<sup>87</sup> On peut cependant s'interroger sur la valeur de cet accord dans la mesure où les modalités d'organisation des CHSCT doivent être négociées, non pas avec les syndicats représentatifs dans l'entreprise mais avec l'ensemble des élus DP et CE qui constituent le collège désignatif de cette instance.

proposer un arrêté de liste défini sur un mois, la CFDT proposant quant à elle de « couper la poire en deux » en retenant la durée de 15 jours : « *on va pas les aider non plus à bourrer les urnes* ». Finalement, l'arrêté de liste défini dans le protocole d'accord préélectoral de janvier 2011 a été fixé à 5 jours, portant le corps électoral à environ 69 000 intérimaires et 4 100 permanents. Et c'est pour mettre un terme à ce qu'ils définissaient comme des « logiques corporatistes » que la CFDT et la CFTC ont refusé de valider le protocole, imposant ainsi le retour au découpage en collèges catégoriels. Si l'élu CFTC interrogé revendique cette rupture avec la logique « corporatiste » comme une position de principe, il admet qu'elle pourrait coûter la représentativité à son organisation. Malgré une indéniable représentativité dans l'entreprise, celle-ci se trouvera en effet prise en étau entre une représentativité globale pour laquelle l'implantation parmi les intérimaires sera décisive, et une représentativité catégorielle réservée à la CGC (cf. résultats supra).

### *Un objectif maintenu de centralisation et de « verticalisation » des IRP*

La direction d'Interim n'a cependant pas abandonné le projet de refonte des IRP. Elle inscrit en effet ce projet de redéfinition de la représentation professionnelle dans le cadre du projet stratégique de « refondation » de l'entreprise : le passage d'une activité centrée sur le travail temporaire à une offre diversifiée de « solutions pour l'emploi » (intérim, placement des chômeurs, conseil RH, etc.). Dans la mesure où la délimitation des IRP dépend de l'identification des établissements, l'action de l'entreprise s'est dès lors recentrée, dans la continuité du projet présenté au CCE de juillet 2010, sur un projet de restructuration des établissements, notamment via le détachement de certaines fonctions réorganisées verticalement, de manière à démontrer la perte d'autonomie et de stabilité temporelle des établissements appelés directions opérationnelles (DO).

Plusieurs de nos interlocuteurs syndicaux ont également soulevé l'idée que le projet de « nouveau pacte social » puisse servir à la direction de l'entreprise pour changer d'interlocuteur syndical. Dans l'argumentaire justifiant son refus de signer le protocole d'accord préélectoral de janvier 2011, la CFTC présentait en ces termes la situation passée :

« Le pacte paternaliste ancien (ère du fondateur [X]) était basé sur un noyautage des IRP internes par la direction (syndicat jaunes Construire et entreprendre), mais le totalitarisme "éclairé" de la direction, avec sa confiscation du champ social, n'avait pas trop de conséquences du fait que la direction assumait la dimension sociale de l'entreprise ; en contrepartie de cette exclusion interne, le syndicat CGT avait pour légitimité de porter le même niveau d'exigence sociale en branche et de limiter le dumping social. »

D'une situation où l'entreprise négociait avec la CGT tout en contrebalançant son influence grâce à l'élection d'élus « indépendants » dans les IRP, on serait passé à une situation où la CFDT et la CGC seraient identifiées comme interlocuteurs privilégiés, grâce à un ajustement des IRP aux capacités et aux ressources des organisations syndicales les moins « militantes ». C'est dans cette perspective que le resserrement de la représentation professionnelle autour d'un CE unique prenait sens.



De fait, la dimension « négociation collective » de la réforme de 2008 donne un nouveau pouvoir à la CGT. Un certain nombre d'accords d'entreprise avaient été conclus, ou au moins légitimés, grâce à la signature de syndicats minoritaires. La capacité de blocage que lui conférerait, seule, le dépassement du seuil des 50 % des suffrages exprimés, explique sans doute l'intérêt qu'aurait l'employeur à minimiser ses résultats électoraux. Paradoxalement, la crainte d'un acteur dans le système de représentation professionnelle pourrait ainsi conduire à un renforcement du système de représentation dans son ensemble. Le directeur des affaires sociales d'Interim souligne en effet l'importance nouvelle que prend la participation électorale dans un contexte de négociation majoritaire :

« Pendant des années, les petits syndicats ont joué le rôle de poisson pilote. Alors ils ne représentaient pas 10 %, mais on négociait avec le petit et le petit tirait le gros ban de poisson. Là aujourd'hui nous n'avons plus de petits poissons. Donc nous allons nous orienter dans des négociations de bloc à bloc, où la rationalité de négociation n'est plus la même [...], en plus on a des syndicats présents chez les permanents, et d'autres qui sont présents chez les intérimaires. [...] Donc on a ces deux rapports-là qui jouent dans notre négociation, dans les rapports sociaux. Il est évident que du coup on doit avoir un projet social et structurant qui évite d'être à la merci de cette évolution permanente des mandats, des missions d'intérimaire, [...] c'est extrêmement instable, et donc il faut créer une stabilité. [...] Et jusqu'à présent, la participation aux élections n'était pas un sujet d'entreprise, c'est-à-dire qu'on ne faisait rien, mais rien de rien, pour qu'il y ait une participation [...], on s'en fichait complètement. Là j'ai annoncé qu'on ferait tout, tout, y compris on a proposé le vote électronique, on ferait tout pour qu'il y ait une participation massive. Plus on aura de participation, moins il y aura de radicalité. »

L'arbitrage de la Direction du travail en faveur d'un maintien des IRP sur le modèle ancien a cependant déclenché une crise interne, qui laisse planer l'incertitude quant à l'issue des élections de juin 2011. Un de nos interlocuteurs syndicaux évoquait un possible changement de tactique, que symboliserait l'accord IRP conclu avec la CGT et FO. La direction de l'entreprise aurait abandonné son projet de « professionnalisation » des parcours syndicaux et, avec lui, l'objectif de redéfinir les équilibres entre intérimaires et permanents, et se serait résolue à « échanger » la centralisation des IRP contre une augmentation des moyens institutionnels gérés par les organisations.

## **Conclusion : l'hétéronomie de la représentation professionnelle**

Pour conclure, nous voudrions insister sur une idée importante qui ressort de cette monographie : la négociation des règles procédurales de représentation est en partie orientée par des logiques qui ne relèvent pas de la représentation elle-même. Dans le cas d'Interim, le nouveau pacte social que propose son directeur des affaires sociales s'inscrit explicitement dans le projet de « Refondation » de l'entreprise. La question de la « démocratie sociale » y est dès lors subordonnée à l'évolution des missions de l'entreprise, sous deux aspects :

1- Le thème des relations sociales est abordé par la direction de l'entreprise comme une pièce de son dispositif plus large de « communication sociale ». Avec l'adhésion aux principes de la Responsabilité sociale des entreprises, la mise en place d'une fondation pratiquant le mécénat

d'entreprise, il s'agit de donner à voir une entreprise éthique et responsable. Le projet de réorganisation volontariste des IRP, l'organisation de « conférences sociales », l'établissement d'un « calendrier social » deviennent une vitrine de l'entreprise pour convaincre ses clients de son savoir-faire en matière d'accompagnement RH sur ces questions. Le directeur des affaires sociales explicite cette stratégie :

« Ce que nous faisons à l'interne n'est pas neutre pour nos clients, pour le réseau, etc. Par exemple les accords sur handicap et seniors ne sont pas des accords qu'on s'est faits entre nous, ce sont des accords que j'appelle de troisième génération, qui sont tournés vers nos clients en disant "nous sommes en mesure, nous pouvons vous aider et nous pouvons vous proposer de vous accompagner dans l'intégration de plus de travailleurs handicapés, de seniors, etc." Donc c'est l'idée que les accords d'entreprise et la démocratie sociale sont pas tournés vers nous-mêmes mais vers le monde qui nous entoure »

Reprenant cette posture sur un mode critique, les responsables syndicaux que nous avons interrogés dénoncent la logique d'affichage engagée dans cette promotion du dialogue social, soulignant le décalage entre les intentions (le nombre de réunions avancé comme une preuve de la vitalité du dialogue social dans l'entreprise) et les actes (des réunions qui ne débouchent sur rien, sinon des affrontements juridiques). Ici l'affichage semble primer sur les résultats, tant la qualité du dialogue social laisse dubitatif au regard du long épisode conflictuel qu'a connu l'entreprise sur un sujet aussi crucial que la négociation sur les conditions mêmes du dialogue social.

2- La redéfinition du périmètre des IRP est guidée par les réorientations stratégiques de l'entreprise : dans le cadre de la diversification des activités d'Interim, le fait que l'intérim ne représente plus qu'une activité parmi d'autres fait craindre aux organisations syndicales (et particulièrement à la CGT) que la fusion des CE dans une seule IRP soit la première étape vers une dissociation entre des instances de représentation dévolues aux salariés permanents et d'autres réservées aux intérimaires ; cette évolution était d'ores et déjà revendiquée par la direction pour ce qui concerne l'organisation des CHSCT.

Ce dernier aspect nous rappelle que dans le monde du travail, le peuple salarié n'est pas souverain – ce qui souligne les limites de l'analogie entre démocratie sociale et démocratie politique. Si les représentants des salariés participent au découpage des circonscriptions électorales censées donner forme à leur expression, ils le font dans le cadre d'une communauté de travail à représenter dont les frontières évoluent au gré des décisions financières, économiques et juridiques que prennent les employeurs. Et face au pouvoir de l'employeur, seul le pouvoir de l'État, juge ou administration, peut faire contrepoids. L'objectif de « filialiser » la représentation des permanents et des intérimaires a ainsi été entravé par la décision du juge concernant les CHSCT. Mais cette décision n'a fait que rappeler que le périmètre des IRP découle de l'organisation juridique et économique de l'entreprise. Les efforts persistants de la direction d'Interim France pour redéfinir son mode d'organisation pourraient, dès lors, à nouveau reposer cette question.

**Sources :**

Cette monographie repose sur des entretiens réalisés avec divers acteurs des relations sociales, entre décembre 2009 et janvier 2010 : la DSC CFDT ; le DSC CGT ; le Directeur des affaires sociales de l'entreprise ; un élu CFTC. Elle s'appuie en outre sur un nombre important de documents et d'informations qui nous ont été transmis par nos interlocuteurs tout au long de cette recherche. Nous les en remercions.

## **Chapitre 6. Journal : un essai de stratégie unitaire pour maintenir une autre forme de représentativité**

La monographie consacrée au groupe de presse magazine Journal France présente plusieurs dimensions intéressantes. Ce terrain a été retenu, en premier lieu, en raison de l'existence d'un syndicat catégoriel lié à l'histoire et aux spécificités du corps professionnel des journalistes. Il s'agit du Syndicat National des Journalistes (SNJ), première organisation en termes d'influence dans la profession et affilié à l'Union Syndicale Solidaires. La loi du 20 août 2008 a ainsi créé l'article L. 7111-7 du Code du Travail qui prévoit que la représentativité d'un syndicat de journalistes professionnels et assimilés pourra être appréciée à partir d'un seul collège si dans leur entreprise ces salariés forment bien un collège spécifique. Il existe donc un enjeu fort à maintenir ou à instaurer ce collège « journalistes » et le cas de Journal le montre bien puisque ce point a fait l'objet d'âpres négociations entre les syndicats. Cette lutte interne au début du processus électoral, soit lors de la phase d'élaboration du protocole, constitue, la deuxième originalité de ce terrain d'étude. Les organisations syndicales du groupe ont, en effet, abouti à un accord leur permettant de présenter des listes à vocation unitaire dans la totalité des collèges. Leur objectif a alors clairement consisté à « neutraliser » les effets éventuels de la loi du 20 août 2008 - soit la perte de la représentativité pour certaines organisations et des mandats de délégué syndical – afin de sauvegarder une diversité syndicale dans le groupe, diversité liée à l'histoire de chacune des sociétés peu à peu intégrées au sein de Journal France.

### **I. Des élections sur fond de bouleversement de la structuration juridique du groupe**

Un des principaux éditeurs de presse magazine en France, Journal France est la filiale d'un groupe d'édition européen. C'est en août 2006 que le groupe étranger, leader de la presse magazine et premier éditeur de livres dans son pays, a racheté les 43 titres de presse français d'un autre groupe européen. Ce dernier s'était lui-même constitué par acquisitions successives à partir de 1990, absorbant notamment diverses sociétés d'édition et groupes de publications.

En 2010, le groupe emploie près de 1600 salariés, dont 950 journalistes, soit une large majorité (près de 60% du personnel), 190 employés et 360 cadres. Il a connu des difficultés financières en 2009, en raison du recul des recettes publicitaires, ce qui explique la volonté de rationalisation des publications (certains titres sont arrêtés, des titres « porteurs » lancés comme un hebdomadaire féminin et *people*), mais aussi de restructuration des entités du groupe.

Le développement du groupe par croissance externe a contribué à ce que les différentes sociétés, dont une partie de l'identité est liée au type de publication réalisée, aient conservé au cours des années 2000 leurs propres modalités d'organisation en interne. Jusqu'en janvier 2010, au moment où commence notre enquête, le groupe français est constitué de quatre Unités Economiques et Sociales (UES) ou anciennes UES, d'importance très variables. La plus grosse est l'UES Journal Magazine France (JMF) qui regroupe près de 900 salariés et une trentaine de titres de magazines, la plus réduite Cahier qui ne compte qu'une cinquantaine de salariés. En position intermédiaire viennent les entités Bulletin et News. Deux d'entre elles disposent d'une délégation unique du personnel (DUP), deux d'un CE et d'un CHSCT.

Or, dans chacune de ces UES, le panel des organisations syndicales présentes n'est pas le même, ni leur influence respective. Le SNJ exerce par exemple un rôle prépondérant au sein de l'entité Bulletin (*Pêche et Chasse*) ou avec près de 90% aux élections professionnelles, il s'impose facilement face à la CFTC et à la CFE-CGC. La CFDT est surtout implantée au sein de Cahier, entité de petite taille qui est liée à un seul titre (*A croquer*, magazine destiné aux retraités). Le SNJ-CGT s'est développé depuis la fin des années 1990 chez Journal Magazines France, devenant majoritaire dans cette UES et obtenant le secrétariat du CE auparavant détenu par la CFDT. Il est, en revanche, absent de l'UES Bulletin, soit du périmètre d'influence du SNJ. La quatrième UES, News, dotée d'une CE et d'un CHSCT, est pour sa part dominée par des listes sans étiquette. Ce partage des influences renvoie aussi à une répartition de l'implantation syndicale selon les catégories professionnelles : le SNJ et le SNJ-CGT se disputant ainsi les voix des journalistes, tandis que la CFDT est influente chez les cadres et des employés et FO principalement chez ces derniers.

Cette diversité interne est renforcée par le fait que les relations sociales dans ces différentes UES ne se sont pas façonnées de la même manière. Les représentants syndicaux les plus anciens expliquent ainsi comment ils ont dû s'adapter à des changements successifs à la fois de propriété et du périmètre juridique de leur société au cours des années 2000, ce qui a entraîné une extension progressive du nombre de salariés et, surtout, de nombreuses batailles juridiques :

« La nôtre qui s'appelait Bulletin, enfin Media au départ, s'est constituée autour du *Pêche et Chasse* qui est un titre dont la propriété était à parité entre Leguil Presse et par le groupe Epam, à l'époque. Epam a racheté les titres de la presse magazine du groupe Hersant, je ne sais pas si ça vous dit quelque chose, et tout ça a été fédéré d'une structure qui s'appelait Media. L'UES avait été reconnue à la suite d'une bagarre juridique...car la direction était la même » (représentante SNJ, ancienne secrétaire de CE, élue titulaire dans le nouveau CE)

L'addition progressive des titres et des sociétés se traduit également par une diversité dans l'architecture et le contenu des accords existant dans les différentes UES (en particulier sur la participation et l'ancienneté) qui ont mis en place, à des périodes différentes, leurs institutions représentatives du personnel. Ces disparités, un passif déjà important de regroupements juridiques et

de déménagement successifs au fil de constitution du groupe<sup>88</sup> éclairent les réticences et les inquiétudes de certains syndicats face à l'annonce par la direction, fin décembre 2009, d'une fusion de toutes les UES et de toutes les sociétés. L'un des élus du SNJ-CGT qui était le secrétaire du CE de la société Journal Magazines France explique ainsi l'addition des motifs de mécontentement :

« (...) Alors, là, il y avait une assez grande disparité de positions dans les organisations syndicales : le SNJ de Media enfin oui Bulletin ceux qui éditent *Le chasseur français*, *L'ami des jardins*, eux, ils étaient à tout cran pour l'UES unique, parce qu'il y avait des problèmes de disparités de dotations du CE sur les activités sociales et culturelles (...) La CFDT via les éditions Cahier *A croquer*, ils étaient tout à fait opposés aussi à l'UES unique... Pourquoi ? Parce que ils ont une participation assise sur le seul titre édité *A croquer* qui est une mine d'or, donc ils ont plusieurs mois de participation de salaire, donc ils ne veulent absolument pas que ça ce soit fondu dans la nouvelle UES élargie à 1000 personnes alors qu'ils sont soixante ou (rires), etc., donc c'était et c'est vrai que par ailleurs il y a donc la disparité dans la dotation du CE entre les UES et puis plus précisément, il y a les différences de statut social. C'est-à-dire qu'il y a des accords qui sont les mêmes, si à défaut d'être communs, sont les mêmes pour les quatre UES : l'accord droit syndical, l'accord droit d'auteur... Mais par exemple l'accord sur la participation était distinct et l'accord RTT également, plus les engagements unilatéraux, les usages propres à chaque US... »

S'ils ont l'habitude de fonctionner en intersyndicale lors des moments de conflit avec la direction, les syndicats le font surtout au sein de chaque UES – où ils ont déjà dû apprendre à connaître l'histoire sociale des titres peu à peu regroupés - et plus exceptionnellement au niveau du groupe. Une certaine rivalité existe entre chaque entité ; le contrôle du plus gros CE, celui de Journal Magazine France, constituant cependant une position dominante (qui est en l'occurrence celle de la CGT). La fusion des différentes institutions - DUP, CE et CHSCT - en un seul CE et CHSCT est dès lors perçue par certains élus, notamment dans les petites entités, comme un risque potentiel de perte des spécificités présentes dans certaines sociétés. Alors même que les syndicats du groupe ont déjà débattu entre eux au cours des années précédentes de l'opportunité d'entamer une démarche juridique pour obtenir la reconnaissance d'une seule UES et qu'ils ont renoncé à cette revendication en raison de positions divergentes, ils se retrouvent relativement pris de court, fin 2009, par l'annonce de la direction. L'initiative de fusion, qui est lancée par une nouvelle DRH et contestée par la CFDT, est confirmée par validée par le Tribunal d'instance de Vanves le 19 janvier 2010.

Les inquiétudes des représentants syndicaux doivent être également rapportées à l'appréciation de la stratégie de rentabilité financière d'un groupe qui n'a cessé de connaître des restructurations : depuis la cession des titres par Epam à Journal, trois plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ont ainsi été mis en place et plusieurs titres de presse arrêtés au sein de l'ancienne UES Journal Magazine France. Le fait de pouvoir être présents dans les institutions représentatives du personnel, et particulièrement au comité d'entreprise, constitue de ce point de vue un impératif pour les différents syndicats, car cela conditionne en partie leur accès à l'information dans un contexte socio-économique qui est loin d'être stabilisé.

---

<sup>88</sup> Les salariés de l'UES Bulletin ont ainsi déménagé successivement à Neuilly, puis à Issy les Moulineaux. Un nouveau déménagement de l'ensemble des salariés du groupe à Montrouge est prévu pour la fin 2010.

C'est donc dans cette conjoncture marquée par le conflit sur la fusion des UES et la fusion juridique des différentes sociétés<sup>89</sup> que l'entrée dans le nouveau régime de représentativité s'effectue. Les deux enjeux, bien qu'ils soient distincts, sont très fortement imbriqués. Du côté de la direction, les élections sont avant tout appréhendées au travers du prisme d'une stabilisation des nouvelles instances de représentation. Profitant du fait que le mandat des élus du CE le plus important, celui de MMF, arrive à échéance en mars 2010 (alors même que d'autres mandats sont en cours, les élections au sein de Cahier ont par exemple eu lieu en 2009), la direction opte pour enclencher une procédure de rationalisation de la structure juridique du groupe qui entraîne, entre autres choses, la mise en place d'un calendrier électoral (négociations du protocole, organisation du vote par correspondance pour les pigistes, etc.) relativement serré. Les contraintes de temps liées à l'existence multiples IRP et à la démultiplication des lieux de discussion semblent être l'un des motifs principaux ayant conduit la direction italienne du groupe, de tradition bien plus « centralisatrice » que la précédente selon un élu syndical, à s'engager dans cette réorganisation juridique :

« Journal, ex Epam, a été essentiellement constitué de l'empilage de titres achetés, ce sont des rachats successifs. Bien souvent, ces rachats n'ont pas été accompagnés d'une harmonisation. En plus de cela, comme nous étions sur cinq ou six sites différents, disséminés dans Paris, les directions n'avaient pas jugé opportun de trouver une certaine harmonisation. C'est le regroupement sur la rue P... qui a déclenché cette modification et aussi une volonté très marquée des Italiens qui ont été très surpris de la complexité de la législation française. » (élu CFDT, ancien secrétaire de CE, RS dans le niveau CE)

Le représentant de la DRH ne dément pas que la volonté de rationalisation s'explique en partie par la recherche d'économie de temps et de moyens. Il ajoute que les quatre UES (ou anciennes UES) constituaient « *une organisation sociale qui n'était absolument plus en phase avec l'organisation opérationnelle* » et que la finalité est bien d'amplifier « *l'esprit du groupe* » :

« On a voulu procéder à reconnaissance judiciaire d'une UES élargie. On avait déjà eu un certain nombre de débats, on savait qu'il y avait quelques résistances et qu'on ne pourrait pas procéder par voie conventionnelle » (directeur des relations sociales, groupe Journal France)

Cet objectif atteint et le contentieux juridique réglé, la direction du groupe va se montrer relativement « ouverte » lors de la négociation du protocole électoral, acceptant comme nous le verrons plus bas, des dispositions supra-légales dans l'idée de pacifier quelque peu les relations sociales dans un contexte de forte mutation.

## **2. Le protocole électoral comme enjeu**

Alors même qu'elle est donc à l'origine de la fusion des UES, la direction du groupe Journal se retrouve plutôt en position d'attente lors de la phase de négociation du protocole électoral. Les

---

<sup>89</sup> En 2003, le groupe comptait encore plus de trente sociétés distinctes. Elles sont au nombre de sept en 2010. Le tribunal d'instance de Vanves a également validé la fusion de ces sociétés (avec transmission du patrimoine). Celle-ci sera effective le 1<sup>er</sup> juillet 2010.

tensions qui apparaissent sont gérées *via* une série de réunions entre tous les syndicats, en interaction avec les négociations bilatérales avec la direction. Celle-ci est habituée à ce que les syndicats se coordonnent d'abord entre eux – l'accord de droit syndical conclu au niveau du groupe leur donne d'ailleurs des moyens pour ces échanges, en dehors des heures de délégation - et observe de l'extérieur les effets produits par les termes d'un échange qui a été énoncé dès la première réunion : l'obtention de dispositions supra-légales, soit de sièges supplémentaires pour les DP et CE, est liée à l'unanimité sur tous les points du protocole.

Cette première phase de discussion est relativement intense puisqu'en moins de cinq semaines (de la reconnaissance légale de l'UES à la signature du protocole le 26 février 2010), ce ne sont pas moins de seize réunions intersyndicales qui se déroulent, suivies de neuf réunions avec la direction. Les crispations sont liées aux revendications portées à la fois par FO et par la CFDT, ces deux organisations craignant de ne pas franchir le seuil des 10% sur l'ensemble des collègues. Si la tactique des représentants de FO consiste à s'adresser assez rapidement à la CGT dans l'objectif d'établir des listes communes, en raison d'habitudes de travail plutôt bien établies entre les deux organisations, la CFDT avance pour sa part deux revendications qui lui servent de point d'appui pour établir un rapport de force avec ses homologues. Elle se dit favorable, d'une part, à un collège regroupant les cadres et les journalistes ; elle défend, d'autre part, une durée de mandat de quatre ans pour les élus au Comité d'entreprise<sup>90</sup>. La première exigence constitue un point d'achoppement fort avec le SNJ et la CGT, d'autant plus que la règle de l'unanimité reste requise pour la définition des collèges électoraux. Le SNJ comme le SNJ-CGT défendent, en effet, le maintien d'un collège spécifique aux journalistes. Les deux syndicats le font pour des raisons de représentativité dans le cas du SNJ, mais aussi pour des questions de légitimité dans l'activité conventionnelle, d'appréciations des spécificités liées au corps des journalistes :

(...) enfin bon, c'était un embrouillamini à n'en plus pouvoir... Alors, nous, on se trouvait dans la situation bien évidemment de se dire que on a trois conventions collectives dans la presse magazine, bien évidemment si dans toutes les boîtes y a un collège commun cadres et journalistes, la convention collective des journalistes enfin bon y a une cohérence, on a trois conventions collectives, nous on veut trois collèges (ancien DS CGT et secrétaire du CE JMF)

Ainsi, pour peser face au SNJ et au SNJ-CGT dont la domination est liée au poids des journalistes dans l'entreprise, le délégué syndical de la CFDT investit la phase de négociation du protocole électoral comme un moment décisif. Il échange en quelque sorte la constitution de listes communes pour l'ensemble des collègues, assurant à la CFDT le maintien de sa représentativité contre l'acceptation des trois collèges et d'un mandat de deux ans. L'ancien DS CGT, cité plus haut, revient sur les termes de ce « marchandage » :

« (...) Les deux branches d'alternative étaient claires : on se disait, voilà on fait de la grande lessive et si la CFDT nous oblige à perdre le collège journaliste, là on va faire une campagne très violente, très vigoureuse, on la nettoie et voilà. Ou bien, on se dit, dans la conjoncture actuelle avec ce qui se passe

---

<sup>90</sup> Trois collèges existaient jusqu'alors dans les différentes UES : cadres, journalistes et employés.



sur les évolutions statutaires des statuts de journalistes, la loi depuis les modifications du code du travail concernant les journalistes c'est-à-dire le rapport unitaire qui bloquait l'apparition de la notion de famille de presse qui veut dire qu'on travaille contractuellement sur tous les supports quel que soit le support désormais, on sait dit qu'est-ce qu'est le plus important ? J'ai dit à mes collègues du SNJ : 'Qu'est-ce qui est le plus important en hiérarchisant les priorités ?' Le plus important, c'est de conserver un collège journaliste en tant que tel (...) Imaginez-vous je ne sais pas quelque problème que ce soit, imaginez-vous, vous allez devant un juge et que le juge dise : 'C'est quoi ce statut, cette convention journaliste et dans les élections professionnelles vous êtes dans un collège cadre'. Bon, donc, il fallait hiérarchiser et bon, on a convenu d'un commun accord que la priorité c'était de sauvegarder le collège journaliste. »

Le représentant de la CFDT met l'accent, de son côté, sur le fait que les effets de la loi ont été difficiles à appréhender pour son organisation dans l'entreprise et qu'il a largement pris conseil auprès de son syndicat national, le syndicat national de l'écrit CFDT.

« C'est nous qui sommes allés chercher l'information car nous avons un juriste au niveau du syndicat de l'écrit avec lequel je me suis pas mal entretenu. Car pour nous, c'était vraiment une disposition tout à fait nouvelle. Et on a bien mis l'accent sur le seuil des 10% qui risquait de nous pénaliser » (élu CFDT, ancien secrétaire de CE, RS dans le niveau CE)

Il insiste sur le fait que la démarche s'est inscrite dans les habitudes de travail en intersyndicale bien ancrées dans le groupe et insiste également sur l'enjeu pour les négociations à venir :

« Nous, notre objectif était de maintenir les quatre organisations syndicales, FO, CFDT, CGT et SNJ, car il y avait une entente syndicale entre nous. C'est vrai qu'on a encore des accords d'entreprises à négocier, en particulier les droits d'auteur... et tous les accords d'entreprise qui sont liés à la nouvelle UES élargie. Je pense que nous avons tout intérêt à rester unis, d'apporter du sang neuf au niveau des élus, tout en conservant un noyau dur d'élus ».

Lors de l'entretien que nous avons eu avec lui, le représentant de la CFDT n'a que peu insisté sur les deux points de crispation, soit le nombre de collèges et la durée du mandat. Il est intéressant de savoir que la CFDT avait d'ailleurs demandé quelques années auparavant le passage de deux collèges à trois afin de traduire sa plus forte présence chez les cadres et de compenser son relatif déclin chez les journalistes. Les deux revendications sont véritablement à appréhender sur le plan tactique, et non comme des exigences de fond. La CFDT qui n'entretient pas à ce moment donné de relations privilégiées avec la direction – c'est elle qui a porté l'affaire de l'UES élargie en justice – sait qu'elle n'est pas soutenue par cette dernière, laquelle s'est déclarée favorable aux trois collèges et au mandat de deux ans.

« Nous, de notre côté, pour être franc, on comprenait bien ce qui se passait. Nous, on voulait maintenir les trois collèges. Il nous paraît important dans un groupe de presse - enfin c'est quand même un peu la production ! (*rires*) - d'avoir une représentation de journalistes en tant que telle ! Et donc, ce maintien des trois collèges a fait l'objet de débats et a dû se traduire par une augmentation du nombre de sièges par rapport à la loi » (directeur des relations sociales, groupe Journal France)

L'exigence d'un mandat de quatre ans est assez emblématique de cet usage tactique de points de divergence pour créer un rapport de force. Le représentant de la CFDT, tout en précisant qu'il n'était pas lui-même complètement convaincu par une durée de quatre ans, tente cependant de reconstruire *a posteriori* la rationalité de la revendication :

« C'était une proposition de notre syndicat de l'écrit, ce n'était pas mon choix personnel. Parce que je pense que deux ans, c'est court et long à la fois. Deux ans, ça passe très vite et c'est toujours intéressant d'avoir la mémoire de l'entreprise. Mais en même temps, compte tenu des départs volontaires, des différents PSE, des choix personnels, les équipes se limitent de plus en plus et au final, le CE était géré par quatre ou cinq personnes. Le choix de deux ans permettait d'éviter cela, de terminer avec un effectif correct, d'éviter aussi peut-être des élections partielles. »

Du côté du SNJ-CGT et du SNJ, les raisons de s'opposer au mandat de quatre ans sont liées aux enjeux internes du groupe, soit au processus permanent de recomposition et de regroupement des entités :

« Là on a tapé ferme du poing sur la table face à la CFDT parce qu'ils disaient 'bon, mettez trois ans'. Attendez, là c'est, en plus la boîte déménage, faut le savoir donc on a, on va avoir un CE qui là pendant deux ans va être complètement sollicité (...) ça y est, on a réussi à éviter la zone 3 sur la relocalisation de l'immeuble, on est contents, mais un déménagement, un emménagement, les deux ans vont être consacrés à ça puisque le déménagement doit avoir lieu fin 2010. Donc voilà, on a dit deux ans ça va, voilà, faut pas déconner. En plus, nous, notre expérience des CE à quatre ans, c'est qu'aujourd'hui avec les restructurations, les boîtes vivant en restructuration permanente, ben le CE, vous vous rendez compte... Nous on a les élections en mars 2006, on a été vendus en juin 2006... Qui dit vente, il y a clause de cession des journalistes donc les gens qui se tirent, le nouvel éditeur, ben lui il l'achète puis ensuite il effeuille la marguerite et il élague son portefeuille de titres. Donc on a eu des collègues qui sont partis, tout ce qui était presse à centre d'intérêts a été vendue ou fermée, bon, le fait qu'on est arrivé à un CE exsangue, c'est le paradoxe de dire les patrons, le discours du patronat, c'est plus de fluidité, la respiration normale de l'entreprise qui vend, qui achète, qui se restructure, qui mutualise, mais vous, vous restez quatre ans, ça tient pas debout et ça ne marche pas, voilà donc ça on a dit... (ancien DS CGT et secrétaire du CE JMF)

Une partie de ces arguments se retrouvent sous une autre forme dans le discours de la direction, également favorable au mandat de deux ans. La préoccupation de stabiliser les relations sociales, en lien avec la mise en place de l'UES élargie, est ici centrale. Les rapports « de confiance » que la DRH avait noués avec le secrétaire du CE CGT de Journal Magazine France transparaissent dans ces propos, permettant de saisir une certaine conception des relations sociales dans l'entreprise, fondées sur la recherche d'un interlocuteur central :

« Mon analyse là dessus [*mandat de quatre ans*] est que c'était davantage un pivot factice. La majorité des syndicats et nous mêmes étions d'accord pour réduire le mandat à deux ans. Essentiellement pour notre part, parce que nous sommes en train de créer une UES unique avec pas mal de bouleversements, on va se retrouver sur un site unique et notre leader syndical historique quitte la société... C'était vraiment l'interlocuteur privilégié pour des tas de raisons, parce qu'il est bosseur, parce qu'il est bon tout simplement. Il y avait donc ces enjeux là, le paysage syndical se recompose. Il n'y avait donc pas tellement de changements de termes de représentativité, mais en termes de personnes. Je pense que eux comme nous se disent, ben, deux ans, cela va nous permettre de nous caler. » (directeur des relations sociales, groupe Journal France)

La constitution de listes communes pour les élections pour le comité d'entreprise - associant la CGT, la CFDT, FO et le SNJ - est finalement l'option qui est acceptée par tous : un seul représentant du SNJ, en vacances pendant les négociations, nous fera pas de son désaccord par rapport à cette décision. Des contacts sont pris avec la CFE-CGC, implantée uniquement chez les cadres, mais celle-ci refuse de s'inscrire dans une démarche unitaire.

Des considérations stratégiques conditionnent donc l'acceptation de ces listes communes et la volonté de préserver un cadre intersyndical face à la direction, dans un contexte de restructuration,

l'emporte sur la possibilité de marginaliser la CFDT et FO dans la mesure où l'affaiblissement de ces organisations pourrait *in fine* constituer une perte pour tous :

« L'idée était de faire en sorte que l'intersyndicale continue de fonctionner... Une fois que la CFDT était *out* et FO *out*, en gros, il restait le SNJ et la CGT. La CGC se présentant à part. En gros, il restait les syndicats de cadres proches de la direction comme il se doit et le SNJ-CGT. On n'avait pas envie de ça. Donc, tout le monde a fait des concessions pour laisser un siège par ci, un siège par là à FO, à la CFDT...pour qu'ils soient représentatifs » (représentante SNJ, ancienne secrétaire de CE, élue titulaire dans le nouveau CE)

La démarche unitaire ne concerne cependant que le CE, soit les élections déterminantes pour l'obtention de la représentativité. Les syndicats font le choix de se présenter de façon séparée aux élections pour les délégués du personnel et ce, dans l'objectif, de disposer d'éléments sur leur influence respective.

Obtenue après d'âpres négociations sur la répartition des sièges dans le futur CE<sup>91</sup>, la position unitaire devient, dans un deuxième temps, une ressource face à la DRH de l'entreprise qui souhaite que le protocole ne fasse l'objet d'aucune contestation potentielle. Elle permet, en effet, aux représentants syndicaux de négocier l'augmentation du nombre de sièges dans les futures instances : ils obtiennent de dépasser les dispositions prévues par le Code du travail, soit douze sièges au lieu de huit au CE<sup>92</sup>, neuf au lieu de six au CHSCT et quatorze mandats de délégués du personnel au lieu de dix. Ces derniers sont maintenus au niveau des divisions opérationnelles, ce qui assure une forme de représentation liée à la structuration antérieure des différentes UES et sociétés (il existait auparavant des DP de sites). L'obtention d'un plus grand nombre de sièges dans les différentes instances est présentée comme un résultat important par l'ensemble des représentants syndicaux qui y voient un point d'appui collectif ; elle ne constitue pas, pour autant, une concession vécue comme telle par la direction, laquelle était disposée à accorder des « mesures transitoires » en compensation de la nouvelles UES élargie.

### **3. Quand les listes communes engagent différentes conceptions de la représentativité**

Des listes CGT, CFDT, FO, SNJ sont ainsi établies dans un premier temps, avec une clef de répartition définie en amont des élections, sur la base des résultats obtenus lors des précédents scrutins dans les différentes UES et d'une certaine conception de ce que pourront être les relations syndicales après les élections. Comme l'explique l'ancien secrétaire CGT du CE de MMF :

« On a fait une pondération et on est tombé assez facilement d'accord là-dessus, c'est-à-dire on a fait une fleur. Quand vous avez un problème de représentativité à 10%, vous n'allez pas mettre sur la liste

---

<sup>91</sup> « La partie la plus compliquée », explique l'ancien DS CFDT, « a été plutôt la répartition des sièges, parce qu'une fois que celle-ci a été attribuée, la répartition des pourcentages n'a pas été très compliquée ».

<sup>92</sup> La répartition de ces douze sièges est la suivante : sept pour le collège journalistes, trois pour le collège cadres et deux pour le collège employés.

même unitaire 10% de représentativité pour un syndicat, donc la CFDT en journaliste, on leur a donné 20% par exemple ».

La répartition initiale était la suivante, selon l'un de nos interlocuteurs : « dans le collège employés, on avait prévu 25% CFDT, 35% FO et 40% CGT ; dans le collège cadres : 70% CFDT, 30% CGT et dans le collège journalistes : 20% CFDT, 40% SNJ, 40% SNJ CGT ». Les négociations portent avant tout, comme indiqué plus haut, sur les rangs dans les listes, condition de l'éligibilité. La CFDT obtient ainsi de placer un candidat en troisième position pour le collège journaliste, ce qui lui garantit un élu dont elle ne disposait pas auparavant.

Ces listes communes – qui constituent un fait nouveau chez Journal, aucune initiative de ce type n'ayant existé jusqu'alors dans les différentes UES - n'ont cependant pas tenu jusqu'au scrutin du 25 mars 2010. Alors que la section FO, principalement implantée chez les employés, s'est inscrite dans la démarche dès le début des négociations, une liste FO « autonome » chez les journalistes émerge peu de temps avant les élections et conduit le syndicat à sortir du cadre unitaire. Ce soudain changement de tactique semble lié à la fois à une pression venant du syndicat des journalistes FO au niveau national et à la recherche d'une solution pour un membre du syndicat, journaliste, dont l'emploi se voyait menacé par la cession de son titre de presse et par un PSE<sup>93</sup>.

Le retrait de FO des listes communes n'a toutefois pas de conséquence en termes de résultats, l'ensemble des organisations conservant leur représentativité à l'issue du premier tour de scrutin, le 25 mars.

Les résultats au 1<sup>er</sup> tour des élections pour le comité d'entreprise, le 25 mars 2010, sont les suivants :

	Employés	Cadres	Journalistes
Inscrits	194	362	951
Votants	133	229	489
% de participation	68,6	63,3	51,4
<b>Résultats en %</b>			
CGT-CFDT (et SNJ dans le collège journalistes)	66,1	41,9	85,2
FO	33,8	13,1	14,8
CGC		45	

L'entente entre une partie des syndicats se traduit également dans un accord pour la direction du CE de la nouvelle UES élargie. Alors même que la CGT dirigeait auparavant le plus gros CE du groupe, celui de Journal Magazine France, c'est un élu du SNJ qui devient secrétaire général du CE après les élections de 2010 et un élu CGT secrétaire adjoint. Ce changement est lié au fait que

<sup>93</sup> Malgré plusieurs demandes de notre part, nous n'avons pu rencontrer de représentants de FO au sein du groupe. Il est à noter que plusieurs syndicats de journalistes existent au sein de la confédération FO, suite à des scissions.

l'audience électorale du SNJ a été confortée lors des élections DP (en raison notamment de l'élargissement du corps électoral aux journalistes pigistes) - ce qui n'a certes pas d'influence directe sur le CE mais qui acte de rapports de force internes. Il résulte également d'une phase de transition au sein de la CGT. L'ancien secrétaire général du CE de MMF, délégué syndical de la CGT, ayant opté pour un départ à la retraite volontaire, après quarante deux ans d'activité, c'est un militant dont l'ancienneté dans le groupe est encore relative (il vient d'obtenir un CDI après quatorze mois de CDD) qui lui succède. Le fait de confier le secrétariat d'un CE représentant quelques 1600 salariés à des élus plus « aguerris », plus anciens dans l'entreprise et membres du SNJ fait dès lors l'objet d'un consensus entre les deux organisations syndicales dominantes.

Par delà ces résultats et la recomposition des rapports de force qu'ils favorisent dans l'immédiat, il paraît intéressant de souligner combien l'élaboration de ces listes communes a engagé différentes conceptions de la représentativité. Du côté des syndicats, en raison de l'histoire singulière de ce groupe constitué par acquisitions successives, le fait de pouvoir élargir la représentation *via* l'augmentation du nombre de mandats et de sièges conditionne la possibilité d'avoir des représentants issus des différentes maisons d'édition regroupées par Journal.

« On est sur une ambiguïté fondamentale. C'est de dire : bon, le concept de représentativité qui est fondé sur l'élection. Mais pour moi, ce n'est qu'un concept, parce qu'il y a aussi le concept de la représentation syndicale. A un moment donné, la satisfaction que j'aurais pu avoir de faire constater la non représentativité de la CFDT se soldait par la disparition...parce qu'on est complémentaire (...) C'est un des problèmes de cette loi. C'est qu'il y a deux légitimités, à vrai dire, en quelque sorte, il y a une légitimité électorale qui est une chose, puis il y a la légitimité du fait syndical (...) On est sur deux logiques qui ont chacune leur légitimité mais qui posent problème, en vérité, dans la pratique réelle syndicale. C'est-à-dire, on se payait un surcroît de représentativité de certains syndicats d'une amputation de la représentation syndicale. » (ancien DS CGT et secrétaire du CE JMF)

En même temps, si la prégnance de pratiques unitaires instaurées depuis plusieurs années et le souci d'Assurer une diversité syndicale liée à l'hétérogénéité du groupe éclairent la recherche d'une solution négociée, il apparaît clairement que seuls les militants les plus investis ont réussi à négocier une place pour leur organisation dans le nouveau CE. Celui-ci compte, en effet, un certain nombre d'élus issus des anciennes UES de petite taille ou de taille moyenne (trois titulaires proviennent ainsi de Bulletin, un de Cahier), mais peu de la seule entité, News, où prédominaient les listes sans étiquette. Les ressources syndicales, notamment juridiques – « *on a vu quatre fois notre avocat pour les listes et le protocole* » nous dira un élu SNJ – ont ainsi particulièrement compté, comme l'appréhension de ce constitue le travail d'un élu dans un CE beaucoup plus important, plus « politique » comme l'ont précisé la quasi totalité de nos interlocuteurs, car représentant plus de mille cinq salariés. Les candidats provenant de l'ancienne UES News auraient été plus difficiles à motiver que les autres. Dans ce contexte, l'établissement de listes communes peut apparaître comme une affaire négociée entre syndicats, soit entre professionnels de la représentation.

« Bien évidemment, faire des listes unitaires comme ça, bien évidemment, c'est préempter le vote, faut être clair c'est préempter le vote des salariés. C'est-à-dire que nous, on a expliqué pourquoi on avait fait des listes unitaires avec des arguments plus ou moins de bonne foi parce qu'on n'a pas, on n'allait pas dire : 'C'est la CFDT qui nous a contraint par son chantage à disparition du collègue journaliste à faire cette liste unitaire'. Donc, c'était une situation un peu compliquée, maintenant il y avait quand même une part d'arguments substantiels dans la liste unitaire qui était les quatre US avaient des histoires syndicales différentes donc c'est vrai amalgamer tout ça pour faire un CE opérationnel de l'US élargie, etc. Voilà, on a dit, on n'allait pas se diviser parce que ça allait recouper des clivages entre UES et, et bon, après une instance unie dans un contexte de rivalités ou de, chacun son accord de participation, chacun etc. donc, donc il y avait du bon sens dans la liste unitaire... La nouvelle loi sur la représentativité qui bon avec ses effets, alors y a des effets recherchés dans cette loi, vous avez des regroupements inter-syndicaux etc. (...) En même temps, je comprends parfaitement que les collègues considéraient qu'on leur forçait un peu la main, bon parce qu'on a fait des listes spécifiques pour les DP, pour que chacun puisse s'évaluer et on a fait la liste unitaire uniquement pour le CE (...) »n(ancien DS CGT et secrétaire du CE JMF)

Les problèmes de participation semblent cependant moins liés à l'existence d'un accord partiel entre les syndicats pour le CE qu'à l'élargissement notable du corps électoral. Celui-ci n'est pas lié à l'application de la loi du 20 août 2008, mais à un accord de branche conclu en novembre 2008. Alors même que l'intégration des pigistes comme électeurs et comme personnes éligibles était très variable selon les UES du groupe, l'accord conduit à une généralisation de celle-ci, ce qui modifie substantiellement le rapport entre les trois collèges électoraux. Celui des journalistes devient prépondérant, avec environ quatre cent cinquante électeurs supplémentaires qui votent par correspondance.

La question de l'intégration des « pigistes » revêt dès lors une dimension stratégique au sein du groupe Journal comme dans d'autres groupes de presse. Elle soulève plusieurs problèmes. Le premier concerne la définition même de la catégorie de « pigiste » : la conclusion de l'accord de branche en novembre 2008 ayant donné lieu à un fort contentieux et à l'exercice de leurs droit d'opposition par les syndicats majoritaires dont le SNJ-CGT et le SNJ Solidaires. L'accord conditionnait, en effet, la reconnaissance du statut de pigiste à la régularité des contributions, mais aussi à un seuil de revenu<sup>94</sup> ; ce dernier point étant dénoncé par une partie des syndicats. Le deuxième problème est donc lié à la mobilisation effective de ces nouveaux électeurs, population par définition plus « instable » que les salariés en CDI ou en CDD, et le risque de ne pas atteindre le quorum au premier tour. Si celui-ci a été obtenu, « de justesse », chez Journal pour les élections au CE, un deuxième tour a été nécessaire pour les DP. Enfin, un troisième enjeu est lié à l'orientation du vote de ces « nouveaux électeurs », la plupart des autres syndicats craignant un renforcement conséquent du SNJ, plus visible dans la profession et plus facilement identifiable, selon eux, par les pigistes.

L'élargissement du corps électoral et la possibilité de voter par correspondance ont conduit les organisations syndicales à élaborer, pour les élections professionnelles de 2010, une documentation

---

<sup>94</sup> Cette deuxième condition a finalement été supprimée. Un journaliste pigiste doit pouvoir attester de trois bulletins de paye, consécutifs ou non dans les douze mois antérieurs aux élections pour être électeur (et deux bulletins dans les quatre derniers mois). Il doit attester de neuf bulletins dans les douze derniers mois dont deux dans les derniers quatre mois avant les élections pour être éligible.

spécifique et à utiliser de façon récurrente les listes de diffusion par mails. Pour autant, comme l'expliquent les responsables syndicaux du SNJ CGT et du SNJ, ils n'ont le plus souvent réussi à atteindre que les pigistes clairement identifiés dans les salles de rédaction, soit les collaborateurs les plus fréquents, les autres relevant d'une nébuleuse plus incertaine.

Cette reconfiguration du corps électoral, avec une intégration massive de salariés au statut précaire, constitue sans nul doute une autre dimension originale de ce cas d'étude. Pour les représentants syndicaux qui pointent combien la définition de ce qu'est un salarié pigiste est difficile à établir, il semble évident que le nouveau CE aura aussi à les représenter et à les associer, notamment aux activités sociales. De façon quelque peu paradoxale, les dispositions de la loi du 20 août 2008 sur la possible intégration des salariés des entreprises sous-traitantes<sup>95</sup> au corps électoral semblent avoir été moins difficiles à mettre en œuvre que celles relatives aux pigistes, alors même que ceux-ci participent directement à la production des magazines.

<p><b>Liste des entretiens réalisés :</b> Deux représentants du SNJ ; Ancien secrétaire du CE de la société Journal Magazine France, élu CGT, ancien membre du bureau national du SNJ-CGT ; Un représentant de la CFDT, ancien secrétaire de CE, RS au sein du nouveau CE ; Directeur des relations sociales du groupe Journal France</p>
---

---

<sup>95</sup> Le protocole électoral adopté le 26 février 2010 prévoit ainsi la participation des salariés des sociétés informatiques prestataires de service

## **Chapitre 7. La BanqueZ : Stratégie d'internationalisation d'un « champion national » et « renouveau » du syndicalisme ?**

### **I. Stratégie de conquête globale d'un « champion national »**

BanqueZ a été privatisée en 1993. Elle fait partie des toutes premières entreprises françaises, est une des principales sociétés bancaires dans la zone euro et même dans le monde, ce qui autorise à la qualifier de « champion national ». Sa stratégie internationale remonte à la fusion avec une autre société bancaire au début des années 2000.

Présente dans 84 pays, organisée autour de toutes les grandes places financières mondiales, la BanqueZ, par son positionnement sur le marché européen et mondial en terme de « *leader* », met en œuvre une conquête agressive de nouveaux marchés. Les années 2000 sont marquées par plusieurs opérations de fusion et d'acquisition. En 2010, la BanqueZ compte plus de 13 millions de clients sur quatre marchés qualifiés de « domestiques » (Belgique, France, Italie, Luxembourg), ajoutant à ce périmètre 5 millions de clients sur d'autres marchés<sup>96</sup>. En 2000, le groupe comptait environ 2 500 agences, aujourd'hui près de 7 000 agences sont réparties au niveau national et international. Cette stratégie d'expansion internationale influe sur les relations professionnelles de l'entreprise en France, notamment par le processus d'intégration en cours jusque fin 2011 entre BanqueZ, et une autre banque européenne, sachant que celle-ci représente près de 25% du total des activités de BanqueZ.

En France, en 2009 (*Rapport Annuel*), les effectifs montent à 64 635 salariés.

Si la stratégie déployée par un groupe passé du secteur public au secteur privé et désormais tourné vers l'international a des conséquences directes sur les relations professionnelles internes, ces dernières subissent également les restrictions apportées tant par la nouvelle convention applicable dans le secteur bancaire que par un changement progressif dans la logique d'attribution des droits syndicaux.

### **2. Renouveau du syndicalisme au sein d'un système de droit syndical ayant anticipé la loi du 20 août 2008 ?**

L'histoire des relations sociales de la BanqueZ reflétait la volonté de la banque d'avoir des interlocuteurs syndicaux stables, avec qui négocier et passer des accords complets. A l'instar des entreprises traditionnelles de l'époque, la convention collective des banques accordait des moyens aux

---

<sup>96</sup> La BanqueZ dispose en effet d'une présence significative aux Etats-Unis ainsi que sur les marchés émergents.



représentants des organisations syndicales largement au-dessus du seuil contraignant imposé par le droit du travail. La politique de la BanqueZ était de donner des moyens forts aux organisations syndicales. Trois cent agences se trouvaient réparties en région parisienne, cette densité a eu pour effet de créer une forte concentration de moyens et de professionnalisation répercutée par l'institutionnalisation de permanents à Paris. Parallèlement, l'existence d'un nombre limité de grands comités d'entreprise spécialisés dans certains sujets en Ile-de-France marquait déjà une forme de centralisme décisionnel. Ainsi, on note l'existence de deux institutions représentatives du personnel nationales, non déclinées au niveau local – et ce avant la révision des périmètres – : le CE relatif à l'OAV (organisation après vente) et le CE PF (pôle et fonction, relatif à l'état major, aux traders...), seules les délégations du personnel et les CHSCT sont déclinés localement. On remarque ensuite l'établissement de CE et CHSCT distincts pour le siège, pour le réseau et pour la région parisienne – distinction établie également à la Société bancaire – renforçant par là la marque distinctive de cette région centrale pour les prises de décision.

Or, la pratique syndicale et les instances représentatives étaient caractérisées par la décentralisation. Elles se calquaient sur la structure et la taille des établissements de la Banque ainsi que sur une culture bancaire de proximité. Les représentants syndicaux nationaux cherchaient à renforcer des IRP décentralisées, avec une délégation par groupe d'agences. La CGT, pour sa part, cherchait à avoir un délégué par arrondissement. La négociation en province était marquée par de multiples usages d'entreprises ou engagements unilatéraux pris dans les années 1970-1980. Depuis l'an 2000 notamment, les multiples fusions ont engagé un début de processus de centralisation des IRP, contraignant les représentants du personnel (RP) à couvrir des territoires de plus en plus vastes.

Bien qu'expliqué dans des termes propres à chacune d'elles, les organisations repèrent un tournant dans les relations professionnelles de l'entreprise à partir des années 1980, commençant par une grande réduction des moyens. Selon un Conseiller Prudhommal CGT, délégué CGT de l'époque :

« A partir de 1984-1986, il y a un changement radical d'orientation de la BanqueZ qui a cherché à nous avoir dans l'usine. Elle a essayé de faire le nettoyage dans les 5 ou 6 syndicats, supprimer les moyens supplémentaires qui étaient au dessus, largement, de la loi... faire le nettoyage par le vide... La Direction, ça ne l'intéressait plus d'avoir un monde représentatif, mais de choisir ses propres interlocuteurs. Là je le dit clairement : la direction a choisi ses interlocuteurs, au travers de la CGC et de la CFDT. La CGC était très largement minoritaire à l'époque dans les banques et dans la BanqueZ. Aussi, car elle ne pouvait pas se présenter dans les autres collèges. Il n'y a d'ailleurs que dans la banque, presque, ou dans la profession, que la CGC s'est présentée aux non-cadres... Une nouvelle stratégie d'embauche de la Direction de l'entreprise a conforté l'ascension du SNB (CFE-CGC). Dans un premier temps, après les licenciements des années 1970, on observe un blocage complet d'embauches dans le secteur bancaire. Un article de 1978 du *Monde* a titré : « la banque, sidérurgie de demain ». Au milieu des années 1980 le profil d'embauche s'est modifié : le niveau d'entrée Bac a disparu en faveur de Bac plus 5, puis Bac plus 2. On était cadre ou « destinés à devenir cadre », par l'expérience et par la promotion interne. Cette modification du recrutement a cherché à s'éloigner du profil ouvrier/employé du niveau bac pour avancer en carrière, grâce à la formation interne, vers celui de technicien et de cadre. De même, le métier s'est transformé. Le nombre de produits bancaires à vendre était plus limité et le rapport avec la clientèle personnalisé. Plus récemment l'éventail de produits s'est étendu, les nouveaux embauchés – comme les anciens – doivent être opérationnels très rapidement et ils subissent une forte pression due à la contrainte des objectifs à atteindre. »

Ce type de recrutement devient systématique avec la convention collective de 2000. On voit la généralisation des cadres de tous niveaux : être cadre correspond à une stratégie, mais courante dans les banques<sup>97</sup>, consistant à faire glisser des employés ou techniciens ou employés vers la catégorie des cadres, sans augmentation de la part fixe du salaire mais en conditionnant les primes aux résultats individuels. La tendance a abouti, dans la convention collective de l'an 2000 à l'élimination, lors des élections professionnelles, du collègue ouvrier, au profit des deux seuls collègues Techniciens et Cadres. Cela existait déjà antérieurement, des techniciens étaient souvent des « assimilés cadres », tendant à profiter électoralement à la CGC.

Les organisations patronales, menées par le MEDEF, ont dénoncé la convention collective des banques au début des années 2000. La convention collective renégociée en 2005 revient sur les droits syndicaux précédemment acquis. L'entreprise BanqueZ est partie prenante de cette convention qui amène des modifications structurelles notamment sur la structuration des grilles et des emplois, la généralisation de « cadres » à tous niveaux, ce qui permet d'indexer les salaires/primes et mettre en place une base salariale plus faible. Des accords sont négociés, à la suite de la nouvelle convention en 2005-2006. A Paris, plusieurs accords d'entreprise, conclus suite à la partition du CECP en deux comités d'établissements lors des élections professionnelles ont eu lieu en 2005-2006.

Les relations entre représentants d'employeurs et d'employés se sont transformées : de nouvelles obligations juridiques ont émergé dans les banques. A la BanqueZ le DRH issu de la promotion interne, représentant une certaine perception ancrée dans une culture organisationnelle propre, a été remplacé, en 2006, par un professionnel des « ressources humaines », extérieur au secteur bancaire. Ces modifications sont perçues comme l'absence de « vraies négociations » au niveau national, selon un délégué de FO :

« J'ai coutume de dire que c'est un faux dialogue social, des fausses négociations. On ouvre les négociations parce que c'est obligatoire mais on connaît déjà la réponse par avance. Il n'y avait déjà plus de dialogue depuis 2005 à 2007....Une première séance toujours pour rien, tour de table, tout le monde y va, puis bonsoir, après un texte où on ne trouve rien de ce qui était dit au premier. »

Illustration de ce changement : lors de la première NAO menée par le directeur des ressources humaines en septembre 2006, nouvellement nommé, au regard des propositions émises lors de la première réunion de négociation, l'ensemble des organisations syndicales ont quitté la table des négociations et, par décision d'une Intersyndicale, ont boycotté toutes les réunions paritaires (CCE, CHSCT...). Si seules FO et la CGT ont appelé à la grève, aucune organisation ne signera d'accord. C'est le seul procès verbal de désaccord relatif à une NAO sur la période 2004-2011 : face au mouvement unanime de refus de négocier, le DRH a été contraint de modifier ses pratiques de négociation par la suite.

---

<sup>97</sup> On remarque une stratégie identique à la Société bancaire, par exemple (cf. chapitre suivant).

Le SNB (Syndicat national de la Banque et du Crédit, CFE-CGC), pour sa part, se revendique du changement de culture de manière générale, au nom du besoin d'un renouveau du syndicalisme et qui remonte, de son point de vue aussi, de loin. Pour un représentant :

« [C'est] un syndicalisme nouveau, pas directement lié à la loi du 20 août 2008. Il y a une 15<sup>ème</sup> d'années on était un des derniers, le 4<sup>ème</sup> syndicat. On s'est engagé dans des activités comme l'épargne salariale. On a vu que les salariés adhéraient à ce type de syndicalisme. On a augmenté en adhésion et en votes. Les autres stagnaient. »

En 2008, un nouveau protocole sur le droit syndical a commencé à être négocié à l'initiative de l'employeur. La Direction prônait une modification significative des structures de représentation du personnel : les anciennes n'étaient plus adaptées à l'évolution de l'entreprise. Il fallait adapter les règles régissant le fonctionnement et les moyens des instances représentatives élues antérieurement. Selon son préambule, il « formalise pour la première fois en un texte unique les règles portant sur le droit syndical et l'ensemble des instances qui contribuent au dialogue social ». Au moment de sa signature en janvier 2009, l'accord s'est affirmé en conformité avec la loi du 20 août 2008 sur la « démocratie sociale ». Or ce décalage dans le temps – les négociations de l'accord avaient commencé avant la promulgation de la loi – va avoir des conséquences, aboutissant à l'application incomplète de la loi du 20 août 2008 à la BanqueZ.

Ouvertes le 6 mars 2008 au sein de la commission du droit social, les négociations sur le droit social se sont heurtées rapidement à un désaccord sur la définition des établissements pour les élections professionnelles (CE et DP). Au nom de leur attachement au syndicalisme de proximité, l'ensemble des OS s'étaient opposées au projet de centralisation des Comités d'entreprise au sein de structures de périmètre plus important, aux niveaux régional et national, passant d'environ 110 CE à 10 CE d'envergure régionale.

Un délégué du SNB remarque : « Passer de 100 à 10 c'est réduire les moyens aux représentants des personnels. Réduire les moyens, par rapport à avant, c'était compliqué. Dès le départ, il y a eu des désaccords avec les organisations syndicales. On voulait rester à 100, mais l'Inspecteur du travail a tranché. » Pour FO : « Avant il y en avait un comité d'établissement, un par groupe d'exploitation (groupe d'agences, Nantes, 35 agences). Dans le nouveau système, il y en a un par Région. C'est une centralisation parisienne, pas le syndicalisme de proximité. »

Saisie pour arbitrage par l'entreprise, la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) a tranché le 30 septembre 2008 en faveur de l'employeur.

L'ensemble des représentants syndicaux perçoivent une volonté de la direction de réduire les moyens pour le fonctionnement des organisations syndicales ainsi que le « coût » et le temps consacrés au « dialogue social ». Pour un certain nombre de syndicalistes, l'inscription de l'expression syndicale et salariale au sein d'une organisation régionalisée ne signifie pas seulement la simplification des modes décisionnels et la réduction des coûts. Il affirme aussi un fonctionnement pyramidal dirigé par la direction générale, avec une poignée de représentants estampillés interlocuteurs principaux de la direction et regroupés dans la capitale. Un représentant national CGT

force le trait en simplifiant : « Il y a 3 instances : DP, CE, et CCE. Le DP, c'est local, le CE, c'est la région, et le CCE, c'est national. »

Pour la CFTC : « La Direction voulait réduire les moyens, mais surtout les personnes. Il n'y a pas eu de diminution en moyens au CE, mais en permanents. On revient sur les avantages plus favorables de la convention collective de branche pour s'approcher au minimum du droit du travail. » Un avantage de la centralisation, pour la CFDT, est de pouvoir « ...mieux former les militants. La CFDT est pour de plus en plus de professionnalisation ».

Confronté à cette vision des choses, le responsable gestion des ressources humaines de la BanqueZ explique sa « conviction, qu'au fond, le travail fait pour redéfinir l'organisation des établissements s'est avéré bénéfique pour l'ensemble des organisations. » Il poursuit : « Dans le contexte précédent, constituer 100 listes est un défi. Chez BanqueZ, certaines organisations syndicales auraient eu des difficultés à faire reconnaître leur véritable audience : car elles pouvaient être bien implantées à quelques endroits mais pas à d'autres, et auraient eu du mal à faire valoir leur représentativité nationale. Même celles qui étaient hostiles ont pu garder un niveau de représentativité correcte et certainement pas très éloigné de leur véritable poids... Cela va amener à terme des positionnements plus marqués des organisations syndicales sur des problématiques plus régionales que nationales... Je ne suis pas d'accord sur l'intention qui nous est prêtée de « parisianiser » les moyens et les organisations. Encore une fois, il y a des organisations qui sont plus fortes en province. En dehors de Paris, il y avait 100 CE, donc la dispersion, et Paris comptait 3 gros CE. C'était donc plus « parisien » avant. C'est étonnant [de parler de centralisation des moyens à Paris], car les faits démontrent l'inverse... Je suis persuadé que le dialogue social est beaucoup plus positif et productif dans le cas, par exemple, de la fusion actuelle entre BanqueZ et une Banque régionale car il y a un CE régional, plus écouté au niveau national. Et parce que l'équipe qui va mener cette fusion dispose d'une instance régionale. Le CE est d'une grande utilité. Avant, avec plusieurs CE, le national aurait sans doute pesé plus. Là il y a une véritable vision régionale. »

Y a-t-il un rapport de fond dans la coïncidence dans le temps de la mise en place du nouvel accord sur le droit syndical qui a restructuré les IRP de la banque et la loi du 20 août 2008 ? La réponse varie selon l'interlocuteur. Il n'en demeure pas moins qu'on relève, parmi les 15 membres du Conseil d'Administration du groupe BanqueZ, plusieurs membres éminents du MEDEF. L'importance qu'accorde l'association patronale à l'une des premières entreprises françaises et la concordance des dates ne peut que susciter l'interrogation quant au rapport entre les deux dispositifs en matière de représentativité syndicale : les négociations sur le protocole du droit syndical à la BanqueZ ont commencé en mars 2008, au moment même où se déroulaient les négociations entre le MEDEF et les organisations syndicales représentatives en France de ce qu'allait devenir la Position commune du 9 avril 2008, structurant en partie les principes de la loi du 20 août 2008.

Ce rapprochement et les similitudes entre l'accord sur le droit syndical et la loi de 2008 sont niés par le responsable gestion des ressources humaines de la BanqueZ. Ce dernier réfute la diffusion

des principes discutés au niveau interprofessionnel au sein des débats internes et le rôle moteur ou expérimental qu'aurait pu jouer la BanqueZ. Pour preuve, il rappelle l'interruption des débats internes à l'été 2008, repris suite à l'injonction de la DDTEFP en septembre 2008. « C'est après la décision de justice le 30 septembre 2008 qu'on a commencé à parler du droit syndical », affirme-t-il.

### **3. Application conjointe de la loi sur la représentativité et du nouvel accord sur le droit syndical**

La particularité majeure de l'expérience BanqueZ est la concordance entre la mise en application de la loi du 20 août 2008 et du nouvel accord sur le droit syndical. Une conséquence a été qu'en fin de compte, suite aux élections de mars 2009, la loi n'a finalement été appliquée que partiellement dans l'entreprise. La loi du 20 août 2008 a déterminé les seuils de représentativité, des règles conventionnelles, et le profil des délégués avec des droits minimaux. L'accord sur le droit syndical de la BanqueZ a établi de nouveaux périmètres, élargis à l'échelle de la région, des instances représentatives, et un système d'attribution de moyens aux délégués, en relation avec les résultats obtenus aux élections.

L'accord sur le droit syndical a été signé le 20 janvier 2009 par la Direction et seules les deux premières organisations syndicales, la CFDT et la SNB, après avoir été imposé par la DDTEFP : il n'y a pas eu de protocole électoral proprement dit. Certains protocoles électoraux régionaux ont été négociés et apporté de petits ajustements, certains corps de métier ont pu voter par correspondance, par exemple.

Pour un délégué national de la CFDT, il était important de signer un protocole national pour obtenir plus, sinon, il n'aurait resté que les droits minimaux du Code du Travail. Aussi, « il y avait la transparence financière des organisations syndicales, c'est important : baser les moyens sur les résultats électoraux, parce qu'on estime que plus on est représentatifs, plus on aura des moyens, me semble normal. Aussi, on a négocié dans l'accord le statut de l'élu, pas discriminé pour ses activités syndicales, qu'il puisse avoir les mêmes chances que n'importe quel autre salarié de l'entreprise au niveau de la promotion, de sa carrière professionnelle. Seulement deux organisations ont signé, la CFDT et le SNB. Les trois autres, la CGT, la CFTC et FO étaient complètement repliées sur eux-mêmes, disant non à tout ».

Pour la CGT : « On voulait nous obliger à signer les périmètres en prétendant signer les moyens après. On ne pouvait pas signer un chèque en blanc. S'il y avait des accords qui pouvaient être plus consistants, on aurait pu aller plus loin, on aurait pu signer si on avait haussé le nombre de permanents. La direction a eu le label [des deux syndicats majeurs], donc pour elle tout va bien [ironique] ! On avait demandé depuis longtemps des négociations sur le droit syndical. La moralisation est venue après des vécus... Les moyens accordés aux organisations syndicales étaient à la « tête du client », donc on avait moins de moyens que d'autres. On se côtoie, donc on savait que les deux grands avaient beaucoup plus de permanents que nous. »

Pour FO : « Nous avons écrit : « Nous n'avons pas signé [le protocole], car vous allez perdre votre CE de proximité, vous perdrez dans les acquis sociaux ». Ça s'est avéré vrai. Tout ce qu'il y avait de local, maintenant c'est au niveau de la région, c'est loin. »

La plupart des organisations disent avoir mené la campagne des élections de 2009 de manière similaire aux élections précédentes.

Pour le SNB : « On ne connaissait pas les contours [de la loi], donc on n'a pas changé notre façon de faire. Notre but n'était pas l'élimination de syndicats. La conquête des voix des électeurs, ça ne dépend pas de la loi. Cette loi, personnellement, je trouve ça favorable : les syndicats, l'irréfragabilité, avant, on pouvait avoir des moyens mais ils ne faisaient rien. » Pour un délégué syndical national CFTC : « On a préparé normalement [sous entendu : de la même façon que les précédentes élections], tout en cherchant à sensibiliser « sur le terrain » sur les effets possibles de la loi, à savoir le risque de la perte de la représentativité pour les « petits » syndicats.

Pour sa part, dans leur matériel électoral, FO a explicitement fait référence à la nouvelle loi afin d'avertir l'électorat des conséquences sans précédent que pouvait avoir leur vote : autrement dit, il faut voter pour les petits, si vous êtes pour le pluralisme, votez pour nous. Les responsables de FO ont souligné les conditions difficiles de déroulement de la campagne et notamment des délais courts (signature de l'accord relatif au droit syndical le 10 janvier 2009, élections en mars 2009) avec le besoin de revoir entièrement l'organisation et la stratégie de campagne étant donné les nouveaux périmètres électoraux.

« On est restés jusqu'au bout en janvier, même si on n'a pas signé, et puis rapidement, nouveau périmètre mais pas beaucoup de temps pour préparer. On a eu un financement spécial pour le périmètre... C'était la pagaille, et pour les OS et pour la Direction... J'ai contesté des résultats, j'ai perdu. A Caen (non application des consignes dans des bureaux de votes, mauvaise informations, procédure pas signée, enveloppes pas signées) le président [du bureau de vote] et tous les autres ont refusé, ailleurs, d'autres ont contesté. A l'OAV on a demandé un recomptage, mais c'était refusé. »

Il est à noter la présence, dans certaines localités, du syndicat SUD (notamment dans le Nord de la France) mais l'audience trop peu élevée ne lui permet pas d'être représenté nationalement, ce qui écarte de fait ses représentants de toutes négociations nationales qu'elles soient relatives aux élections professionnelles ou à la vie de l'entreprise.

### Résultats aux Elections représentatives

Année	CFTC	FO	CGT	CFDT	SNB /CFE	Autonomes Candidats libres
<b>2009</b>	<b>9,80 %</b>	<b>12,54 %</b>	<b>16,56 %</b>	<b>29,57 %</b>	<b>30,71 %</b>	<b>0,82 %</b>
2005	11,30 %	12,78 %	14,86 %	33,10 %	27,66 %	0,30 %
2003	10,79 %	13,96 %	15,35 %	35,11 %	24,29 %	0,34 %
2001	11,38 %	15,47 %	14,33 %	36,08 %	21,97 %	0,68 %

## 4. BanqueZ : un cas d'école de la dynamique des seuils électoraux

L'aspect marquant à la BanqueZ est la percée du SNB (CGC-CFE) comme première organisation syndicale, enlevant la place historique à la CFDT, situation qui prend une ampleur nouvelle aux dispositifs de la loi 20 août 2008. Ainsi, **avec 30,71%, le SNB se trouve en position, seul, de signer un accord avec la Direction. Avec moins de 1 point de différence, mais juste en dessous du seuil déterminant des 30%, à 29,57%, la CFDT ne dispose pas de la majorité de signature.**

Bien que grand vainqueur du scrutin, le SNB s'est prononcé avant, comme après les élections, contre la loi, reprenant à son compte la représentation contestataire de la logique de bipolarisation du paysage syndical induite par la loi. Lors d'un entretien en juillet 2010, un représentant du SNB, particulièrement conscient de la capacité de son syndicat à signer seul un accord, affirme l'absence de nécessité de stratégie d'alliance avec les autres syndicats :

« La CFDT a été prise à son propre piège, la CGT aussi. Les deux ont été minimisés. Lorsqu'un syndicat, y compris des gros, est devenu minoritaire, on n'a pas vocation de s'allier avec eux, surtout avec ceux qui étaient pour la loi... C'est des magouilles entre patronat et organisations. Quand on se sent fort, on veut s'imposer. »

Les élections sous le nouveau régime, confortent ainsi un comportement qu'on peut qualifier de *dominateur* d'organisations disposant d'une majorité de signature. Dans le bureau du CE de la BanqueZ, le SNB et la CFDT ont décidé d'occuper tous les sièges.

Pour un délégué de FO : « Des 28 membres au CCE : 11 SNB, 9 CFDT, 4 CGT, 2 FO et 2 CFTC. Le SNB et la CFDT se sont repartis tous les postes, refusant que les 3 autres soient dans le bureau, la gestion. On est exclus. C'est la première fois que les 3 autres syndicats étaient refusés. Avant, tous les syndicats représentatifs étaient dans le bureau, les 5. Quand la CFDT était *majo*, tout le monde était intégré. C'est cette alliance des grands qui a fait l'exclusion. Ils ont voté contre les autres candidatures. »

Pour la CGT : « Nous et d'autres organisations avons subi de plein fouet, rien à voir avec la loi, un accord pré-électoral décidé avec 2 organisations syndicales. Compte tenu de l'accord, en quelque sorte ils ont fait une OPA sur tous les CE. »

De son côté le SNB d'une autre banque, Crédit du Nord, où il est deuxième syndicat de l'établissement, dénonce pour sa part, dans une déclaration la « mainmise de l'organisation majoritaire » en présence, ce même type de comportement (de la part de la CFDT) :

« Le SNB prend acte des votes qui viennent d'être confirmés lors de ce CCE. Les Elus SNB et le SNB ne peuvent que déplorer la mainmise de l'organisation majoritaire, et constatent que la « distribution » des postes au Conseil de Surveillance de ces fonds élimine 1 électeur sur 5... Il n'y aura donc pas d'élus dans ces instances CCE SNB, pourtant deuxième organisation syndicale. »<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> <http://snbcdn.hautetfort.com/archive/2010/12/13/la-mainmise-de-l-organisation-majoritaire.html>.

Le rapprochement entre les déclarations faites par le même syndicat dans deux établissements bancaires différents est intéressant pour apprécier à quel point la loi impacte les comportements à l'échelle de l'entreprise, tendant à la fois à se polariser et à s'endurcir.

A la BanqueZ, le SNB explique son ascension par sa stratégie de développement d'un nouveau syndicalisme :

« A la différence des autres syndicats, on s'est occupé des vrais problèmes et intérêts. En 1981, c'était politique pour eux. [...] A cause de la politique, le CFDT ne voulait pas taper. La CGT s'est toujours opposée. FO s'est endurcie beaucoup depuis quelques années, syndicat qui était proche de la CFDT dans le monde bancaire. »

Le nouveau positionnement de ce syndicat occasionne une réflexion sur la responsabilité que cela comporte : « C'est récent, depuis le dernier scrutin en avril 2009, on a fait plus de 30%, on est la première. Surtout depuis la dernière loi, on est en capacité de signer les accords, ce qui nous donne une responsabilité plus importante. »

A l'autre extrême, on observe le cas de la CFTC. **Avec ses 9,80% lors des élections de mars 2009, le syndicat, en application de la loi du 20 août 2008, était victime de l'autre seuil – fatidique – des 10%.** Les représentants nationaux se retrouvaient privés de mandats de représentativité et donc exclus des négociations collectives nationales. La CFTC a reçu une lettre de la Direction aux lendemains des élections : « ...en fonction des résultats des élections du mois de mars, et compte-tenu de la loi 20 août 2008, votre syndicat n'est plus représentatif » (en possession des délégués CFTC).

Pour le SNB : « La loi n'a apporté rien du tout. Elle supprime des partenaires, donc la vision d'un syndicat comme la CFTC, la vision chrétienne, disparaît ». En ce sens, il rejoint l'analyse d'un délégué syndical national CFTC : « Ceux qui ont négocié se croyaient les rois du monde, mais en réalité, non. Mais en signant la loi, ils ont fait perdre le CE dans certains endroits, ils vont s'en prendre à Chêrèque. Je trouve que cette loi n'est pas juste. Une loi c'est une loi mais ça empêche les gens de se syndiquer où ils veulent. Un nouveau qui veut adhérer aux idées de la CFTC ne pourrait plus. C'est une loi discriminatoire. Ce n'est pas sûr qu'elle améliore quoi que ce soit, tout au moins ici. ». Ce délégué explique les résultats par la chute des agences parisiennes. « On a obtenu 9,8%, mais les 0,2%, ça représente 57 voix sur l'ensemble de la France ! Avant, on faisait 12% et quelques. Depuis 2007, la CFTC est passée à Paris de 7% à 5,41% soit presque 2% de moins. Sur les élections de 2009, une chose a fait qu'on n'a pas été trop bons c'est le changement d'équipe DSN et DSN adjoint, l'équipe nationale qui n'avait pas autant d'expérience que la précédente et il y a eu un travail électoral insuffisant à Paris...Je pense surtout que les jeunes qui sont recrutés dans l'entreprise se disent : « *il y a un syndicat de la banque* ». C'est facile à comprendre, ce n'est pas nouveau. »

Or, l'organisation a contesté juridiquement l'application de la loi du 20 août 2008, faisant état de réunions de négociations relatives aux élections *avant* la promulgation de la loi, soutenue dans sa démarche par FO et la CGT. La direction ayant organisé des réunions relatives au droit syndical et aux périmètres électoraux avant la loi, le juge a donné raison aux contestations émises par la CFTC. Le syndicat exclu temporairement des négociations a retrouvé l'effectivité de ses mandats. La CFTC/BanqueZ, avec sa confédération, a eu gain de cause le 13 octobre 2009 suite à sa plainte déposée en juillet ; dès le dépôt du contentieux, la direction de l'entreprise a réintégré le syndicat dans



les négociations collectives. **La décision du juge donne lieu à une application incomplète de la loi du 20 août 2008.** La CFTC est parvenue à faire reconnaître l'antériorité du protocole sur le droit syndical et la représentativité, avec l'application de la règle de représentativité juridique de l'ancien régime. Mais elle dispose des moyens définis dans le nouveau protocole et, si elle reste représentative au niveau national, selon les nouveaux périmètres, elle a perdu la représentativité régionale dans près de la moitié des CE régionaux.

Pendant la période d'incertitude, explique un représentant national : « C'était très difficile à vivre. La question qu'on s'est posée était : s'il n'y a plus d'instance nationale, comment les DS sur le terrain vont vivre, avoir des informations ? Nos bras sont tombés ; comment on va faire ? Plus de bureau ici [à Paris], plus de secrétariat, plus d'informations, comment on va faire ? Certains y ont cru : on va saisir le Tribunal. Avec nos avocats, on a trouvé la faille... Ce qui a fait le plus mal, c'est que tout le monde a retrouvé le travail tout de suite. Avant les élections, on avait 19 permanents nationaux. Aujourd'hui, [de nouveau représentatif] nous sommes 7 ETP [équivalent temps plein]. Dès lors qu'il a eu la mise en examen, avant la décision de juillet, on a discuté de qui devait retourner en activité. Je ne sais pas comment le décrire. Certains ont quitté le navire, disant qu'on ne gagnera pas [en faisant appel]. D'autres ont dit : pas la peine d'essayer, on ne gagnera jamais.... » Pour ceux qui ont décidé de retourner travailler : « La DG a reçu les gens, s'est comportée correctement ».

Au Tribunal : « On a été bien aidé par la fédération des banques et la confédération... Puis on s'est croisé des doigts pendant un bon bout de temps, puis le 13 octobre, c'était la fête... Mais on avait du mal à repartir, on ne sait pas si on va se remettre, on n'a plus droit à l'erreur. Cela n'empêche pas les DS dans les 4 régions de continuer à faire leur boulot. Dans le Sud on n'a pas nommé de RSS, les gens ont abandonné le navire. On avait du mal à faire des listes, à avoir des DS quand on pouvait en avoir. Ceux qui étaient DS ne voulaient pas être RSS avec 4 heures par mois : dans une région comme de Bordeaux à Toulouse, ça fait déjà 2 heures aller-retour. » Quant aux individus concernés : « Certains ont abandonnés, mais très peu. Certains ont été militants, mais sont devenus de simples adhérents : peut-être parce qu'on reste représentatifs, et notre travail de communication continue. Qui sait, si on n'était plus représentatifs ».

Face à cet épisode juridique, le responsable gestion RH de la BanqueZ insiste sur l'absence de poursuite judiciaire au-delà de la première instance. Autrement dit, l'entreprise n'a pas fait appel de la décision, et, après avoir exclu la CFTC des réunions « en application de la loi du 20 août 2008 », réintègre dans un second temps le syndicat dans l'ensemble des discussions nationales après le jugement d'octobre.

Le nouveau régime n'a pas favorisé la CFTC par la concentration des périmètres électoraux. Avant, l'organisation gérait Strasbourg, Nancy et Mulhouse. Dorénavant représentatifs dans certaines régions ils restent en mesure d'avoir des délégués régionaux : 13,48% à Nantes, 22,05% l'Est et 15,75% dans le Nord. A contrario, ils obtiennent 9,17% dans le J-PAC et 9,57% en Pôles et Fonctions, dans le Sud Ouest 4,44%, à Marseille, 6,24 % et 11,09% dans le Bassin parisien mais dans l'Agence parisienne, 5,41%. Face aux écarts de représentativité, le responsable CFTC observe :

« Quand on a regroupé, on avait peu de CFTC dans les grands groupes. Même où on avait des bastions, on a perdu en pourcentage, pas en nombre absolu. Mais en définitif, il n'y avait pas beaucoup de régions où on pouvait nommer des DS. Je reste persuadé que si on avait gardé les périmètres anciens qu'on aurait fait plus que 9,8% ».

Cette représentativité apparaît être « en sursis » jusqu'aux prochaines élections en 2013. Aux yeux même du responsable : « C'est vrai qu'on est *'petit'* mais on n'aime pas ce nom. Il y a peut-être

moins de personnes, mais ils se retrouvent dans nos idées, nos valeurs. On a environ un millier d'adhérents, dans la BanqueZ et ses filiales, uniquement ». Il n'en demeure pas moins que pour un délégué national : « Je pense que ça va mal se passer. La CFTC est morte à la BanqueZ : je ne vois pas comment on peut survivre si on n'a pas de structure nationale,».

Atteignant un taux légèrement supérieur à 10%, le syndicat FO de la BanqueZ se trouve, aux yeux des autres syndicats et de son propre aveu, proche de l'espace d'exclusion de la représentativité lors du prochain scrutin. Pour un représentant de la CGT : « La loi, ça leur permet d'éjecter les petites organisations. Leur but, dans les prochaines élections est que FO ne soit pas là non plus. Un représentant FO va dans le même sens :

« On fait ce qu'on peut. On est petits. On s'aperçoit que c'est les petits qui ont les plus pâtes de cette loi, car on n'était pas présent partout en France. Et la prochaine fois, on n'aura pas 10%. Donc c'est l'effet direct de la loi. Une fois que vous êtes tirés vers le bas, il n'y a presque rien pour permettre de remonter. Notre seul espoir pour survivre c'est de développer encore plus dans les établissements où nous sommes, où nous avons du chiffre, aux dépens peut-être d'autres. Depuis 2009 on a perdu des ETP. Avec 16 comités d'établissements, on avait au moins 16 ETP, maintenant, au Comité d'établissement, 1 ETP.

Quant on voit nos résultats, il y a des variantes. On est plus fort à Paris, mais plus faible selon la province. Dans le Nord (12%), à Caen (80%), on était fortement implanté, mais avec la fusion en régions on est passé dans cette région à 9,1% en 2009, on n'était pas implanté à Lille, pour des raisons historiques. Ils veulent, ils sont pleins de bonne volonté, mais ils n'ont pas de moyens. On était forts dans des petits secteurs. On était majoritaire à Gap ou Nevers, où il y a 100 salariés, c'était petit. Mais maintenant ils sont noyés dans une région. En moyens, ils les ont concentrés au national. Dans les régions où on n'est pas représentés, c'est le désert : Est, Méditerranée, il n'y a plus personne. Ils ont des volontés mais pas des moyens, avec 4 heures. Une région, la Méditerranée, un RSS avec 4 heures, comment peut-il faire de Nice à Perpignan ? Donc c'est nous qui nous déplaçons. On le faisait avant, mais on avait nos équipes sur place qui entretenait. Quant aux individus concernés : 15 problèmes de reclassement ou de départ de l'entreprise, pour certains. On garde le contact avec les syndiqués là où on n'est plus, mais on ne développe pas. On a toujours fait, on continue. On perd, on baisse là où on n'a pas de DS, pas de remplacement de départs en retraite.

Aujourd'hui il existe toujours les 5 organisations syndicales. Demain, avec la nouvelle loi, ne resteront plus que les 2 organisations syndicales, les plus conciliantes avec la direction ».

A la CGT, les avis sont partagés sur les effets de la loi. Selon une déléguée CGT :

« Quant à la nouvelle loi, pour notre organisation, pas seulement à la BanqueZ, il y a des avantages et des inconvénients. Pour des grosses structures il y a des avantages, pas pour les petits... La loi sur la représentativité a un sens par rapport à la signature des accords. Le fait qu'une organisation non représentative soit exclue des négociations n'est pas injuste... Avant, une organisation quelconque pouvait signer. C'est l'autre volet qui est plus juste. » Pour sa part, un autre responsable CGT se réfère à la situation particulière à la BanqueZ : « Est-ce que la Direction a intérêt à une bipolarisation, je ne suis pas convaincu. Nous, CGT, sommes dans une situation intermédiaire. Pas seulement la tête juste au-dessus avec une bouée, mais pas au niveau 30%. On essaie d'avoir un poids, pas seulement laisser l'influence aux deux organisations. »

Il poursuit en faisant état des difficultés perçues pour l'organisation alors même que celle-ci est assez largement au-dessus du seuil des 10% :

« Avant, avec 100 CE, on avait les moyens de conserver au moins un permanent dans les 'antennes', dans chaque groupe d'exploitation. Car il y a eu les élections DP et CE qui étaient restées locales. Ça nous a encore plus défavorisés pour les RSS. On aurait pu avoir un trésorier ou un officier dans le

périmètre. Même sans DP, il était convenu qu'un DS pouvait venir. (...) La loi a mis en place des RSS. Mais le RSS désigné n'est pas représentatif on ne peut plus le représenter. Il y a le cas de figure qui est le nôtre, dans un périmètre, un élu où on n'est pas représentatif. Mais il en faut au moins 2. Donc il doit se débrouiller tout seul. Il n'a pas d'heures. Dans les trois régions où on n'est pas représentatif, ou avec des RSS, on a réorganisé les moyens nationaux pour qu'ils puissent avoir plus d'heures, un tiers temps, etc... » Concernant les pertes de mandats : « Il n'y a pas eu de casse, mais ça s'est fait de manière variable. A côté de certains d'autres, nous avons eu moins de reclassement. Avant, sur 100, on avait une trentaine [d'élus], mais pas nécessairement des permanents. Un problème qui se pose maintenant est le cumul des mandats. Notre délégué au CCE doit être un DS, mais dans les nouveaux périmètres, c'est un travail conséquent, entre 2 500 et 4 000 [salariés]. On cumule des mandats mais en termes d'efficacité, ce n'est pas nécessairement la même chose. Je suis partagée quant aux DS. Pour moi, le DS doit se représenter par rapport à l'organisation, par les résultats aux élections. Il est obligé de se présenter et être élu. Donc, cumul de DS et de délégué syndical. Avant, on pouvait l'être sans être élu, et intervenir, avoir des informations. Ça ce n'est pas forcément très bon de se concentrer sur les mêmes personnes les mandats électifs et les mandats d'organisation. »

Parmi les complexités reliées aux nouveaux périmètres électoraux se trouve la **disparité de représentativité, sur le territoire français ou sur le plan du groupe**. Seuls le SNB et la CFDT, chacun jouissant d'entre un quart et un tiers nationalement, se trouvent représentés dans l'ensemble des instances régionalisées. Si la CGT reste bien implantée nationalement, avec 16,56% des voix, sa représentativité locale s'avère inégale. Pour sa part, Force Ouvrière accuse un affaiblissement national à cause de sa présence inégale sur le territoire : « Avec la régionalisation, quand on n'est pas représenté, beaucoup de dossiers nous échappent, des informations manquent. » Cette situation risque d'exacerber le plus faible pluralisme qui existait déjà en province comparé à Paris : dans les petites villes il y avait moins de choix syndicaux, trois syndicats présents étaient la moyenne.

## **5. Les dynamiques successives du dialogue social**

Les changements qu'introduit la loi entraînent des comportements nouveaux, laissent des marques sur les rapports inter-organisationnels et interpersonnels. On observe des stratégies distinctes face à l'exacerbation des concurrences entre organisations. Des rapprochements de type Intersyndical autour d'une revendication s'effacent devant l'apparition de nouvelles alliances : conventionnelles et gestionnaires.

Dans les 18 mois suivant les élections on peut relever des temps successifs dans les rapports de négociation. Si le changement de culture semble avoir commencé auparavant (politique de recrutement affectant la sociologie du personnel vers l'encadrement, l'ascension du SNB, arrivé d'un nouveau DRH en 2006 n'ayant pas fait carrière à l'intérieur de l'entreprises), les organisations syndicales ont néanmoins relevé un infléchissement, aux lendemains des élections, de l'attitude de la Direction.

Certains disent que la loi a permis à la Direction de « choisir » ses interlocuteurs, de « faciliter leur choix d'interlocuteurs privilégiés », à savoir la CFDT et le SNB, les deux organisations les plus représentatives et principales signataires des accords, de venir au bout d'un processus qui à la BanqueZ était engagé depuis longtemps. Selon un responsable FO, la loi n'a fait qu'accentuer un

processus selon lequel les instances de dialogue social se vidaient de leur contenu : « Ce n'est pas des négociations mais un tour de table. Et il y a des connivences entre le SNB, la CFDT et la Direction Générale. On se rend compte, c'est très théâtrale, mais en réalité, il y a des bilatérales. Dans la NAO [de 2009] il y a eu moins de connivences entre SNB, CFDT et Direction. Mais ils ont signé quand même. La réputation du SNB est d'avoir le stylo à la main : La CFDT est le sac à dos du SNB... »

Toutes les OS s'accordent sur l'attention privilégiée que portait la Direction, aux lendemains des premières élections dans le cadre de la loi du 10 août 2008, au SNB. Pour ce syndicat : « La loi n'a pas changé mais dynamisé le dialogue social, en modifiant le taux pour signer et pour l'opposition. Puisqu'on fait 30%, la Direction nous cherche. Elle préfère signer avec le SNB. On veut faire entendre notre vision du dialogue social, avec une philosophie différente. La CGT est égalitariste, tout le monde tous les ans les mêmes augmentations, nous, on veut reconnaître plus les efforts faits. »

Pour sa part, le responsable de gestion RH affirme au contraire la valeur du pluralisme syndical comme marqueur de la « culture de négociation » au sein de l'entreprise BanqueZ :

« Chez BanqueZ, nous n'avons pas de problème pour travailler avec 5 organisations syndicales. On ne s'est jamais dit, ce serait plus simple avec 3 ou 4. Cela ne nous pose pas de problème... Je pense que le fond de la question n'est pas d'avoir trop de syndicats, mais de savoir si effectivement ces syndicats représentent le corps social de l'entreprise. Dans la loi du 20 août, il y a certes les 10%, mais il y a aussi le seuil de 30%. Il faut pour une signature valable que les organisations représentent 30%, et pas d'opposition. C'est une véritable garantie de l'adhésion du corps social à ce qui naît du dialogue, et de la qualité de ce dialogue... Le seuil des 30% je ne le trouve pas mauvais. Avec le droit d'opposition de 50%, c'est très équilibré... » et confirme que « La loi du 20 août n'a pas eu trop d'impact sur notre culture de négociation. Nous avons toujours eu une tradition d'accord large, avec un taux de représentation important. Si je peux me permettre l'expression, nous allons chercher le plus grand nombre de signatures. Nous ne les trouvons pas toujours, mais vous ne trouverez pas d'accords qui n'aient été pas signés avec des organisations représentant ou approchant la majorité des électeurs. En tout état de cause, la règle des 30% n'a rien changé pour nous... Une des grandes caractéristiques du dialogue social chez BanqueZ est l'implication de la Direction générale au plus haut niveau dans le fonctionnement des instances. Le Comité européen, le Comité de groupe et le CCE sont présidés par le DG exécutif. Il n'y a pas beaucoup d'entreprises de notre taille où le DG exécutif consacre une partie significative de son temps au dialogue social de l'entreprise. BanqueZ a une culture forte de dialogue social ... Nous signons entre 8 et 10 accords par an en moyenne. BanqueZ SA et les 10 plus importantes filiales ont signé 60 accords d'entreprise l'année dernière. »

Il en reste que l'attitude de la Direction n'est pas neutre dans l'établissement de nouveaux rapports et dynamiques de représentativité. La CFTC explique : « Après l'élection, on a dit à la Direction qu'ils pouvaient faire plus que la loi. Ils ont dit que s'ils faisaient '*exception pour vous, SUD va venir nous demander*'... C'était délicat, un peu tendu disons, mais jamais agressive. Quand on est revenu, ils ont dit qu'ils étaient contents qu'on soit là. Maintenant la voix de la CFTC est entendue, pas rejetée par la Direction. » Indiquant aussi des prérogatives de l'entreprise, explique FO : « Quant la CFTC a obtenu gain de cause au national, FO et CGT ont vu la Direction, leur demandant de reconnaître notre représentativité là où on ne l'était pas localement. Ils ont refusé. »

Dans un premier temps, les deux syndicats (CFDT et SNB) atteignant ensemble 60% des voix, et notamment le SNB, avaient toutes les cartes en main. Mais dans un deuxième temps, les trois autres

syndicats ont pu relever une modération de cette attitude hégémoniste. La Direction a pris conscience d'un pouvoir d'opposition ou de « contre-feux » : l'alliance CGT (15%), FO (12%) et CFTC (9%) leur permet de signer un accord. Dorénavant, le DN de FO a « beaucoup moins de mal à contacter le DRH » que dans la première période suivant les élections. « Maintenant, c'est lui qui m'appelle : il veut savoir ce que je pense de la prochaine NAO, négociation salariale, on parle à bâtons rompus. » Deux événements significatifs sont intervenus. Une alliance entre la CGT, la CFTC et FO a permis à la CGT de prendre la direction du Comité du *Back Office*. L'autre événement a eu lieu à l'échelle du groupe européen. Le Comité européen a traditionnellement été porté par un secrétaire CFDT. Avec l'arrivée d'une autre banque dans le groupe, là aussi, l'alliance entre les trois a donné le secrétariat à la CGT.

Plus récemment, selon un responsable FO, la NAO de septembre 2010 en prévision de l'année 2011 constituerait un véritable tournant au regard des relations préalablement établies. Pour la première fois, la direction a décidé de changer de philosophie. Jusqu'à présent seuls comptaient les primes et une annonce d'augmentation selon un pourcentage identiques pour tous – ce qui favorise les hauts salaires – et « négociés ». Les détracteurs de FO et de la CGT préféraient la formule plus égalitaire d'augmentations pérennes, à la place de primes dites aléatoires, et des augmentations et montants différenciés selon le niveau de revenu, afin de réduire des inégalités entre hauts et bas salaires. Lors de la dernière négociation annuelle obligatoire, le DRH s'est penché sur les propositions alternatives présentées par les « petits », FO, la CGT et la CFTC, cette dernière se ralliant aux deux autres organisations syndicales « chemin faisant ». Tout en se félicitant de la satisfaction d'une revendication traditionnelle pour son organisation, le délégué FO l'explique, de la part de la Direction, par une volonté de trouver d'autres signataires que le seul SNB, ce dernier ayant quitté la table des négociations sur cette question.

Pour sa part, interrogé sur l'utilisation par l'entreprise de l'application de la loi et du protocole afin de mieux « choisir ses interlocuteurs privilégiés », le responsable de gestion des RH répond : « Je réponds très clairement non. J'ai le sentiment que le dialogue est plus ouvert. Ce qui a pu générer cette impression est que, lors de la négociation sur le droit syndical, le clivage a été immédiat entre ceux qui pouvaient être dans la négociation, et ceux qui ne le seraient pas. Quand vous mettez sur la table que nous allons abandonner une répartition égalitaire des moyens [attribués aux organisations syndicales] pour une répartition proportionnelle, par définition, vous allez avoir des gagnants et des perdants. Ce n'est pas nous qui décidons qui sera le gagnant ou le perdant. Je pense donc que c'est dans ce sens là qu'on a pu avoir cette impression... Et réfute je l'idée qu'avec le protocole et la loi nous avons cherché à privilégier certaines organisations syndicales. Je rencontre toutes les organisations, et jamais une d'entre elles n'a refusé... Nous travaillons avec tout le monde. Je n'ai pas souvenir qu'un accord ait été signé avec une seule organisation. »

Cela dit, les nouvelles alliances entre organisations syndicales, comme celle du *Back Office*, n'est « pas toujours facile à vivre. C'est sympa quand on la fait, mais après, ça peut être tendu. Une alliance peut être faite au niveau national, mais c'est plus difficile localement », explique un délégué CFTC. Il en est de même pour l'autre alliance : « Quant aux deux grandes organisations, c'est l'alliance entre la carpe et le lapin : la CFDT et le SNB ont fait alliance, mais la CFDT souhaite rester la première organisation. Si les deux organisations ont des positions assez proches, ce n'est pas toujours le cas ».

L'éviction de la CFTC a influé sur les rapports entre organisations syndicales :

« Il y a une organisation qui a tout fait pour que la CFTC disparaisse, c'est le SNB. Ils ont même plaidé contre nous au Tribunal. Ils n'ont pas plaidé directement avec la Direction Générale mais ont utilisé les mêmes arguments. La CGT a plaidé en notre faveur avec un avocat. FO n'a pas eu d'avocat mais le DN a dit qu'ils étaient venus pour soutenir la CFTC... Entre mars et juillet, lors de la période de l'exclusion, FO a donné des informations à la CFTC... Au niveau national il n'y aura pas de fusion ou d'alliance systématique avec quelque organisation que ce soit. Mais il est entendu si on veut s'approcher d'autres, Jacques Voisin n'est pas contre. Au SNCF, la CFDT est partie de l'alliance... *Mais le SNB-CGC est un cas particulier. Quant tu as une organisation syndicale qui plaide contre une OS, ce n'est pas du syndicalisme. Quand on a parlé d'un rapprochement, j'ai fait des bons. Ce n'est pas possible à BanqueZ, j'ai appelé Jacques Voisin.* » (souligné par nous)

Interrogés sur le 3<sup>ème</sup> seuil prévu en 2013, le taux de 8% à atteindre pour être représentatif au niveau de la branche, les représentants syndicaux nous livrent leurs représentations.

Pour un délégué CGT : « Depuis quelques années il y a une volonté de tout ramener vers l'entreprise. La politique de l'AFB avec le MEDEF était de la remettre en cause [la branche], maintenant on est à une revalorisation de la branche. On verra en 2013. La branche est vraiment nécessaire.... les organisations travaillent dans la configuration dans laquelle on est ».

La dynamique variable entre les 10% par entreprise et les 8% par branche reste néanmoins à apprécier. Le SNB se dit inquiet devant cette échéance. Même si le SNB a la particularité de s'être présenté dans le collègue technicien, contrairement à d'autres syndicats corporatistes de cadres, il reste désavantagé par le nombre important de petites entreprises où il n'est pas représenté. Comme sa confédération, plus largement, il se méfie de la fiabilité des procès-verbaux d'entreprise et de leur remontée à l'Inspection de Travail.

A contrario, pour la CFTC, l'échelle de la branche pourrait être plus porteuse. La banque est une des grosses fédérations de la CFTC, derrière la plus grosse qui est la métallurgie. Si la BanqueZ est une des premières banques, « La CFTC [dans une autre grande banque] ne s'en est pas sortie trop mal. » Pendant la période de son exclusion à la BanqueZ, la CFTC a pu signer l'accord sur la participation/l'intéressement étant toujours représentatifs dans le groupe international.

Les complexités des configurations locales risquent d'affecter la lisibilité des résultats à l'échelle du groupe comme de la branche. Il y a des alliances locales dans des filiales : à la filiale *BanqueZ Leasing*, lors des élections du 16 mars 2010 avec trois listes en présence, une liste commune réunissant CFTC-FO-SNB a obtenu 46,58%, la CFDT 33,14% et la CGT 20,27%. Par ailleurs, grâce à

la stratégie d'internationalisation du groupe, l'UNSA, qui existe dans la dernière banque en train d'intégrer le groupe, devra désormais s'implanter.

Quant à la perspective d'un troisième pôle, pour le SNB la formation d'une « troisième voie des petits, entre guillemets » semble plus porteuse, engagé dans des pourparlers, que des accords locaux. FO-BanqueZ rappelle la position de Jean-Claude Mailly, secrétaire confédéral de FO : pas de mariage avec d'autres organisations. « On veut bien de l'adoption, qu'on vienne à FO. Déjà, je ne vais pas le faire à la BanqueZ, pas contre les directives des instances supérieures de la fédération FO des Banques, qui disent non. Et jamais je ferai une alliance avec le SNB. C'est pareil dans toutes les banques. A la SNCF il y avait une possibilité, mais pas à la BanqueZ. Il faut le pluralisme, on veut au moins les 5 organisations syndicales. On le sent bien en négociation. Je ne souhaite la mort de personne. »

Pour un représentant de la CGT : « Ce n'est pas sûr que les choses risquent d'être si claires, par rapport à un troisième pôle. Mais on risque de voir se passer des choses au niveau des entreprises, pas théorique. Je pense qu'il risque d'avoir des regroupements d'opportunité, pour ne pas mourir, pour ne pas disparaître. C'est peut-être autrement dans d'autres entreprises. Je pense que ça risque de faire sortir autres choses, et des choix qui risquent d'être faits. Il va y avoir une multiplicité. »

## **6. Vers la campagne électorale et la concurrence en permanence**

Le protocole sur le droit syndical, qui a régionalisé les IRP et déterminé les moyens à dispositions des élus, a eu un impact radical sur le travail syndical à la BanqueZ, avantageant en termes de moyens les organisations bénéficiant d'audiences plus importantes. Les seuils introduits par la loi du 20 août 2008 ont contribué à la polarisation des rapports entre organisations syndicales. L'application conjointe des deux dispositifs a mis à mal un lien ancré dans le syndicalisme de proximité qui avait abouti auparavant à des actions unitaires, que ce soit l'Intersyndical refusant de signer la NAO de 2007 ou la constitution en 2008 d'un front uni d'opposition de l'ensemble des organisations syndicales au protocole sur la modification des périmètres des IRP, jusqu'à ce que la Justice tranche en faveur de l'entreprise. Même si l'évolution des pratiques était déjà en cours, cette rupture allait déboucher sur des modifications dans la culture syndicale, variable selon l'organisation en question.

On observe une « **campagne électorale en permanence** » avec **l'exacerbation des concurrences entre organisations**, fait remarqué et/ou reconnu par tous, y compris le directeur de gestion des ressources humaines. Même les organisations qui cherchaient à organiser ou à se rendre à des intersyndicales, maintenant, tendent à parler directement au DRH pour éviter que les autres s'approprient leurs idées et leurs revendications. La loi a pour effet de casser ou du moins d'amoindrir les intersyndicales car comportant, selon des syndicalistes, un risque d'homogénéisation aux yeux des salariés des prises de position. Ainsi, lors d'un entretien en février 2011, soit quelques mois après les

réunions relatives à la NAO de septembre 2010, un responsable FO nous confie avoir été récemment invité par le SNB, comme les autres organisations syndicales, pour une « réunion intersyndicale » sur les primes individuelles : « je n'irai pas, avant je serais allé ne serait-ce que pour voir ce qu'ils ont à dire, mais là, si j'ai quelque chose à dire, je vais le dire directement au DRH, pour parler au nom de FO et non plus au nom d'une intersyndicale ». Le responsable reconnaît que les intersyndicales sont plus difficiles depuis la loi du 20 août 2008 « avant on faisait des intersyndicales, même si on se séparait en cours de route, maintenant on hésite à en faire » de peur que la voix du syndicat se retrouve « noyée » parmi celle des autres.

Par la répartition des moyens selon le taux d'audience électoral plutôt qu'à égalité entre organisations représentatives, le nouveau droit syndical à la BanqueZ conforte l'avantage des syndicats en position de force. Le SNB reconnaît l'importance de cet avantage en moyens humains et financiers dans la diffusion de la communication : « On a plus de poids. En termes de communication, tous les syndicats sont de plus en plus rapides. On est dans la communication réelle. Après une réunion avec la direction, chaque syndicat communique. »

La Direction de l'entreprise fait le même constat sur l'exacerbation des concurrences entre syndicats par l'instauration d'un seuil minimal de représentativité et la nécessité de recueillir un suffrage minimal. Revenant sur ses propos, le responsable gestion des ressources humaines concède l'existence de difficultés liées à la mise en pratique de la loi, tout en adoptant des propos davantage tempérés par la suite : « La loi n'a pas changé grande chose pour l'entreprise, mais sans doute plus pour les organisations syndicales. J'observe plus de différences dans le comportement des organisations syndicales que du côté de la Direction... Cela induit des prises de positions parfois moins lisibles pour l'entreprise, dans la façon dont les organisations syndicales vont aborder certaines questions, réformes, enjeux. C'est quelque chose que nous apprenons à gérer.(...) Je crois que c'était nécessaire ; ce qui ne veut pas dire positif dans toutes ces dispositions. On vivait dans un monde où les règles du monde syndical étaient figées. Remettre la question sur la table est une bonne chose pour les organisations syndicales et la vie de l'entreprise. Comme tout changement c'est une source de difficultés. »

Une tendance majeure s'affirme dans l'évolution des pratiques, celle **du syndicalisme dit de services, car la loi favorise désormais la « chasse aux voix »**. Un délégué CGT voit une ambiguïté en ce sens à la BanqueZ concernant la CFDT qui « devra clarifier sa démarche syndicale... La CFDT a voté la loi. Or, dans les banques, c'est la CGC qui est le premier syndicat de services, et la CFDT va payer les pots cassés. » Pour un responsable FO : « Tout est individualisé, il n'y a plus de collectif. Avant une sortie, c'était ensemble, dans un car. Maintenant c'est le tourisme... il y a une baisse de la revendication... Or pour nous c'est la même philosophie : pas de primes, mais avancement catégoriel, le même pour tout le monde, prendre en compte des petits salaires, des petits cadres qui sont pénalisés du côté des contributions retraites, égalité Homme-Femme. [Quant aux pratiques



quotidiennes]...depuis 2009 on demande une négociation sur la communication des organisations syndicales, les outils. Par exemple, les mails, on n'a pas à utiliser l'intranet. On le fait, on triche, c'est une discussion à avoir. »

Une autre tendance observée est **la professionnalisation**. Pour la CFDT, l'élargissement des périmètres des CCE implique « une responsabilité plus importante. La pratique syndicale se place plus sur le plan du droit. On ne voit plus les choses de la même façon. Il faut une mandature totale sur quatre ans : des réunions régulières avec le patronat, une modification du discours, c'est plus politique. La CFDT se professionnalise de plus en plus. Avec la loi, on a eu des soucis de reclassement, mais ça nous a permis aussi de faire, comment dire, une sélection de nos militants. Parce que maintenant, quand on a des dossiers à traiter, que ce soit économique ou juridique, il faut être pointu. Il faut faire appel aux experts dans le domaine économique et juridique. »

Sur l'interrogation liée à la tendance vers une professionnalisation plus forte qu'auparavant, un responsable CGT répond : « Ce n'est pas un sujet tabou. On a toujours fonctionné comme ça, en essayant d'avoir les personnes les plus compétents sur ces sujets. La loi n'a pas changé cela. La professionnalisation n'est pas un risque majeur, la responsabilité incombe à la Direction pour que les syndicalistes puissent faire des aller-retour, ça limite les risques. Les organisations devront avoir une ouverture plus grande, le syndicalisme est confronté à la réalité de la société et l'économie, les juristes en Belgique sont très présents, mais moins dans notre tradition en France. Il faut faire appel à des compétences. Ça correspond à notre idée de syndicalisme : à la fois incontournable en négociation, oui, mais en même temps, il faut qu'on se méfie par rapport à ce qu'on veut pour les salariés. [Nous deux] nous sommes très proches du terrain, alors que ça serait facile de s'éloigner. Nos rapports avec la base, nos « petites » délégations, sont importantes pour nous. Professionnalisation, oui, mais pas déconnexion du terrain. »

En réponse à la question sur l'évolution des pratiques syndicales, un représentant CGT explique : « On avait notre méthode, présenter nos doléances à chaque signature de protocole, qui exigeait l'unanimité. Aujourd'hui, ce n'est plus égalitaire. Aujourd'hui, on fonctionne plus sur le rapport de force qu'avant. On est en mesure de contester en dehors d'une simple rhétorique en réunion. Un rapport de force n'est plus seulement un mouvement de grève mais les idées ou une attitude qui circulent, et notre possibilité de peser, faire propager une analyse, faire part de nos propositions, les faire partager ou non par les salariés...On communique beaucoup, par rapport à la banque et sa stratégie. D'abord on informe les salariés, puis systématiquement on fait part de notre avis et propositions, reliés par nos délégués. La question centrale dans la banque est la syndicalisation. Ça tend à évoluer dans un sens positif. Notamment pour le SNB, mais aussi pour tout le monde. On l'observe dans les techniciens comme chez les cadres. Jamais on aurait imaginé une tendance vers les syndicats et notamment vers la CGT. Plus d'un quart de nos adhérents sont cadres. »

Selon ce responsable CGT : « Les sociologues disaient : syndicalisme de gestion, de construction et d'opposition. Je pense que le syndicalisme de construction devrait rassembler plus large... Pour moi, les deux syndicats les plus importants à la BanqueZ sont des syndicats de gestion : mais ça doit passer par la contestation pour ce qui ne va pas, et par la suite, la construction. C'est pour ça qu'on se retrouve avec d'autres organisations, qui nous aident à perdre des habitudes anciennes qui étaient bonnes en leur temps, le syndicalisme doit faire du neuf... L'essentiel de la direction de la CFDT est passé à la CGT, après 2003. C'est un changement extraordinaire. Je siège avec d'anciens CFDT. Des syndicats 'de gestion', ce pas la même chose que les syndicats gestionnaires. »

Pour une autre déléguée : « Ca c'est une vision, mais comment ça peut-être mis en place ? Je pense que ça risque de favoriser des rapprochements de syndicats,.... Je pense que ça peut arriver à des choses plus perverses que ça. 'Syndicats de gestion' pour ne pas dire 'syndicalisme d'accompagnement' ? Ce sont des vraies questions »

**Il n'y donc pas une voie unique de renouveau du syndicalisme à la BanqueZ.** Il est à noter que l'ensemble des syndicats de la BanqueZ ont participé activement au mouvement contre la réforme des retraites à l'automne 2010. Le SNB-BanqueZ en a même été un fer de lance, expliquent des responsables nationaux, au sein de la confédération CFE-CGC.

## **Conclusion.**

L'expérience de l'application de la loi du 20 août 2008 au sein d'une des premières entreprises françaises, intervenant en même temps que la restructuration des relations professionnelles dans les sens de les adapter à la stratégie internationale du groupe, représente un cas de figure important. Elle est certainement suivie de près par le patronat, notamment les membres éminents du MEDEF qui siègent dans le Conseil d'Administration de l'entreprise. C'est un exemple test aussi pour la perspective d'un renouveau du syndicalisme : le SNB, premier syndicat de la BanqueZ et désormais premier syndicat de sa confédération, la CFE-CGC, l'appelle de ses vœux. Quel syndicalisme y aura-t-il au sein du secteur financier français à la conquête du marché global ? ?

Cette monographie s'appuie sur une série d'entretiens effectués entre avril 2010 et février 2011 avec des représentants de l'ensemble des organisations syndicales représentatives au niveau national (CFDT, CFTC, CGT, FO, SNB/CFE-CGC) et un représentant de la direction de la BanqueZ SA.

## **Chapitre 8. Une approche localisée : la Société bancaire Ile de France (SB IDF)**

L'intérêt que présente cette monographie pour l'étude collective est double. Le premier intérêt est que la Société bancaire Ile de France apporte un cas idéal typique d'une mise en application directe de la loi du 20 août 2008. Les élections ont lieu en juin 2009 et se déroulent dans le strict cadre de la mise en application directe de la loi. La principale conséquence de ces élections est la perte de représentativité pour un syndicat historiquement représentatif, notamment par le biais de l'irréfragabilité jusqu'alors appliquée, la CFTC, et le succès d'un syndicat issu de l'Union syndicale Solidaires : SUD. Le deuxième intérêt est le fait que l'étude menée dans le cadre de cette monographie est une étude locale, qui permet d'établir une comparaison avec la monographie élaborée pour la BanqueZ, au niveau national, sachant qu'en 2011, il est possible d'une part de remonter au niveau national pour la SB IDF et, d'autre part, de descendre au niveau local pour la BanqueZ, afin d'établir une comparaison symétrique entre ces deux établissements du secteur bancaire.

### **I. Caractéristiques principales de l'entreprise : branche / taille, répartition des sites et des établissements, statut juridique de l'entreprise**

#### *Interventionnisme étatique lors de la constitution du groupe*

La Société bancaire Ile de France est une banque coopérative. Son capital dépasse un milliard d'euros, contrairement aux autres SB, ce qui en fait la banque la plus importante du réseau. Le Groupe Société bancaire, mutualiste et coopératif, comprend un ensemble de filiales.

Suite à la crise financière de 2007-2008, deux groupes mutualistes ont enclenché une procédure de rapprochement en octobre 2008, mise en œuvre par le gouvernement par le biais d'un projet de loi adopté en conseil des ministres et voté en 2009. Les groupes conservent leurs marques et l'autonomie de leurs réseaux, l'objectif est de conserver la « culture mutualiste ». Un nouvel organe central est créé, détenu à parité par les deux groupes, une opération d'apport rend cet organe propriétaire des filiales principales. Ce nouvel organe est chargé « de la trésorerie, des ressources humaines et de l'orientation stratégique » selon la ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Mme Lagarde, lors de son audition devant la commission des finances, repris par l'article 1 de la loi. Les deux réseaux perdurent dans un premier temps, prévus jusque décembre 2010.

L'Etat apporte des fonds propres au nouvel organe à hauteur de cinq milliards d'euros, trois milliards par souscription à des actions de préférence sans droit de vote et deux milliards par souscription à des titres super-subordonnés émis par le nouvel organe, ce dernier atteignant ainsi un ratio de solvabilité affiché à 9%. En conséquence, le gouvernement prévoit deux dispositions propres

au nouvel organe. La première disposition a trait à la gouvernance : le groupe prend la forme juridique d'une société anonyme à directoire et conseil de surveillance, lequel se compose de deux représentants des salariés et dix huit membres : quatorze représentant les deux groupes fusionnés, quatre membres désignés par l'Etat dont « deux personnalités indépendantes ». La deuxième disposition est une clause de conversion, présentée par la ministre comme incitation au remboursement de l'Etat : à partir de la cinquième année, les actions de préférence non assorties de droit de vote seront convertibles en actions ordinaires. L'Etat s'immisce ainsi dans la gestion du nouvel organe, certaines décisions ne peuvent être prises qu'à majorité qualifiée, trois membres s'y opposant peuvent bloquer la décision (l'Etat en désigne quatre) et en l'absence de remboursement, l'Etat devient actionnaire au même titre que les actionnaires privés posant la question de l'engagement – ou intervention – de l'Etat dans le groupe bancaire.

Par ailleurs, le regroupement des deux groupes pose la question du rapprochement sous un statut unique de quatre branches distinctes, ainsi que la question du statut des personnels ainsi regroupés sous un seul groupe.

Selon l'article 4 de la loi du 18 juin 2009, les contrats de travail sont transférés au nouvel organe central et selon l'article 5 relatif à l'organisation du « dialogue social » au sein du nouveau groupe, l'organe central agit « en qualité de groupement patronal » pour le compte des deux réseaux. Les statuts des deux réseaux perdurent dans un premier temps, mais l'objectif est de tendre à une unification des statuts entre les deux groupes. Lors de son audition, la ministre fait part d'un objectif du nouveau groupement d'employeurs ainsi constitué : parvenir en quinze mois (pour septembre 2010) à mettre en place un statut unifié après avoir dénoncé celui des deux catégories de personnels qui rejoignent l'organe central.

Le statut juridique de la Société bancaire Ile de France est le suivant, depuis juin 2009 : une banque coopérative, société anonyme à directoire et conseil de surveillance (COS, conseil d'Orientation et de Surveillance) régie par la loi du 10 septembre 1947 relative au statut de la coopération. Supposée et revendiquée autonome par le DRH, la SB IDF dépend de fait des orientations définies par le groupe. De fait, si le DRH de la SB IDF est mandaté par les membres du directoire de la SB IDF, ceux-ci sont toutefois dépendants des orientations données par le directoire du groupe.

## **2. Histoire des relations sociales dans l'entreprise : configuration syndicale, évolutions, négociations marquantes.**

### *Spécialisation et professionnalisation des négociateurs : des négociations locales sous le joug des directives nationales*

Les relations syndicales à la SB IDF sont marquées d'une part par la scission de la CFDT en trois groupes : un groupe de militants à l'origine de la création de SUD, un groupe ayant innervé la CGT et un groupe resté au sein du syndicat, et d'autre part, par des interactions avec une direction marquée non par une culture bancaire mais une carrière professionnelle en ressources humaines.

A la Société bancaire Ile de France, comme dans d'autres banques, la CFDT a longtemps été majoritaire dans les années 1980-1990, supplantant les syndicats autonomes (syndicat unifié, SU/UNSA, pour la SB IDF). Cette configuration s'est largement transformée au cours des années 2000. Au regard des dernières élections en juin 2009, le syndicat SUD arrive en tête, sans pour autant atteindre le seuil de 30%, suivi de la CGT. Plusieurs phénomènes marquants permettent d'éclairer la configuration syndicale actuelle à la SB IDF.

Au début des années 2000, en 2002-2003, une partie du bureau de la fédération banque CFDT quitte la CFDT pour rejoindre la CGT, celle-ci les accueille notamment en partie comme permanents syndicaux au sein de la fédération. Le départ de ces permanents est dû à la politique syndicale impulsée dès 1992 par Nicole Notat à la CFDT envers laquelle les permanents s'opposent d'abord à l'interne, en créant dans un premier temps le mouvement « Tous ensemble » avec d'autres fédérations et unions régionales, mais l'opposition fédération banque – confédération prenant de l'ampleur, les permanents quittent la fédération CFDT pour la CGT. A cette « crise » de la direction fédérale s'ajoute une scission au sein de la section du syndicat CFDT de la Société bancaire parisienne. Comme dans d'autres sections CFDT, certains militants adhèrent à la politique de Notat, d'autres s'y opposent. Critiques par rapport à la politique réformatrice menée par la CFDT, un premier groupe de militants quitte la CFDT et crée la section syndicale SUD en 2002. Malgré leur départ de la section, ces opposants souhaitent cependant conserver leurs droits syndicaux et les mandats issus des élections revendiquant des voix obtenues sur leur nom personnel et non au nom de l'organisation. Ils ont affronté leurs anciens camarades CFDT par le biais des tribunaux, notamment sur la question du partage des heures syndicales. D'autres militants, également opposés à la politique de Notat, refusent d'adhérer à SUD en raison d'une ligne politique revendiquée au détriment d'une ligne syndicale claire selon les dires de certains, et en raison des tensions avec des militants de SUD anciennement CFDT, ils ont alors rejoint la CGT, considérée comme fidèle à la ligne syndicale construite dans les années 1970 en parallèle de celle de la CFDT, et ils en constituent aujourd'hui les militants les plus actifs. Un troisième groupe de militants est resté à la CFDT – malgré ou grâce à ses transformations.

Un ancien militant entré à la CFDT en 1994 puis à la CGT en 2002-2003 nous fait part avec difficulté de cet épisode encore marquant dans les relations entre actuels responsables syndicaux :

« Il y a des anciens de la CFDT qui sont partis, qui étaient assez pugnaces, assez costauds et qui étaient revendicatifs et tout ça fait que bon, voilà, après je n'avais plus rien à voir avec l'évolution du syndicat. Et je me suis tourné naturellement vers la CGT. Et puis quand il y a eu la scission CFDT – SUD, je ne souhaitais pas aller vers SUD étant donné le contexte, avec ce que j'avais vécu de tensions, d'affrontements et de retrouver certaines personnes de l'autre côté... *Q– D'accord...* *R– C'est comme ça.* *Q– Il y a eu des affrontements assez violents ?* *R– Violents, violents... Oui [il hésite à parler] (silence). (...)* Violents, violents, oui assez violents pour aller jusqu'au tribunal donc heu... *Q– Ah oui, quand même !* (silence) *R– Des militants syndicaux... Si tu veux... Ben, il y a des histoires... C'est très compliqué... C'est la grande famille qui... Il y a eu des comptes à régler, des histoires de personnes, des tendances politiques... Voilà quoi.* (silence) *Q– Mais des tribunaux, sur quels motifs ?* *R– Sur... Tout simplement sur l'utilisation d'heures syndicales, ou quoi des trucs très basiques, ils sont allés au tribunal contre la CFDT quoi en gros. Moi je trouve qu'il n'y avait pas lieu d'en arriver là, c'est un petit peu déplorable (silence). Et puis bon, moi personnellement... On m'a fait du chantage parce qu'une petite formation en outil informatique m'avait été donnée... C'était celui qui prenait le train là... On t'a donné une formation, en contre partie tu adhères à SUD. Et j'ai dit non, moi on ne me fait pas ce genre de chantage ! Une formation, c'est une formation ! Le reste c'est moi qui dois me déterminer par rapport à ça ! Et j'ai été très clair, j'ai dit pourquoi je ne souhaitais pas adhérer.* *Q– C'était une formation professionnelle ?* *R– Non c'était au niveau syndical pour utiliser word etc, des trucs comme ça. C'était un petit peu avant que ça explose. »* (élu CHSCT CGT)

Au même moment, en 2000, pour « remonter » la section syndicale, la CFDT voit arriver de façon opportune un ancien permanent de la fédération générale de l'agroalimentaire CFDT (FGA) et ancien responsable du centre de formation fédéral (le CEFA), particulièrement rompu aux méthodes dominantes véhiculées sur la négociation, puisqu'il a lui-même construit des modules de formation à partir de documents confédéraux et patronaux pour sa fédération dès 1984. Ce militant a été embauché par le DRH de la SB IDF dans un premier temps comme « chargé de mission » pour la Société bancaire, quittant sa place de permanent pourtant occupée depuis près de vingt ans. Il s'investit activement au sein de la section, cumulant mandats et participation aux délégations de négociation, mettant au service de la section – ou imposant – ses « compétences » en la matière. D'après la consultation d'archives confédérales CFDT, ce militant est un des premiers à participer aux formations confédérales CFDT relatives à la négociation mises en place après les lois Auroux. Il reprend à son compte la revendication de la nécessité, en tant que permanent fédéral chargé de la formation dans sa fédération dans les années 1980, de promouvoir la négociation au niveau de la branche comme de l'entreprise. Il adhère à la perception de la négociation comme « raisonnée et raisonnable » diffusée par la confédération notamment par la mise en place de formations suite aux lois Auroux<sup>99</sup>. Il est parvenu à introduire et imposer cette croyance vouée au compromis au sein de la section. Il mène les négociations au niveau local en tant que délégué syndical et appartient aux

---

<sup>99</sup> A la suite des lois Auroux, le secteur formation de la confédération CFDT met en place des formations « de masse » relatives aux « nouveaux droits » acquis, et, d'après les notes confédérales, cherche à développer par le biais de la formation la négociation comme pratique syndicale propre au syndicat avec l'idée de la recherche du compromis qui progressivement s'impose comme une pratique valorisée et valorisante au regard d'autres pratiques du répertoire d'action syndical.

délégations nationales en tant que DSC adjoint, en première position sur les listes CFDT pour les élections CE en 2007 et 2009 (seules archives ayant pu être consultées sur les élections).

Les dernières négociations sont impulsées dans le cadre imposé par le législateur (égalité homme-femme ; séniors ; stress...). En ce qui concerne les négociations annuelles obligatoires, les NAO locales suivent systématiquement les NAO nationales.

Le DRH de la SB IDF est à ce poste depuis 2000. Il a suivi une carrière essentiellement axée sur les ressources humaines. Il est passé dans plusieurs entreprises industrielles, notamment comme directeur du personnel, avant d'entrer dans le secteur bancaire. Sa carrière tend à structurer l'approche du rôle confié aux représentants syndicaux dans une entreprise. Lors de l'entretien, il revient sur son arrivée à la direction des ressources humaines : « *Quand je suis arrivé, dire que c'était de la co-gestion, c'était un gros mot parce que la co-gestion, ça veut dire que c'est partagé alors qu'il y a dix ans ce n'était pas partagé, c'est les organisations syndicales qui étaient les patrons, maintenant, c'est l'employeur qui est le patron ! Voilà.* ». Plus loin, il souligne le passage dans la métallurgie qui tend à façonner sa perception des interactions dans le secteur bancaire « *ce qui est important avec Jean-Luc Vergne, principalement lui plus que moi, on a été dans la métallurgie, du moins, dans l'UIMM, et ça, ce n'est pas neutre !* », les représentants du personnel étant, selon lui, particulièrement favorisés au regard des salariés de la métallurgie. Il a établi un rapport privilégié avec deux syndicats en particulier, la CFDT et le SNE-CGC, qui tendent à participer et à signer la majorité des accords d'entreprise, notamment avant 2008.

### **3. Entrée dans le nouveau régime de représentativité : négociation du protocole électoral, définition des collèges, constitution des listes, campagnes, déroulement des élections, résultats, négociation sur le droit syndical**

#### *Entre rupture et continuité...*

A la Société bancaire Ile De France, l'entrée dans le régime de représentativité s'ancre dans la continuité des pratiques préalablement établies. Les modalités de vote sont celles introduites en 2005, reprises en 2007 et 2009. Les votes se font par voie électronique sur une semaine. La définition des collèges reprend les précédentes constitutions. Les délégués du personnel se présentent sur deux listes, une liste réseau et une liste siège, soit dans le premier collège prévu pour les employés, soit dans le deuxième collège prévu pour les techniciens, agents de maîtrise et cadres. A la différence des élus délégués du personnel, il existe un comité d'entreprise unique pour le siège et le réseau d'agences régional qui reprend les précédentes distinctions classiquement établies : le premier collège concerne les employés, le deuxième collège les techniciens et agents de maîtrise, le troisième collège les cadres. Pour déterminer la représentativité du syndicat corporatiste le SNE-CGC, la direction se situe dans le

cadre déterminé par la loi : seuls les deuxième et troisième collèges du CE ainsi que les deuxième collèges des DP sont pris en compte pour considérer le taux de représentativité, sachant qu'en l'absence d'un régime distinctif, le syndicat serait représentatif.

La campagne de 2009 s'effectue de façon relativement similaire aux précédentes, les enjeux de représentativité liés à la loi se matérialisent essentiellement par les résultats finaux, une fois l'élection passée. Les modalités de recrutement des candidats aux différents mandats électifs restent inchangées : on constate une continuité entre les noms présentés en 2007 et ceux de 2009 parmi l'ensemble des six syndicats, les candidats éligibles en 2007 aux mandats conservent pour la plupart leur position d'éligibilité aux premiers tours de 2009 et par là conservent leurs mandats. Les logiques de hiérarchisation des mandats ne sont pas contrariées. Autrement dit, seuls des changements interviennent pour les candidats DP pour permettre à de nouveaux militants de se faire une place au sein des instances. Ainsi, des mandatés en 2007 pour les CHSCT ou élu DP peuvent se retrouver par cooptation en position éligible pour un mandat CE en fonction des critères, dégagés par les militants du local, de reconnaissance du militantisme accompli lors des précédents mandats. On retrouve l'idée selon laquelle « être élu DP » permet de « faire ses armes » face au patron, avant d'obtenir un mandat CHSCT, voir CE pour certains. Certains militants restent cantonnés à un mandat CHSCT, non reconnus comme suffisamment compétents pour se présenter en position éligible en CE.

Seuls les élus CFTC font état d'une tentative de campagne axée sur la communication. La CFTC ne dépassant pas les 1% aux élections de 2005, la perte de représentativité en 2009 a été « naturellement » anticipée par les militants. La déléguée syndicale entre 2007 et 2009, « rétrogradée » représentante syndicale de section après les élections de juin 2009 est entrée en 2006 à la CFTC après une adhésion au syndicalisme en raison d'un « harcèlement moral », à la CGT dans un premier temps, puis à la CGC avant d'arriver à la CFTC comme déléguée du personnel préalablement élue sur la liste CGC en 2005. En 2005, la CFTC ne représente pas 1% des suffrages exprimés. Habitée au nomadisme syndical, « recrutée » par des militants CFTC (selon ses termes), elle explique mettre en place une « stratégie de communication ». Diplômée d'une bac +2 en action publicitaire option marketing, la militante s'appuie sur ses compétences professionnelles :

« En 2006 on ne représentait que 0,98% ! Je mets en place une stratégie de com', j'ai appliqué mon métier ici et en 2007 on atteint presque 5%. En 2009, c'était impossible de doubler avec la fusion, il y a eu une perte de repères pour les collègues. Il y a 1 600 collègues qu'on ne connaît pas, on a atteint presque 7% mais ce n'était pas suffisant. »

La seule formation suivie à la CFTC par l'ancienne déléguée syndicale porte sur les élections. Une formation pour « gagner les élections » où la militante confie avoir appris les dispositions relatives à la nouvelle loi mais regrette une absence d'éléments pour préparer la campagne.

« La formation « gagner les élections », il n'y a pas de valeur ajoutée ! Moi qui suis stratège en market et en com', je n'ai rien appris ! Tu apprends des trucs par rapport à la loi, mais rien par rapport à la stratégie ! »



Par ailleurs, malgré une volonté de développer la communication lors de la dernière campagne, les candidats présentés par la CFTC en 2009 sont sensiblement les mêmes que ceux de 2007, ce qui montre la prégnance des logiques syndicales de recrutement des candidats malgré les changements de règles du jeu pour la représentativité fondée sur les élections professionnelles.

#### **4. Dynamique de reconfiguration du paysage syndical dans l'entreprise : situation des différentes organisations syndicales, conséquences de la perte de représentativité, changements dans les équipes syndicales, transformation des moyens syndicaux : situation des RSS, relations avec les OS.**

##### *Passage du comité d'entreprise dans des mains contestataires ?*

Les résultats aux élections professionnelles du premier tour du 13 juin 2009 sont utilisés pour situer chaque force syndicale, au regard de la représentativité en nombre d'élus et en terme de validité des accords signés.

1 <sup>er</sup> tour 13 juin 2009	Total	CFDT	CFTC	CGT	FO	SNE- CGC	SU/UNSA	SUD
CE	5670	881	310	927	744	762	611	1435
	100 %	15,54%	5,47%	16,35%	13,12%	13,44%	10,78%	25,30%
DP	5647	854	302	933	744	765	605	1441
	100%	15,12%	5,36%	16,53%	13,18%	13,56%	10,72%	25,53%
Total	100%	15,33%	5,42%	16,44%	13,15%	13,5%	10,75%	25,41%

En juin 2009, une seule organisation syndicale perd le label de la représentativité à la Société bancaire Ile de France. La section CFTC est représentative de droit avant la loi du 20 août 2008 ; ne disposant pas de 10% à l'issue des précédentes élections en 2007, les militants ne parviennent pas à atteindre le seuil fixé par la loi en 2009. Une partie des militants se rapprochent de la CGT, notamment lors des contestations émises à l'encontre du projet « optimisation ». Face à cette proximité, les membres du conseil national du syndicat CFTC Société bancaire décident la mise sous tutelle de la section en visant le rapprochement du délégué syndical central CFTC avec des élus CGT « *alliance sans information ni avis du bureau avec les organisations syndicales d'obédience*

*révolutionnaire* »<sup>100</sup>. La lettre de mise sous tutelle est ouvertement contestée, distribuée par tract signé par l'unique élu délégué du personnel, anciennement DSC, et la représentante syndicale de section CFTC, dont le parcours a précédemment été mentionné. Une partie des élus mis en cause quittent la section CFTC pour créer un syndicat autonome, le SIAPP. La RSS fait état du nombre insuffisant d'heures octroyées aux syndicats non représentatifs, ce qui empêche de couvrir l'ensemble du territoire selon elle, et déplore l'absence d'heure déléguée par le syndicat national envers la section. La représentativité syndicale perdue, les militants CFTC comme ceux du SIAPP sont évincés des interactions stratégiques entre représentants élus. Si les militants CGT hébergent les cartons de déménagement le temps de l'attribution du local commun, les syndicalistes CFTC et les scissionnistes sont « naturellement » évincés des actions syndicales : lors du mois de grève en avril 2010, ils ne sont pas associés à l'intersyndicale CGT-SUD à laquelle s'est rallié le SU *in extremis* le premier jour de grève. La réflexion du nouveau trésorier du comité d'entreprise CGT est explicite : « *pourquoi les contacter ? Ils ne représentent plus rien ! Ils ne font plus partie des instances ni des négociations* ». La stratégie de la CGT s'appuie sur la mise en place d'un rapport de forces face à la direction, rapport que le syndicat SUD est en mesure de renforcer, non la CFTC. Leur place effacée des instances décisionnelles, les alliances passées sont insuffisantes pour pallier le manque de légitimation élective et institutionnelle. Ces deux organisations sont exclues de l'ensemble des lieux de discussions collectives (négociations, CE/CHSCT), ils n'ont accès qu'aux réunions des délégués du personnel, n'ayant des élus que dans ce type de représentation, individuelle. Par ailleurs, une fois obtenu, le local commun est partagé entre les membres restants de la CFTC et les « nouveaux » militants du syndicat créée, chacun possédant un RSS et quelques heures, conformément aux dispositions contenues dans la loi relatives à la perte de représentativité dans un cas, et à la constitution d'un nouveau syndicat dans l'autre.

La CGT arrive en tant que deuxième force syndicale en 2009, après SUD, qui a supplanté il y a quelque temps la CFDT précédemment majoritaire à la caisse, ayant elle-même en son temps évincé le SU. Pourtant, dans un premier temps, entre juillet 2009 et juillet 2010, une alliance SUD, SU, CGC empêche le syndicat CGT d'obtenir des postes au comité d'entreprise. La rivalité SUD-CFDT reste perceptible notamment lors des élections au comité d'entreprise. Seuls des candidats CFDT se présentent face aux candidats SUD aux postes de secrétaire et trésorier, le poste de secrétaire adjoint étant octroyé « d'un commun accord » à la CGC. Un élu CE CGT dénonce cette alliance lors de la réunion du comité d'entreprise procédant au vote du 28 juillet 2009 :

« Après chaque élection professionnelle, se pose la question de la gestion des activités sociales et culturelles du CE. Cette année, la CGT est devenue la deuxième organisation syndicale de la SB IDF. A ce titre elle est en droit de revendiquer sa participation à la direction de ces activités. Or, une alliance SUD, CGC et SU le lui refuse. (...). L'unité syndicale est une aspiration très forte parmi nos collègues

---

<sup>100</sup> Lettre du président du conseil national du syndicat CFTC datée du 25 septembre 2009 adressée au délégué syndical central CFTC.

et il est dommage qu'au travers de la gestion des activités sociales et culturelles du Comité d'Entreprise, SUD, CGC et SU aient choisi la voie de la division dont la seule bénéficiaire est la direction. »

Le militant poursuit en s'étonnant non de l'alliance SU – CGC mais du ralliement de SUD à celle-ci, en raison d'une précédente alliance CFDT-CGC lors des élections du COS (comité des œuvres sociales) alors contestée par SUD. Le militant fait écho de ce qu'il perçoit comme une proximité de SUD et de la CGT au niveau national et regrette l'absence d'une telle proximité au niveau local. Cette alliance SUD-SU-CGC est mise à mal à la suite du mois de grève principalement mené par des militants de la CGT et SUD. SUD se ravise et une seconde alliance amène la CGT au poste de trésorier du CE en juillet 2010, au détriment du SU et de la CGC qui sont contraints de céder leur place.

A la lumière d'une comparaison entre les listes de 2007 et celles de 2009, on constate un faible renouvellement des candidats éligibles, y compris pour le syndicat SUD, ainsi qu'une alternance entre listes de titulaires et listes de suppléants attestant des difficultés pour les syndicats à recruter des candidats volontaires pour être affichés comme militants, adhérents ou « simples » sympathisants d'un syndicat. Le refus des salariés d'être syndicalement étiquetés ou labellisés, est en partie lié aux craintes relatives à la poursuite de leur carrière professionnelle à l'issue des élections. Lors d'un entretien, un élu CGT au CHSCT évoque les risques liés au stigmatisme apposé selon lui par la direction aux syndicalistes CGT *« c'est évident maintenant, autant avant on avait un avancement à l'ancienneté, on pouvait très bien être directeur d'agence en étant militant à la CGT, aujourd'hui c'est clair c'est, je crois que c'est quasiment mission impossible, quoi ! »*<sup>101</sup>. Une permanente CGT nous confie avoir candidaté pour un poste aux ressources humaines, poste auquel elle aurait pu accéder à l'interne selon elle si elle n'était pas permanente CGT, le poste est soumis à candidature extérieure. Entrée à la caisse en 1974, diplômée d'un master de droit social en partie par validation des acquis professionnels, elle dit ne pas avoir suivi la même carrière salariale et professionnelle que ceux entrés au même moment, à qualification équivalente à l'époque. La syndicaliste a par ailleurs intenté une action contre la caisse pour deux discriminations : syndicale et féminine. Ces difficultés induisent doublement une logique de conservation des postes : les militants élus tendent à conserver leur(s) mandat(s) de sorte à être protégés par le syndicat et par là conserver le statut au sein du syndicat auquel ils sont parvenus. Cette logique peut tendre à évincer d'éventuels candidats salariés à l'accès de certains mandats, sachant par ailleurs que les stigmates réels ou supposés apposés aux syndicats tendent à évincer d'éventuels prétendants aux élections professionnelles. De plus, l'accès aux mandats semble fortement hiérarchisé. L'entrée dans le militantisme électif passe en premier lieu par la prise d'un mandat de délégué de personnel. Une fois reconnu, l'investissement dans le syndicat se solde souvent par un mandat CHSCT avant de pouvoir prétendre au mandat CE, à moins que les militants ne reconnaissent des capacités de prise de parole et de *savoir faire face* au patron. Autrement dit,

---

<sup>101</sup> Entretien avec un élu CHSCT CGT, octobre 2009.

n'importe quel militant n'est pas positionné en situation d'éligibilité sur les listes, encore moins sur les listes CE. C'est par exemple le cas de Bernard, CGT, d'abord, et encore, élu délégué du personnel pour le premier collège siège, puis élu CHSCT et enfin élu CE aux dernières élections. « Meneur » pendant le mois de grève, présent tous les jours sur le site, particulièrement investi notamment en terme d'organisation matérielle (gestion des drapeaux syndicaux, arrivée tôt sur le site...), aux premières lignes lors d'affrontements avec la sécurité ou des prises de parole en AG et autour de la table de négociation, son investissement se solde par un poste de trésorier au CE pour le syndicat. Cela étant, si ces logiques de hiérarchisation des mandats ne ferment pas pour autant l'accès aux élections pour des militants qui ont fait leurs preuves au sein du syndicat ou qui ont été repérés par des militants aguerris au cours de discussions, débats ou actions collectives, on constate un faible renouvellement des candidats tous syndicats confondus pour la prise de mandat, tendance que n'altère pas la loi de 2008.

## **5. Analyse des effets sur l'activité conventionnelle : changement d'interlocuteurs éventuels ou du poids respectif de ces derniers dans une négociation, existence de contentieux juridique**

### *Une routinisation imperturbable ?*

Au regard des dernières négociations au niveau local, le principal impact est la perte de représentativité du syndicat CFTC. Hormis l'absence de représentants CFTC, les pratiques de négociation mobilisent les mêmes acteurs, les délégations syndicales restent relativement inchangées : composées d'élus CE/CHSCT, les relations ou interactions entre syndicalistes et employeur sont relativement routinisées, même en cas de conflit. Par contre, la loi du 20 août 2008 complique le jeu des négociations en particulier par l'établissement de nouvelles règles d'accord, SUD et la CGT étant les deux syndicats majoritaires et les deux syndicats les plus contestataires au regard des directives prises par la direction, qu'elle soit locale ou nationale.

Ainsi, depuis mars 2009, le DRH de la SB IDF cherche à mettre en œuvre le projet d'unification par le biais d'une première négociation nommée « projet optimisation », non aboutie en octobre 2009 en raison notamment d'un jeu sur la temporalité entre le CE et le CHSCT siège, transformé aujourd'hui en PSE encore objet de négociation en novembre 2010. Ce projet « optimisation » est décliné du national vers le local. Les représentants du personnel y perçoivent un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) déguisé. Ce projet n'aboutit pas à un accord à la SB IDF, en raison notamment d'un jeu sur la temporalité entre élus CE et élus CHSCT sur la période mars – octobre 2009. En l'absence d'avis rendu par le CE, le projet ne peut aboutir. Par ailleurs, lors de la négociation sur ce projet « optimisation », le DRH fait état de l'impossibilité à rassembler les 30% nécessaires à la validité de l'accord, les signatures de la CFDT et de la CGC ne suffisant pas.

De nouvelles négociations sont enclenchées début 2010, cette fois, le PSE est annoncé mais les premières négociations ont trait à un accord de méthode censé précéder le PSE. Spécialisée en droit du travail, conseillère prud'homme, élue suppléante au CE et titulaire d'un master de droit social obtenu après une partie de validation des acquis et une partie de cours suivis à la faculté de Nanterre, la permanente CGT (dont le parcours a été précédemment évoqué) repère la présence d'éléments de fond relatifs à un PSE, et non seulement des éléments de cadrage. Son analyse est confirmée par l'avocat du syndicat lors d'un rendez-vous en février 2010. Les négociations sont interrompues par une grève lancée le 13 avril 2010 par les syndicats CGT et SUD, rejoints in extremis, le premier jour de grève, par le SU, ce dernier cherchant à s'allier aux deux syndicats les plus représentatifs d'après les dernières élections. Le mouvement syndical dénonce la diminution des intérêts de 90% et la division par deux de la part variable par rapport à 2009, informations présentées en comité d'entreprise en mars 2010. Le 31 mars, l' élu CE CGT lance un appel à la grève, rejoint par SUD en séance. L'appel à la grève est relativement bien suivi, le mouvement dure quatre semaines, l'installation dans le temps d'un rapport de forces favorable aux syndicats contraint le DRH de la SB IDF à modifier le mandat figé par le DRH du groupe. Les deux premières semaines, les syndicalistes grévistes n'obtiennent pas satisfaction, la troisième semaine, ils obtiennent 4 millions d'euros, la CFDT est prête à signer, sans avoir appelé à la grève, mais les membres du personnel présents en assemblée générale décident la poursuite du mouvement. La quatrième semaine de grève dispose d'un certain écho dans les journaux locaux et du soutien de quelques acteurs politiques, un communiqué du président du groupe lâche du lest, les représentants mobilisés obtiennent dix millions d'euros net pour l'ensemble des salariés et le paiement de cinq jours de grève sur les quatre semaines. Seul l'établissement d'un rapport de forces dans la durée mêlant grèves, manifestations devant le Louvres et séquestration temporaire du DRH de la SB IDF dans ses bureaux permet aux représentants du personnel de faire bouger les lignes décidées au niveau du groupe pour le mandat du DRH local. Les revendications relatives au PSE sont entrées brièvement dans le cahier de revendications commun, abandonnées au profit d'une revalorisation des primes. Les négociations sont encore en cours, l'objectif est de diminuer les effectifs du siège, soit par voie de licenciement négocié, soit par réorientation en agence, sachant que certains employés n'ont jamais travaillé en agence et que certains métiers sont spécifiques au siège.

Le mois de grève en avril – mai 2010 contraint l'employeur local à modifier le mandat déterminé nationalement par le directoire. Des négociations ont lieu entre syndicalistes grévistes et le DRH. Si les syndicalistes proposent à des grévistes d'appartenir aux délégations de négociateurs « *pour montrer comment ça se passe* », les principaux négociateurs restent les élus et mandatés syndicaux des syndicats engagés dans le mouvement (CGT, SUD, SU). Cela étant, la délégation patronale reste inchangée avant et après les élections, les mêmes négociateurs syndicaux sont reconduits en 2009, avec quelques nouveaux. Représentants d'employeurs et représentants syndicaux

se côtoient en instance représentatives du personnel, où les réunions sont fortement institutionnalisées, sachant que les procès verbaux participent à figer les prises de position. Le comité d'entreprise est présidé par le DRH, qui organise également les négociations, qu'elles soient légalement imposées ou imposées par un mouvement social. D'après lui, la loi sur la représentativité n'a aucun impact sur les pratiques de négociations, les relations s'effectuant avec les mêmes protagonistes, ces derniers ne changeant pas leurs représentations ni de la direction ni des revendications formulées.

Les modalités de conclusion d'accord participent à favoriser néanmoins certaines alliances. Proches de la direction, des bilatérales ont lieu couramment avec la CFDT et la CGC, ces syndicats comme l'employeur cherchant à obtenir l'alliance d'un troisième syndicat pour parvenir aux 30% imposés par la loi.

« Q- D'accord. Vous dites que la loi sur la représentativité ici n'a pas eu de grand changement, vous avez perdu une organisation syndicale mais ça n'a pas modifié les relations [il me coupe et je perds ma question, celle que je voulais poser au début : y a-t-il des modifications par rapport aux représentants de groupe en relation avec les élections au niveau local ?] R- Non pas trop, mais il y a le seuil de 30 % qui peut poser problème, c'est tout. »<sup>102</sup>

Malgré la fusion, les négociations au niveau national se déroulent avec les représentants de salariés de la Société bancaire d'un côté et les représentants de salariés de l'autre banque mutualiste d'un autre côté, par contre, la délégation patronale est la même, composée du DRH du groupe, qui est aussi négociateur pour l'UIMM et le Medef. La représentativité au niveau national n'est pas encore fixée sur les résultats des différentes caisses, mais elle reste jusqu'en février 2011 fixée sur les résultats aux élections du conseil de discipline national. Les résultats des différentes listes syndicales à ces élections déterminent la présence autour de la table des négociations nationales. Le nombre de membres de chaque délégation est déterminé en fonction des résultats obtenus. La campagne pour ces élections n'a pas encore démarré.

Sur 17 élections locales, la CGT a perdu trois fois la représentativité. Les militants de la CGT SB IDF comptaient reprendre le jugement du tribunal de Brest pour intervenir en la faveur des syndicats déchus, mais la fédération a préféré suivre la position confédérale et ne pas intenter de poursuites juridiques.

Il conviendrait de poursuivre l'enquête au niveau national pour établir un état des lieux des actions juridiques évincées ou en cours.

---

<sup>102</sup> Entretien avec le DRH de la CE IDF le 23 février 2010, 11h, 19 rue du Louvres, Paris, dans son bureau.

## **6. Evolution du travail syndical : analyse de la loi par les acteurs syndicaux, dispositions qu'ils prennent.**

### *Matérialisation de la loi principalement au regard des effets couperets ?*

Les syndicalistes rencontrés à la Société bancaire analysent la loi essentiellement à partir des conséquences pour leur travail militant en cas de perte de représentativité. La stratégie de communication évoquée par la responsable de section syndicale CFTC s'approche davantage d'une activation ou réactivation de communication classique en terme de campagne syndicale organisée pour les élections professionnelles : réalisation et distribution de tracts, de programmes, rencontres directes ou organisées avec les salariés (en agences...).

Que leur représentativité soit maintenue ou perdue, les syndicalistes évoquent systématiquement la perte provoquée en terme de droits syndicaux, les conditions matérielles établies pour un syndicat non représentatif font obstacle à l'ensemble du travail militant. Les questions principales peuvent se résumer ainsi : comment organiser la défense de salariés, restaurer la légitimité perdue en ne disposant que de quatre heures par mois sachant que les syndicalistes s'adressent aux salariés du siège et à ceux dispersés au sein de centaines d'agences ?

Suite à la perte de la représentativité et en raison de conflits de positions à l'interne, une partie des militants proches de la CGT quitte la CFTC pour créer un syndicat indépendant : le SIAPP. Cette scission fragilise davantage la section syndicale qui perd son unique élu délégué du personnel et la représentante de section syndicale. Les anciens permanents sont contraints de reprendre le travail, sachant qu'ils ont été freinés dans leur carrière. Evoquant le cas de l'ancien délégué syndical central, la RSS fait part d'une tentative de l'employeur de le rétrograder à chaque fusion, le syndicaliste a été contraint de lutter pour conserver l'intitulé de son grade au risque de subir une perte de salaire. Face à la diminution drastique des heures de délégation syndicale, les militants évoquent une part de travail bénévole effectué pour le syndicat, bien que celle-ci ne parvienne pas à compenser les conditions perdues.

Exclus des instances représentatives du personnel et par là également évincés des lieux de négociation, les syndicalistes perdent un accès privilégié à l'information donnée par l'employeur, ils perdent un poste tant d'intervention par la prise de parole face à l'employeur au sein de ces arènes institutionnalisées qu'un poste d'observation des stratégies syndicales et patronales. Les relations tissées par les anciens militants CFTC, aujourd'hui autonomes, avec les militants CGT se distendent, ne portant plus que sur des considérations matérielles. Le local CGT est utilisé par l'ancien DSC fondateur du SIAPP pour entreposer des cartons. Les locaux syndicaux ont été transférés dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement, le local commun pour la CFTC et le SIAPP se situe dans le même couloir que les syndicats actuellement responsables du CE, SUD et la CGT, mais au regard de la faible présence effective des militants sur les lieux, le local ne peut constituer un canal suffisant pour relayer

l'information. Les syndicalistes déçus ne sont plus associés aux mobilisations. Actifs contre le projet d'optimisation en 2008 aux côtés de la CGT, lors de la grève du printemps 2010, moins d'un an après la perte de leur représentativité, ils sont « oubliés ». La permanente CGT spécialisée en droit du travail « avoue » : « *je n'ai pas pensé à les prévenir* ». Plus qu'un oubli, les syndicalistes n'appartiennent plus aux forces mobilisables, s'ils ont pu participer aux assemblées générales, c'est « *au même titre que les autres salariés* »<sup>103</sup>, ils ne font plus partie des intersyndicales, où ils ont perdu, en même temps que leur représentativité, leur légitimité. Autrement dit, la représentativité perdue, les autres syndicats jouent le jeu patronal de leur éviction de tous lieux décisionnels. L'intersyndicale sur la revalorisation salariale et la contestation du PSE en cours se construit entre la CGT et SUD essentiellement, le SU s'étant rallié in extremis, mais sans les militants du SIAPP, pourtant compagnons de mobilisation des militants CGT lors du précédent projet patronal. Les résultats des élections professionnelles contraignent les moyens syndicaux d'expression mais également les jeux d'alliance entre syndicats qui ne se fondent plus uniquement sur l'ensemble des lignes potentiellement convergentes mais sur l'ensemble des forces syndicales représentatives, renforçant l'exclusion des lieux formels de représentation par l'exclusion des jeux de mobilisation.

Axé sur le niveau local, le travail effectué sur la Société bancaire Ile de France doit être poursuivi tant au niveau local que national. Il conviendrait de refaire des entretiens avec les militants investis à la CFTC et au SIAPP pour restituer plus finement le travail militant après une période de perte de représentativité plus éloignée, mais également effectuer une série d'entretiens avec l'ensemble des représentants nationaux des différents syndicats au regard des prochaines élections qui doivent se dérouler en février 2011. Par ailleurs, pour poursuivre ce travail, nous souhaitons observer les pratiques nationales et locales de négociation pour restituer les logiques des différentes pratiques. Pour ce faire, bien que consciente du prisme syndical, nous avons accès au travail de préparation des négociateurs locaux et nationaux de la CGT, et éventuellement à celui des négociateurs de la CFDT.

**Liste indicative des entretiens effectués entre juin 2009 et novembre 2010:**

\*Direction SB IDF : DRH, 23 février 2010

\*CFDT : DSC adjoint, à multiples reprises depuis juin 2009 ; un élu CHSCT ; une élue CE/CHSCT

\*CGT : DSC adjointe jusque juillet 2010, élue suppléante CE, conseillère prud'homme, permanente ; DSC adjoint, élu CE ; actuel trésorier CE de la SB IDF, élu DP et CE

\*CFTC/SIAPP : élu DP, ancien DSC CFTC, aujourd'hui SIAPP ; élue DP, CE, RSS CFTC avant de passer au SIAPP

\*SUD : élu CHSCT

A ces entretiens s'ajoutent des observations dans les locaux SUD et CGT, notamment lors des élections en juin 2009, lors de préparation de séance CE et de négociations.

<sup>103</sup> Entretien avec le secrétaire adjoint CGT du CE, octobre 2010.



## **Chapitre 9. Un cas de simplification du paysage syndical : Revolv**

Revolv est une société anonyme née au début des années 1980. Elle est affiliée à l'Association française des sociétés financières (ASF). La convention collective nationale de travail du personnel des sociétés financières a été signée par l'ASF et les cinq organisations syndicales représentatives CGT, CFDT, FO, CFTC et CGC. À l'origine, Revolv proposait des solutions de financement aux clients d'un catalogue de vente par correspondance (VPC), dont elle était une émanation. Elle a élargi sa clientèle dans la seconde moitié des années 1980 pour devenir une entreprise phare de la vente à distance de crédit dit « revolving » ou renouvelable. Ce service financier « consiste en une mise à disposition d'une somme d'argent que l'utilisateur emploie au gré de ses besoins, ne payant des intérêts que sur la partie de la somme qu'il utilise. L'argent ainsi dépensé est réutilisable au fur et à mesure des remboursements » (Ducourant, 2009 : 41).

### **I- Un acteur majeur de la branche des sociétés financières spécialisé dans le crédit à distance**

C'est dans la seconde moitié des années 1980, dans un contexte de libéralisation des marchés financiers<sup>104</sup>, que Revolv devient un « vécipiste du crédit revolving » (Ducourant, 2009 : 52), promoteur du crédit par téléphone, qui prospecte sa clientèle par des encarts publicitaires dans les magazines de programmes TV ou par le sponsoring, d'une équipe cycliste à partir de 1997 ou de programmes télévisés. Ce positionnement sur un segment que n'occupaient pas les établissements bancaires classiques a permis l'essor de la société. À partir de 1997, Revolv développe également une offre de crédit en ligne.

Revolv SA est composée de Revolv France et plusieurs succursales à l'étranger. En 1985 est ouverte la première succursale hors de France, avec Revolv Belgique. L'internationalisation s'est poursuivie vers l'Europe du Sud dans les années 1990 (Espagne, Italie, Portugal) et vers l'Europe Centrale dans les années 2000 (République Tchèque, Hongrie, Roumanie, Slovaquie). Les succursales à l'étranger employaient un total de 1 942 salariés en 2009, conduisant à un effectif de 3 506 salariés pour Revolv SA.

Les différents acteurs financiers, banques et ESC, se sont progressivement lancés sur le marché du crédit à distance. Dans le cadre d'une activité devenue extrêmement concurrentielle, Revolv fait partie des principales sociétés financières. Elle représenterait, d'après un de nos interlocuteurs, environ 15% des effectifs de la branche. Il existe d'autres sociétés dont les effectifs se

---

<sup>104</sup> En 1987 intervient le désencadrement du crédit : les ESC et les banques peuvent augmenter leurs encours avec beaucoup moins de contraintes.

situent également entre 1 500 et 2 000 salariés. Mais la branche est également constituée de nombreuses petites structures, car le périmètre des sociétés financières est assez large, de l'affacturage aux sociétés de conseil financier.

### *Crise économique et financière, fragilisation de l'entreprise et réorganisation de l'actionnariat*

H. Ducourant note que le crédit revolving s'est particulièrement développé au sein des classes populaires. Ce succès, malgré son caractère onéreux, serait lié au fait qu'il constitue le dispositif de crédit le plus socialement « désencastré », dans la mesure où il permet d'échapper aux relations plus « obligées » qui se nouent dans le face à face avec un proche, un commerçant ou son chargé de clientèle bancaire (Ducourant, 2009 : 58). En tant que société financière tournée vers les classes populaires, Revolv s'est révélée d'autant plus sensible à la crise de 2008. L'ASF annonçait le 22 janvier 2010 une chute historique de 13,3 % de la production de crédit à la consommation sur 2009 en France, tandis que le nombre de dossiers de surendettement déposés auprès de la Banque de France augmentait de 15 %. Alors que les risques de non remboursement de crédit ont augmenté, la crise financière entraînait un manque de liquidités sur les marchés. À cette époque, Revolv restait la seule société financière à ne pas être adossée à un groupe bancaire. Cette situation empêchait la société d'obtenir un refinancement à taux avantageux et a conduit à une réorganisation capitalistique avec la création d'une *holding*, le Groupe Revolv Participations (RP), dont une société bancaire est devenue l'actionnaire majoritaire en 2009.

La nouvelle structure se présente comme « un Groupe européen dont le métier est de concevoir, vendre et gérer des produits et services financiers tels que crédits à la consommation, solutions de paiement, comptes courants et comptes épargne. »<sup>105</sup> Outre Revolv SA, elle est composée de quatre enseignes : une société spécialisée dans le regroupement de créances créée en 1998 (259 salariés en 2009) ; une société proposant aux artisans et commerçants des solutions de financement pour leurs clients, créée en 2003 et détenue depuis septembre 2009 à 100 % par le Groupe (86 salariés) ; une « société financière au service d'une consommation raisonnée et solidaire »<sup>106</sup> créée en 1987 et détenue à 100 % par RP depuis juin 2009 (61 salariés) ; une agence bancaire en ligne créée en 2006 et regroupant en 2009 390 salariés. L'effectif moyen du groupe RP atteignait 4 302 salariés en 2009.

D'après un de nos interlocuteurs syndicaux, cette reconfiguration de l'actionnariat ne va pas sans poser de problèmes quant à l'avenir de la société Revolv elle-même :

« en fait il y a eu un montage habile qui fait qu'aujourd'hui la majorité des dividendes sont remontés encore [au groupe originel de l'enseigne de VPC] mais où par la création d'une holding qui est détenue en majorité par le groupe [bancaire], c'est [la banque X] qui a le pouvoir de décision sur l'entreprise. La

---

<sup>105</sup> *Rapport Financier 2009.*

<sup>106</sup> *Idem.*

difficulté aujourd'hui c'est que nous sommes un peu partagés entre deux actionnaires où on peut penser que les intérêts sont peut-être pas les mêmes à court moyen terme. »

Il souligne le fait que la situation financière du groupe de VPC est très fragilisée. La filiale en France, une des principales composantes du groupe, connaît depuis plusieurs années des exercices déficitaires. Des plans sociaux ont été décidés dans le groupe de VPC, avec la fermeture de centres d'appel et l'externalisation de l'activité d'accueil des commandes par téléphone vers le Maghreb. Ce qui fait que « la remontée de cash produite par Revolv est très attendue, et le niveau d'exigence de cet actionnaire en termes de retour est très important », selon ce même interlocuteur. En décembre 2009, le Conseil de Surveillance du groupe RP décidait d'arrêter l'activité de Revolv en Roumanie.

L'évolution du cadre juridique fait également peser une incertitude sur l'activité de l'entreprise. Le vote de la loi Lagarde du 1er juillet 2010 sur le crédit à la consommation, qui transpose la directive 2008/48/CE sur le crédit aux consommateurs, réglemente davantage l'activité du crédit en limitant les taux d'usure produits sur le crédit revolving, ce qui devait entraîner une certaine baisse de la rentabilité.

### *Organisation et composition de l'entreprise*

L'enseigne Revolv France, qui nous intéresse ici, est une entreprise mono-établissement qui est localisée sur un site unique. Elle a toujours existé comme telle. Elle est installée dans le nord de la France, berceau du groupe de VPC qui fut longtemps son actionnaire principal.

Dans l'environnement d'un parc d'activités tertiaires, la société est organisée à la manière d'un campus : sur un vaste terrain sont disposés, autour de quelques espaces communs comme l'accueil et le restaurant d'entreprise, plusieurs bâtiments qui prennent chacun le nom d'une planète et correspondent à une activité : clientèle, acceptation, recouvrement, marketing, DRH-holding, informatique... Le travail s'organise en plateformes *open space* : des équipes de sept à dix salariés sont sous la direction d'un chef de secteur, lui-même subordonné à un chef de service chapeautant cinq à six secteurs, rassemblés par bureau, par métier et par direction. D'autres bâtiments sont dédiés aux sociétés localisées sur le site suite à la création du groupe RP.

Nous disposons de données plus précises sur la physionomie de l'entreprise en 2008 grâce à son bilan social. Entre 2006 et 2009, l'effectif de Revolv France a oscillé entre 1 500 et 1 600 salariés. Les salariés en contrat à durée indéterminée à temps plein présents toute l'année étaient au nombre de 1 057 en 2008. C'est une entreprise majoritairement féminine, avec une répartition stable de 65 % de femmes et 35 % d'hommes. Mais la proportion hommes-femmes est inversement proportionnelle au niveau de qualification : alors qu'il y a 83 % de femmes parmi les personnels d'exécution, leur part diminue avec l'augmentation du niveau de qualification, jusqu'à voir la part des hommes devenir majoritaire parmi les cadres à 51 %. C'est une entreprise relativement jeune, avec une moyenne d'âge

de 35 ans et 3 mois et une ancienneté moyenne de 8 ans et 6 mois. La répartition des effectifs est relativement équilibrée entre employés (37 %), agents de maîtrise (33 %) et cadres (30 %).

Conséquence de la crise, les embauches ont été ralenties en 2008 (elles baissent de 20 % par rapport à 2007). Elles concernent à 73 % des conseillers clientèle, qui exercent sur les plateformes téléphoniques, et très majoritairement des jeunes (65,2 % de moins de 25 ans). Le contrat à durée déterminée est la principale modalité d'embauche : 331 sur 402 embauches en 2008, soit 82,3 % (389 sur 503 en 2007, soit 77,3 %), plus de la moitié des CDD étant présentés comme « job-vacances ». D'après nos interlocuteurs syndicaux, cette tendance à privilégier les CDD n'a fait que s'accroître depuis la crise. Il n'y a pas eu de licenciements pour cause économique mais des départs individuels négociés. On notait 433 départs en 2008, aux trois quarts chez les conseillers clientèle. La part de l'intérim, par ailleurs déjà faible, a sans doute aussi été réduite pour cette raison : il y avait 11 intérimaires en moyenne mensuelle en 2008 (contre 48 en 2007) pour un effectif mensuel moyen de 1 621 salariés. On comptait également 93 stagiaires conventionnés. Enfin, 98 salariés travaillant sur le site de Revolv appartenaient à une entreprise extérieure pour des missions de sécurité, de restauration, de nettoyage et d'entretien des espaces verts, mais aussi de prestations informatiques.

## **2- Un dialogue social routinisé, secoué par quelques récentes turbulences**

Concernant le climat des relations professionnelles, nos interlocuteurs syndicaux soulignent unanimement un changement de ton récent, lié à l'arrivée du groupe bancaire comme principal actionnaire. Longtemps, Revolv se serait caractérisée par une politique « paternaliste », influencée par les méthodes de management du vépéciste et par les inclinations de celui qui fut le président de l'entreprise de sa fondation à 2008. Il y eut ainsi pendant longtemps un comité d'entreprise sans présence syndicale. Un paysage syndical pluriel se constitue progressivement à partir des années 1990.

### *Une relation circulaire entre implantation syndicale et juridicisation des relations de travail*

La première organisation à s'implanter dans l'entreprise est la CFDT, au début des années 1990. Le SNB apparaît aux alentours de 1997-98, à l'occasion de la négociation sur la réduction du temps de travail : « à l'époque dans l'entreprise il n'y avait que la CFDT, et puis bon on était quelques sensibilités dans l'entreprise à vouloir qu'il y ait une autre voix syndicale, ce pour quoi on s'est organisé », nous dit le délégué syndical SNB interviewé. En cohérence avec les pratiques du SNB dans les secteurs bancaire et financier, la section créée à Revolv entendait d'emblée représenter l'ensemble des salariés. La CFDT avait contesté cette prétention en soulevant devant le tribunal d'instance l'affiliation du SNB à la Confédération générale des cadres. Ce recours fut rejeté par le juge au motif que le SNB avait déjà prouvé sa représentativité auprès des employés dans d'autres entreprises de la

branche. Une section FO se crée aux alentours de 2003. D'après l'une des déléguées syndicales de cette organisation, l'émergence de FO contribue à « révolutionner » les choses, notamment à modifier la représentation que les salariés pouvaient se faire du syndicalisme<sup>107</sup>. Jusqu'alors, l'activité syndicale était centrée sur la gestion du Comité d'entreprise, « ça marchait bien et pour les salariés c'était ça les syndicats, c'était le CE ». Un changement à la tête de la direction des ressources humaines, avec « un nouveau DRH qui venait de la Blanche porte, avec poigne de fer », combiné à la position d'*outsider* de FO, non représenté au CE, conduit le nouveau syndicat à se faire connaître des salariés en investissant le registre juridique, réclamant une application stricte du code du travail, n'hésitant pas à recourir à l'inspection du travail et à saisir les prud'hommes pour défendre des salariés licenciés. L'exacerbation de la concurrence intersyndicale contribue ainsi à la formalisation accrue des relations de travail : « Ils n'étaient pas habitués, pour eux l'entreprise c'était une famille, c'était “mais non, on a toujours fonctionné comme ça...” Ils nous ont traités d'ayatollahs du code du travail... » La CGT est le syndicat le plus récent, créé en 2006. Tout en se situant également sur un registre juridique, le délégué syndical interrogé revendique une posture plus combative que ses concurrents. Jusqu'aux élections professionnelles de 2010, il existait aussi une section CFTC. Mais de l'avis général, elle se réduisait à la personne d'une déléguée peu investie syndicalement.

### *Une société valorisant le dialogue social*

En tant qu'entreprise mono-établissement, Revolv dispose d'un comité d'entreprise unique, auquel s'ajoutent les délégués du personnel et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Le changement d'actionnaire principal a entraîné une reconfiguration des instances représentatives de groupe. Jusqu'à la fin de l'année 2009, Revolv SA était intégrée au groupe International de VPC et son personnel représenté au sein d'un comité de groupe dont le secrétaire était l'actuel délégué syndical SNB-CFE-CGC au sein de Revolv France. À la demande des organisations syndicales, un nouveau comité correspondant au périmètre du Groupe Revolv Participations devait être créé, mais il n'avait pas encore été constitué à la fin de l'année 2010.

Jusqu'en 2003, les élections des délégués du personnel et du comité d'entreprise étaient organisées selon un découpage électoral en trois collèges. Le protocole d'accord préélectoral du 20 décembre 2004 mettait fin à ce système et instituait un découpage en deux collèges, séparant cadres et non-cadres. Les élections de 2005 et 2007 se sont déroulées de cette manière. D'après le chapitre « relations professionnelles » du bilan social 2008, le taux de participation au 1<sup>er</sup> tour des élections au CE s'est situé, de 2003 à 2007, entre 67 et 73 % – sauf pour le 3<sup>e</sup> collège en 2003 (carence au 1<sup>er</sup> tour, expliquant peut-être le regroupement des deux collèges). À partir des élections professionnelles de 2007, la durée de mandat des représentants du personnel a été modifiée, passant de deux à trois ans.

---

<sup>107</sup> Les propos qui suivent sont extraits des deux entretiens réalisés avec cette représentante syndicale.

La situation de l'entreprise, dont l'activité est géographiquement intégrée, facilite le travail syndical quotidien et les allers-retours entre les représentants des salariés et la hiérarchie. La responsable des affaires sociales évoque « une bonne qualité de dialogue social ». Les relations intersyndicales, bien que non exemptes de conflits, s'avèrent cordiales – ou « hypocrites » pour un de nos interrogés. Les locaux syndicaux sont attenants et les représentants des différentes organisations circulent aisément d'un bureau à l'autre, échangeant informations et documents. Lors de notre première visite de l'entreprise, nous avons pu d'emblée rencontrer les représentants des principales organisations, rassemblés en réunion intersyndicale dans la salle du CE.

Il existe une présence syndicale dans les entreprises relocalisées sur le site de Revolv, mais au regard du peu d'informations dont disposaient nos interlocuteurs syndicaux à leur sujet, les échanges semblent pour l'instant encore rares. Il existerait une présence du SNB et de FO au sein de l'enseigne de banque en ligne, où les élections professionnelles ont eu lieu en 2009 (le procès-verbal, en cours de traitement, n'est pas consultable en ligne). Une tentative d'implantation de la CGT aurait échoué. Dans une autre filiale, de nouvelles IRP ont été élues le 22 octobre 2010. Pour ce qui concerne le CE, trois listes s'étaient présentées dans le collège employés dont une liste syndicale FO, la seule liste dans le collège cadres étant une liste FO. Au total on dénombre trois élus FO et un élu sans étiquette. Pour avoir rencontré les élus dans le cadre d'une autre recherche, nous savons qu'il existe également une petite section CFDT dans une troisième filiale, constituée au moment où la société avait atteint le seuil des 50 salariés.

Les relations sociales dans l'entreprise combinent « relations professionnelles » et « relations humaines ». Le bilan social annonce douze réunions DP, seize réunions CE et dix-huit réunions de négociation en 2008. Parallèlement existent des dispositifs d'information et d'échange avec l'ensemble du personnel : réunions d'équipe et de chefs de service, groupes de travail et de réflexion, réunions d'échanges entre le Directeur général et les salariés par roulement et entretiens d'évaluation annuels. Un réseau intranet existe, ainsi qu'un bimestriel d'entreprise et un bulletin mensuel à destination des salariés. Cinq accords d'entreprise ont été conclus en 2008 : l'accord de droit syndical du 21 mai 2008, celui relatif à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences du 18 juin 2008, un avenant à l'accord portant sur la participation le 10 novembre 2008, l'accord sur les salaires 2009 du 2 décembre 2008 et enfin un accord relatif à la diversité et à l'égalité des chances le 2 décembre 2008. Huit personnes ont bénéficié d'un congé de formation économique, sociale et syndicale en 2008.

L'accord de droit syndical du 21 mai 2008 a été signé par les cinq organisations syndicales représentatives en remplacement d'un accord antérieur conclu en mai 2000. Il affirme l'objectif de « faire vivre un dialogue social positif et constructif basé sur la confiance et la transparence [...] afin de résoudre en priorité par la discussion ou par la négociation les difficultés, les divergences ou les dysfonctionnements ». Le dialogue est promu tant dans les relations sociales que dans les modes de

management du personnel. Un principe est affirmé, qui fait écho à un des motifs de la réforme de la représentativité, celui de pouvoir « concilier l'engagement social et/ou syndical et le maintien d'une activité professionnelle » (art. 1).

L'accord d'entreprise diffère peu de la Convention collective nationale, qui suivait elle-même de près le Code du travail. En termes de moyens supplémentaires consacrés au droit syndical, on notera dans la CCN l'octroi de jours de congé pour permettre aux RP d'assister à des réunions ou congrès des organisations signataires (5 jours par organisation syndicale présente dans l'entreprise multipliés par le nombre de délégués syndicaux) ; un contingent annuel de 30 jours ouvrés accordé centralement à chacune des cinq organisations signataires, accessible aux titulaires d'un mandat ; et une somme allouée en fin d'année à chacune des organisations signataires, d'un montant maximum égal à 4 fois le SMIC mensuel en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier de l'année concernée, au prorata de leur présence aux réunions de la Commission nationale paritaire. La CCN prévoit également la possibilité de demander un congé sans solde de 2 ans pour les salariés désireux d'exercer une fonction syndicale permanente. L'accord d'entreprise porte cette période à 3 ans. Concernant la formation des représentants du personnel, l'accord prévoit qu'une formation soit dispensée par l'entreprise à chaque délégué du personnel sur la connaissance de leur mission, formation non prévue par les autres textes. Cette innovation explique peut-être pourquoi le volume de formation prévu pour les élus du CE est en deçà du Code du travail. L'accord prévoit également, pour les représentants du personnel, un système d'aménagement de la part de rémunération variable, celle qui ne relève pas du coefficient de leur poste de travail. L'article est intitulé « Évolution professionnelle des Représentants du Personnel » mais il ne contient aucune mesure portant spécifiquement sur le déroulement de carrière des RP. Pour les mandats dits « légers » (RP dont les heures de délégation représentent jusqu'à la moitié de leur temps de travail), ces mesures concernent la part variable de la rémunération définie selon la charge de travail et les objectifs de performance, qui sont proratisés. Pour les mandats « lourds » (au-delà de 50 % du temps de travail), les parts variable et individuelle de la rémunération sont calculées en référence à la moyenne des salariés de même coefficient. Il n'existe pas de représentants du personnel permanents dans l'entreprise, tous les détenteurs de mandat conservent une activité professionnelle.

À noter que les moyens matériels sont, dans l'accord d'entreprise, accordés sur une base équivalente aux « organisations syndicales » sans précision de leur caractère représentatif ou non, ce qui autoriserait la section d'un syndicat non représentatif à disposer d'un local de même taille que les autres organisations. Le congé sans solde de 3 ans est réservé aux membres des organisations représentatives.

## *Le SNB, un acteur central dans les relations sociales dont l'hégémonie est assise sur le Comité d'entreprise*

A l'origine très active, la section CFDT s'est délitée suite au départ en retraite de sa principale animatrice. Dans les années 2000, le SNB détrône la CFDT à la tête du CE et FO détrône la CFDT en seconde position. Dans les faits, la section SNB est cependant largement hégémonique, et le paysage syndical tendait à s'organiser autour de l'opposition entre le SNB d'une part et une coalition FO-CGT-CFDT (et parfois CFTC) de l'autre. L'hégémonie du SNB est visible au regard des résultats CE de 2007. Avec 63,9 % des suffrages exprimés, il cumule 6 sièges de titulaires et 3 sièges de suppléants, contre 16,8 % et 3 sièges pour FO (1 titulaire et 2 suppléants) et 14,9 % et 2 sièges pour la CFDT (1 titulaire, 1 suppléant). Avec respectivement 1,8 % et 2,7 % des suffrages exprimés, la CGT et la CFTC n'accèdent pas au CE<sup>108</sup>.

L'hégémonie du SNB s'affirme surtout par le CE car parmi les délégués du personnel, cette organisation se retrouvait à égalité avec FO. Ce qui conduit FO à dénoncer une présence syndicale du SNB centrée sur la gestion des activités sociales et culturelles. Le CE dispose d'une personne salariée permanente chargée de la gestion des activités sociales et culturelles, qui représentent un budget d'1,2 % de la masse salariale. Étant hégémonique au sein du Comité d'entreprise, le SNB bénéficie d'un contact direct avec l'ensemble des salariés que n'ont pas ses concurrents. C'est ce que souligne le délégué syndical CGT interviewé :

« Le syndicat majoritaire se retrouve avec des tonnes de moyens, en termes d'heures de délégation. Donc aujourd'hui vous faites bien votre travail dans les secteurs, vous vous faites voir et voilà, si vous faites bien votre travail, vous restez majoritaire. Après, au plan syndical j'ai l'impression qu'on a fait pas mal quand même également. Mais ils ont quand même le comité d'entreprise rien qu'à eux, ils sont décisionnaires sur le CE, donc une fois qu'en plus vous avez la majorité sur les décisions sur les voyages, les sorties, etc. La face visible d'un comité d'entreprise c'est pas ce qui se passe en réunion, parce qu'en réunion à la limite, je serais curieux de savoir le nombre de salariés qui lisent le compte-rendu de CE. Ce qui se passe surtout c'est que je distribue les chèques vacances, je distribue les bons etc., et c'est toujours les mêmes qui les distribuent forcément, donc les têtes connues restent connues. »

Interrogé à ce sujet, le représentant du SNB reconnaît cet avantage. L'animation des activités sociales et culturelles permet au syndicat, via le CE, de toucher un grand nombre de salariés : « ça se concrétise par des journées de sortie à Eurodisney à 10 euros, enfin voilà, des choses où on fait 8-900 personnes sur ce type d'exercice », soit plus de la moitié des effectifs salariés globaux de Revolv. Les syndicats concurrents sont prompts à dénoncer cette politique comme du « clientélisme ». Un élu FO nous dit : « on fait la redescende auprès des salariés que le CE c'est pas que Disney ». FO et la CGT évoquent une sorte de division du travail entre organisations syndicales : au SNB les missions gestionnaires, aux autres le travail juridique de défense individuelle des salariés. Comme le dit la DS FO :

« les salariés votent SNB pour le CE, on le sait. Peut être que ça rassure les salariés aussi parce qu'ils sont plus modérés. Après c'est vrai qu'il y a eu des choses de faites. Mais quand il y a des problèmes de salariés, ils se tournent plus vers FO ou CGT. »

---

<sup>108</sup> Voir les tableaux en annexe.



Cette hégémonie par le CE ne semble cependant pas favoriser, aux yeux des concurrents syndicaux, une posture offensive sur le terrain revendicatif. Tant FO que la CGT soulignent leur difficulté à peser sur les négociations face à un SNB que la direction de l'entreprise reconnaît comme son interlocuteur privilégié et qui serait toujours plus disposé au compromis avec l'employeur. La DS FO déclare ainsi :

« au début on a essayé de travailler avec eux, mais ils n'allaient pas jusqu'au bout des choses. Par exemple en négociation salariale : on avait une exigence, le SNB faisait en sorte d'avoir une exigence en dessous, ils ont souvent signé tous seuls »

Pour autant, le SNB revendique également le fait d'avoir été la première organisation à activer l'usage des prérogatives économiques du CE, en organisant notamment à l'expertise annuelle des comptes de l'entreprise (avec le cabinet Apex), ou d'autres expertises ponctuelles :

« On a la chance aussi d'avoir un budget de fonctionnement qu'on a capitalisé comme beaucoup de CE sur les premières années, j'appelle ça un trésor de guerre, au cas où on aurait besoin d'experts qui ne pourraient pas être pris en charge par l'employeur. »

Ce budget a notamment permis au CE de faire appel à un avocat pour suivre l'opération de rachat de Revolv par le groupe bancaire.

### *Exacerbation des antagonismes autour de la réorganisation de 2009*

L'arrivée du groupe bancaire semble avoir considérablement affecté le climat social dans l'entreprise. L'état-major de l'entreprise a été renouvelé. La déléguée syndicale FO interrogée précise que « la responsable des affaires sociales, qui était là depuis plus de 20 ans, a démissionné également, parce qu'il y avait des choses qui allaient se passer qu'elle n'avait pas envie de faire ». Elle poursuit :

« c'est plus la direction qui dirige, mais bien au-dessus, ils leur donnent les directives et ils appliquent [...] moi ça fait 20 ans que je suis à Revolv, donc évidemment je me bats aussi pour l'entreprise, mais c'est vrai qu'on la reconnaît plus l'entreprise, le [groupe bancaire] a mis son nez là-dedans, la culture d'entreprise elle n'existe plus. Les dirigeants ne sont plus les mêmes. Même s'il y a des chiffres à faire, c'est normal, mais il y avait quand même une politique humaine. Moi quand je défendais les salariés il y avait une écoute, maintenant c'est fini. »

La réorganisation a également ébranlé le SNB dans ses relations avec la direction : « on nous a imposé quand même un certain nombre de choses, et sur la forme on n'a pas complètement partagé toujours ». Outre la rigueur imposée sur le plan des rémunérations, nos interlocuteurs syndicaux évoquent des enjeux de réorganisation interne de l'entreprise menaçant certains postes de travail (filialisation d'activités informatiques, passage au numérique d'activités manuelles assurées auparavant par des salariés peu qualifiés), un ralentissement des embauches (faites en CDD en priorité), des licenciements déguisés en départs volontaires et un accroissement de la pression managériale se traduisant par un mal-être croissant au travail.

C'est dans ce contexte que l'entreprise a connu, de mémoire de syndicalistes, son premier conflit social, peu de temps avant les élections professionnelles. Des débrayages spontanés surviennent à deux reprises, les 6 et 12 novembre 2009, alors que les partenaires sociaux ont engagé les

négociations annuelles obligatoires. Une heure de grève est organisée le mardi 17 novembre à l'appel d'une intersyndicale associant toutes les organisations SNB, FO, CGT, CFTD, CFTC, contraintes de s'unir face à la demande des salariés. Comme le dit le représentant du SNB, « aux yeux des salariés je pense qu'il était important qu'on apparaisse fédérés ». Le blog de la section FO Revolv donne une idée des conditions dans lesquelles a surgi le conflit :

« mercredi 11 novembre 2009 : climat social de plus en plus tendu... Vendredi 06/11, à partir de 14h10 les salariés de la DRC palier 1 et 2 décident d'arrêter de prendre des appels et "débraillent". Un service complet soit 44 salariés (5 secteurs) refusent de reprendre le travail. Pourquoi? " Y en marre, on en peut plus " disent ils??? Depuis la mise en place des nouveaux objectifs et du fameux Bonus Vente, aucun d'entre eux n'a pu décrocher le "jack pot" depuis 9 mois et ce malgré les heures supplémentaires effectuées ...La faute à qui? A quoi? Nouveaux outils qu'on ne maîtrise pas du tout, problèmes informatiques récurrents, objectifs très très très ambitieux, tableaux de bords inexplicables etc...Les salariés n'ont aucunes visibilité. [...] jeudi 12 novembre 2009 : LES NAO MOUVEMENTEES PAR UN DEBRAILLAGE...DU JAMAIS VU A REVOLV!!!! Comme convenu nous avons rencontré ce matin la Direction, pour entamer la suite des négociations salariales 2010. Lors de la présentation de nouveaux chiffres par la Direction,les délégués syndicaux sont informés par des salariés qu'un débrailage a lieu dans l'entreprise. A 10H15, les salariés de la DCP débraillent, très vite des salariés de la DCC, de la DRC et de la DSI les rejoignent. Du jamais vu à REVOLV !!!! Au vu de la situation, une partie des délégués syndicaux rejoignent la centaine de salariés grévistes afin de les accompagner et de connaître leurs revendications Malgré cet événement inattendu un représentant de chaque syndicat reste à la table des négociations salariales et continue à négocier. [...] La Direction estime que nos propositions sont irréalistes face à la situation économique de REVOLV. Elle précise que l'année dernière nous avons obtenu de TROP et que cet accord était inconscient!!!! Ce qui expliquerait d'après notre DRH que les dirigeants de l'époque ne fassent plus partie de l'entreprise!!! La Direction nous donne RDV le 18/11 pour la dernière réunion des NAO... Face à l'urgence nous décidons tous de nous rendre auprès des salariés grévistes. A l'ordre du jour des revendications : objectifs irréalistes, pressions managériales, proposition de la direction des NAO jugée insuffisante, manque de reconnaissance, objectifs non pro ratés suite aux nombreuses pannes du serveur applicatif, manque d'information générale de la Direction, horaires etc... [...] 15h15, notre DRH accompagnée de notre DG se présentent et d'emblée la fermeté est annoncé! "vous avez mené une action putshing et je serai ferme..." "Revolv va mal et pour la première dans l'histoire de Revolv, les actionnaires ne toucheront pas de dividendes..." D'après notre DG les résultats économiques de l'entreprise sont insuffisants et ne permettent pas à l'entreprise de provisionner l'avenir!!! [...] Il nous informe par ailleurs que les salariés auront encore plus de PRESSIONS pour produire PLUS et ce durant 2 à 3 ans afin de rétablir la situation pour satisfaire et être crédible face à notre nouvel actionnaire le [groupe bancaire]. C'est ce qu'on appelle "travailler PLUS pour gagner MOINS" [...]

#### **Communiqué des Organisations Syndicales REVOLV CFTC, FO, SNB, CFTD, CGT**

Le 17 novembre 2009 Débrayage à REVOLV !

Ce matin, l'ensemble des organisations syndicales a appelé à une grève d'une heure à REVOLV. Cette manifestation de mécontentement est une « première » historique à REVOLV depuis sa création. Plus de 500 personnes ont participé à ce mouvement (sur un effectif de 1500 salariés et malgré les pressions de la hiérarchie pour l'étouffer).

Les revendications des salariés sont les suivantes :

- obtenir une juste revalorisation des salaires,
- préserver les acquis,
- abolir le mal-être grandissant des salariés au travail (stress, pression du management, charge de travail trop lourde),
- donner les moyens de réaliser des objectifs en perpétuelles augmentations,
- avoir une visibilité sur l'avenir de l'entreprise et sur la pérennité de leur emploi.

L'action de ce matin montre bien le malaise des salariés et leur détermination pour obtenir une amélioration de leurs conditions de travail et de leur rémunération. »

Malgré cette mobilisation, les NAO débouchèrent sur un procès-verbal de désaccord et la direction de l'entreprise décida d'un engagement unilatéral. L'heure de travail chômée ne fut pas payée. Par la

suite, les négociations relatives à l'emploi des seniors, menées parallèlement à la discussion du protocole d'accord préélectoral, n'aboutirent pas davantage.

La conclusion du mouvement a révélé des désaccords entre organisations syndicales, le représentant de la CGT reprochant aux autres organisations syndicales d'avoir trop vite cherché à canaliser le mécontentement dans le cadre des arènes habituelles de négociation :

« mon seul regret c'est de ne pas avoir été plus loin et plus longtemps. *Q- Vous pensez que ça aurait été possible ? R- Vu le peu de volonté des autres syndicats non, mais vis-à-vis des salariés je pense oui. Quand vous faites un appel aux salariés en disant qui est-ce qui est prêt à renouveler le mouvement, que vous avez la majorité des mains levées, et qu'après on vous dit en réunion intersyndicale qu'il y a personne qui suivra... on se retrouve avec quelques aberrations en fait en se disant que les positions politiques ne permettent pas d'aller plus loin, point. [...] C'est les syndicats qui freinent la mobilisation salariée. C'est beau [rire]. Et après on va dire que les syndicats sont pas responsables ! [rire] »*

Le caractère totalement nouveau de cette mobilisation a sans doute contribué à nourrir les réticences des autres représentants : la conduite d'une action collective suppose des compétences pratiques qui diffèrent de celles mobilisées dans les arènes de dialogue social, et on peut penser que le climat jusqu'alors relativement propice au dialogue dans l'entreprise n'avait pas spécialement disposé les représentants des salariés à mobiliser ce registre d'action. Faire la grève s'apprend (Giraud, 2009), tout comme organiser des élections ou négocier au nom des salariés. La proximité des élections professionnelles a peut-être aussi contribué à relativiser la question de la grève.

### **3- L'entrée dans le nouveau régime de représentativité : de cinq à trois acteurs syndicaux**

Le conflit social a surgi à Revolv au moment où se préparait l'organisation des élections professionnelles. Une nouvelle directrice des affaires sociales (DAS) avait été nommée peu de temps avant. Titulaire d'un DESS de juriste en droit social obtenu en alternance, elle était auparavant responsable des Affaires sociales dans une autre société de VPC. Entrée en fonction en novembre 2009, elle entame la négociation du protocole d'accord préélectoral le mois suivant, en s'appuyant sur les ressources du MEDEF territorial, à travers le support d'un groupement d'entreprises auquel Revolv appartient et qui dispense auprès de ses adhérents des formations, des documents d'information et une assistance individualisée<sup>109</sup>. Elle nous dit avoir voulu négocier un protocole « plus détaillé et encadré que les précédents » : « une négociation qui se faisait auparavant en deux, trois heures s'est faite sur deux jours. Deux jours complets de réunion ». Elle nous dit n'avoir pas été surprise par la loi, et les seuls problèmes ayant surgi lors de la négociation du PAP tenaient au désaccord entre syndicats sur le découpage des collèges électoraux. Tout en précisant que Revolv n'est pas concernée par ce qu'elle

---

<sup>109</sup> Le président de ce groupement est par ailleurs président du MEDEF régional. Le groupement se présente comme un réseau d'entreprises assurant la circulation d'informations en matière de création d'entreprise, de ressources humaines, de lobbying, de veille économique ou de relations sociales. C'est aussi un « campus » qui accueille diverses organisations professionnelles et sur lequel se tiennent conférences et sessions de formation.

avance – dans ce cas, peut-être se fait-elle le relais de discours entendus hors de l'entreprise –, elle n'en fait pas moins part de ses doutes à l'égard d'une réforme de la représentativité en avançant deux critiques. D'une part, la réforme conduit à écarter des partenaires potentiels dans le dialogue social : « je pense qu'on avait quand même des organisations syndicales qui étaient pas nécessairement des pros de la campagne électorale et de la communication syndicale mais qui pour autant étaient plutôt constructives dans la négociation ». D'autre part, elle crée un contexte de surenchère et de rivalité intersyndicale : « ça nous met dans un contexte pré-électoral en permanence. Ce qui n'est quand même pas forcément très agréable et toujours très propice à une négociation sereine ».

D'après la déléguée FO, la direction aurait voulu reporter la date des élections professionnelles, mais le SNB et FO ont exigé le maintien du scrutin à la date du 21 janvier. Les signataires ont reconduit le principe d'un mandat de 3 ans. C'est surtout la question des collèges électoraux qui a été le principal point d'achoppement de la négociation. Pour certains de nos interlocuteurs, c'est d'abord ce problème qui aurait allongé le temps de négociation du PAP, plutôt que l'ajustement au cadre de la loi de 2008. Mais dans la mesure où l'organisation des collèges peut influencer sur les dynamiques de mobilisation électorale, et ainsi affecter les résultats des listes en concurrence, on peut tout de même considérer que la mise en œuvre du nouveau cadre juridique a été, indirectement, au principe d'une négociation plus ardue. La question des collèges a été posée par le représentant de la CGT, qui souhaitait revenir au découpage en trois catégories. Pour la directrice des Affaires sociales, la pugnacité de la CGT sur ce point serait liée à des « enjeux de consolidation au niveau de la branche », la CGT étant relativement faible dans ce secteur (ce sont le SNB-CGC la CFDT qui se partagent l'essentiel de la représentativité de branche, avec environ 30 % chacun). Le représentant de la CGT, qui a mené seul la négociation (sa collègue qui détenait le second mandat de délégué syndical était en congé), nie l'avoir abordée en suivant les directives de sa fédération. Celle-ci s'est contentée de valider les listes en lui faisant « pleine confiance ». Il se présente comme « la vilaine bête noire qui a voulu mettre trois collèges au lieu de deux » mais revendique une position de principe plus qu'un calcul tacticien. La CGT n'avait pas de quoi remplir les listes du 2<sup>e</sup> collège (et n'envisageait même pas d'accéder au collège cadres) mais souhaitait que soient prises en compte les attentes spécifiques des salariés du bas de l'échelle. Pour l'essentiel, le 1<sup>er</sup> collège se compose en effet des jeunes salariés embauchés sur les emplois de conseillers téléphoniques. L'appartenance au 2<sup>e</sup> collège, qui débute au niveau du coefficient 255, implique au moins 4 ans d'ancienneté. Pour lui, l'enjeu était donc « d'avoir un 1<sup>er</sup> collège qui représente les salariés qui viennent d'arriver, qui touchent 980 euros, enfin un salaire à 3 chiffres au lieu d'un salaire à 4 chiffres ». Un autre argument plaide en faveur d'un faible niveau de stratéguisation des lignes de négociation des acteurs syndicaux. D'après la DS FO, la question du retour au découpage en trois collèges aurait surgi par hasard, comme l'effet collatéral d'une autre dispute qui portait sur l'attribution d'un 8<sup>e</sup> siège au CE. Faiblement représentative parmi les cadres, à la différence du SNB, FO s'était opposée à la proposition, faite dans

le cadre d'un découpage en deux collèges, d'attribuer 5 sièges aux non-cadres et 3 sièges aux cadres. Elle avait fait la démonstration que le poids démographique des cadres ne justifiait pas qu'ils récupèrent un 3<sup>e</sup> siège en montrant qu'un découpage théorique en trois collèges devait déboucher sur l'attribution de 3+3 sièges aux non-cadres et 2 sièges aux cadres. Le SNB aurait alors accepté ce partage en « 5-2 », et c'est à ce moment que le représentant de la CGT aurait repris la proposition des trois collèges. Le découpage en trois collèges faisait en effet basculer les représentants syndicaux les plus connus de FO et du SNB, plus anciens dans l'entreprise, dans le second collège, laissant à la CGT plus d'espace pour prétendre à la représentation des coefficients les plus bas. Dans l'esprit de la DS FO, le principe structurant des comportements électoraux serait d'abord la reconnaissance des « personnes en vue dans l'entreprise » : les salariés votent moins pour des idées que pour les individus qu'ils connaissent. De fait, les résultats sembleront confirmer le bien-fondé de cette lecture puisque la CGT a maximisé son nombre d'élus grâce au premier collège.

Un autre point abordé à l'occasion de la négociation du PAP fut celui des salariés mis à disposition. La délimitation du corps électoral a obligé la direction de l'entreprise à faire le point sur ce sujet, comme l'évoque la DAS : « On a affiché un peu plus de transparence que précédemment sur le sujet, et on a fait le détail de la population et des règles relatives à la comptabilisation des salariés mis à disposition. » Pour autant, les organisations syndicales n'ont pas semblé particulièrement mobilisées dans la sollicitation de ces salariés. Les arbitrages électoraux ont sans doute joué. On l'a noté plus haut, le groupe des salariés mis à disposition, par ailleurs hétérogène, atteint à peine la centaine de personnes. La principale catégorie semble être celle des cadres, personnels de régie informatique et de conseil. Le SNB aurait pu être le premier intéressé par ces salariés, mais notre interlocuteur n'avait pas d'idée du nombre de salariés concernés. Il ne se rappelait plus avoir eu accès aux données les concernant lors de la négociation du PAP. Il reconnaissait n'avoir pas entrepris d'action en leur direction, ne pas avoir cherché à les intégrer parmi les listes de candidats. Au-delà de la simple négligence, notre interlocuteur fait part de ses doutes quant à la pertinence de représenter ces salariés devant l'entreprise cliente plutôt que devant leur « vrai patron », le sous-traitant :

« Que l'on représente ces salariés dans leur périmètre d'activité, et donc que l'on puisse être amené à intervenir sur la manière dont ils sont gérés, dans la relation au travail, je le conçois parfaitement. Après qu'on soit leur représentant, je dirais professionnel, pour moi ça pose quand même quelques interrogations. »

Les autres organisations n'ont pas davantage cherché à intégrer ces salariés, parfois pour d'autres raisons, comme l'explique le DS CGT interviewé :

« L'informatique c'est surtout des cadres, donc à la limite on n'était pas forcément concernés par ça, mais par exemple à Sodexho [le sous-traitant assurant le service de restauration auprès du personnel de Revolv], la CGT y est très implantée donc autant qu'ils aillent voter à Sodexho. Ça reste des salariés de Sodexho, même si on est capables nous de les défendre sur le site, aujourd'hui ils ont quand même des délégués syndicaux Sodexho, des délégués du personnel Sodexho, donc à la limite je vois même pas bien l'intérêt... à moins vraiment qu'ils soient détachés sur une très très longue durée et très isolés [...]. Moi quand je négocie en tant que délégué syndical je négocie pour Revolv et pas pour les augmentations de Sodexho, donc au contraire, autant qu'ils votent pour des gens... Parce qu'avec la loi

de 2008, maintenant avec les 10% vous donnez le pouvoir de signature. Qu'est-ce que les salariés de Sodexho ont comme avantage de donner à la CGT ou à FO le pouvoir de signature à Revolv ? Aucun. Donc autant rester dans notre bulle Revolvienne, plutôt que de s'ouvrir aux prestataires qui voteront pour des gens qui, à part les représenter en tant que DP sur site, n'y auront aucun avantage. »

Un autre thème de discussion a porté sur les modalités de communication auprès des salariés. Les organisations syndicales auraient souhaité accéder à la messagerie interne des salariés, mais cette demande a été rejetée par la direction. La campagne « virtuelle » fut donc menée par le biais de blogs extérieurs au réseau intranet de l'entreprise. Plus largement, la discussion des droits pendant la campagne électorale est révélatrice de styles syndicaux assez différents. Ainsi cet élu SNB indique-t-il avoir veillé à bien inscrire dans le protocole un certain nombre de règles visant à limiter les campagnes trop « agressives » :

« on a bien précisé d'arrêter la campagne... de pas, le jour du scrutin, aller dans les bureaux et inciter les... enfin, on pouvait inciter les gens à venir voter, mais sans étiquette syndicale, voilà. Et ça déviait, avec les autocollants, les choses comme ça... » Et l'autre interviewé du SNB, délégué syndical, de terminer la phrase de son collègue : « ...pendant le déroulement du vote, de ne pas faire de prosélytisme syndical dans les espaces de travail ».

Pour ces interviewés, l'affirmation d'une identité militante – autrement dit, l'affirmation d'une identité collective distincte de celle de « salarié de l'entreprise Revolv » est moins évidente : « On n'a pas les mêmes moyens que FO et CGT, mais oui on a déployé de l'affichage et des opérations de tract. » Le travail de représentation syndicale ne doit pas perturber l'activité professionnelle, et le vote doit respecter les formes de l'expression d'une opinion individuelle, ce qui suppose d'interdire les techniques trop visibles d'encadrement des électeurs. À l'inverse, le DS CGT revendique une posture beaucoup plus « subversive » :

« pour moi un droit c'est pas forcément le code du travail, ça s'obtient, ça se risque... Des fois je vais dans des secteurs en distribuant des tracts, sachant qu'on n'a pas le droit. Maintenant le risque est là et je le sais. Donc c'est pour ça que si moi j'estime que je peux risquer de le faire, je tolérerais plus facilement que les autres le font. Les autres par contre remarqueront plus les dérives mais n'oseront pas aller jusqu'au bout donc critiqueront ce genre de dérive. *Q- Les autres sont un peu plus legalistes ? R-* Oui. Et puis ils se disent qu'en fin de compte on n'a pas les mêmes armes. Mais enfin au bout d'un moment comme on n'a déjà pas les mêmes armes avec les heures de délégation, les gens qui ont un peu moins d'armes essayent d'en obtenir un peu plus. C'est pour ça que par exemple on a fait des cartes de visite, on les a distribuées dans tous les secteurs. Le SNB pour les citer, deux personnes du SNB ont dit "t'as pas le droit de le faire." [Sur un ton ironique :] "J'ai pas le droit ?.. merci de m'informer !" »

La directrice des affaires sociales déclare avoir fait en sorte que les salariés soient encouragés à se déplacer pour aller voter :

« les managers sont informés et chaleureusement encouragés à libérer leurs troupes pour que les gens puissent aller voter, et on a multiplié les bureaux de vote pour permettre le moins de déplacements possible et favoriser le vote. Et on a prévu des plages horaires assez larges. »

En plus du vote physique, un vote par correspondance était prévu pour les salariés absents du site le jour du scrutin.

Les cinq sections syndicales ont négocié et signé, le 22 décembre 2009, le protocole d'accord préélectoral organisant le renouvellement des IRP. Malgré les quelques désaccords pointés plus haut,

l'accord a été ratifié sans recourir à l'administration du travail. Faute d'unanimité pour instaurer un découpage en deux collèges, l'organisation en trois collèges fut restaurée (12 titulaires et 12 suppléants pour les DP, 8 et 8 pour le CE). Seules trois organisations ont cependant présenté des listes : le SNB et FO sur les 3 collèges, la CGT sur les 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> collège. La CFTC a renoncé à présenter des listes. Au vu de son précédent score, et faute d'avoir développé une équipe autour d'elle, celle qui détenait le mandat de déléguée syndicale n'envisageait pas d'atteindre le seuil des 10 %. Un de nos interlocuteurs syndicaux conclut sans ambages : « On va dire que la loi sur la représentativité a été un petit peu bénéfique à ce niveau-là ! Puisque c'est vrai qu'il n'y avait pas vraiment d'action et qu'elle suivait la lignée, c'était tout. » On peut en outre penser que la DS CFTC n'avait rien à monnayer auprès d'une autre organisation pour préserver son mandat, à la différence de la CFDT, réellement impliquée dans la vie de l'entreprise. Considérant qu'ils n'atteindraient pas le seuil fatidique des 10 %, certains animateurs de l'ex-section CFDT (dont l'ancien délégué syndical) ont en effet négocié leur intégration aux listes FO peu de temps avant les élections. L'objectif était ainsi de préserver une activité syndicale en conservant des mandats, quitte à changer d'étiquette : deux militants devaient être élus, un autre devait obtenir un mandat de représentant syndical au CE. Le nombre d'élus FO ayant été *in fine* moins élevé que prévu, seul un ex-CFDT fut élu. Les deux autres furent évincés lors de la répartition des mandats désignatifs, les animateurs de la section ayant fait le choix de désigner en priorité les militants FO non élus. Depuis les élections, ces militants, de même que l'ex-DS CFTC, semblent avoir abandonné toute activité syndicale. L'un est en arrêt-maladie : « j'espère que c'est pas à cause de ça ! », nous dit la DS FO.

Les organisations syndicales se sont avant tout appuyé sur leurs adhérents pour composer les listes, mais leurs effectifs sont maigres. Si les trois organisations en lice pour les élections professionnelles partageaient l'idéal d'offrir des listes représentatives de la diversité des métiers et des statuts d'emploi, seul le SNB, syndicat disposant à lui seul de la majorité absolue au CE, fut en capacité d'approcher cet objectif. C'est ce que nous a expliqué le DS du SNB interviewé : « on essaie de construire des listes qui permettent la représentation la plus large, en fonction des périmètres métier de chacun ». Priorité est donnée aux adhérents, et quand le syndicat est conduit à solliciter un non-adhérent pour compléter une liste, il lui est demandé d'adhérer. Pour la CGT et FO, la « proximité » fut moins un slogan de campagne qu'une obligation, au sens le plus direct : ils ont pu construire les listes en sollicitant des collègues de travail qu'ils connaissaient personnellement, limitant leur représentativité aux métiers et bâtiments où agissaient déjà leurs représentants. Ainsi les listes CGT ne furent complètes que dans le 1<sup>er</sup> collège, et deux personnes seulement furent présentées sur le 2<sup>e</sup> collège :

« on fait avec les volontaires et les moyens. Aujourd'hui on est représentés sur deux bâtiments. On fait avec les syndiqués, donc la majorité sont des personnes en clientèle, parce que moi j'ai été présent en clientèle »

De même, c'est grâce à la progression de carrière d'une de ses adhérentes que FO put, pour la première fois, présenter une liste dans le collège cadres.

Étant donné le climat de « bonne entente » souligné par tous nos interlocuteurs syndicaux, l'éventualité d'une liste intersyndicale commune ou tout du moins d'une liste alliant FO, la CGT et la CFDT face au syndicat dominant, aurait pu surgir. Le DS CGT nous dit l'avoir d'ailleurs proposé à ses collègues de FO : « je leur ai proposé lors des élections de faire liste commune, ce qui a été refusé, parce que leur fédération ne voulait pas ». La DS FO confirmait ce refus à la veille des élections :

« là, ils veulent faire une liste commune mais moi je ne suis pas d'accord, par principe parce que la réforme de la représentativité a été mise en place par la CGT et la CFDT, et c'est ce que je leur ai dit, ils ont peur de perdre leur représentativité. [Un autre militant intervient :] *“Une liste commune, avec FO !”* [Et la DS de reprendre :] C'est peut-être ce qui va se passer avec la CFDT, j'en ai discuté avec le délégué, dans les manifs il est avec nous, il est pas suivi par son syndicat, et puis c'est avant tout un militant, c'est comme la CGT, c'est pour ça que je les ai aidés »

L'insertion de la DS FO dans les réseaux syndicaux hors de l'entreprise semble avoir fortement contribué à durcir cette position. Hors de Revolv, une telle décision s'expose en effet à un double refus. Celui de la direction de la fédération, qui a pris une position nette contre les listes unitaires (un calcul fiable de la représentativité de branche en dépend), et celui du bureau du syndicat des banques de Lille et environ, dont l'équipe Revolv est une section :

« Je siége au Bureau fédéral. Et au niveau de la fédération, le mot d'ordre c'est de ne pas faire de liste commune. Si on avait fait une liste commune il aurait fallu passer par le bureau, faire valider. Mais c'était aussi une décision de section. J'étais contre une liste commune : si la CGT et la CFDT ne sont pas d'accord avec leur organisation, il fallait qu'ils démissionnent de leur syndicat. C'est ce que la CFDT a fait. »

Inversement, on peut penser que le passage des élus CFDT vers FO, de même que l'abandon de la DS CFDT, ont été facilités par le fait qu'ils n'étaient déjà plus en contact avec leurs instances. La force de l'identité organisationnelle pourrait ainsi dépendre en grande partie de la vigueur des liens externes.

Concernant la campagne à proprement parler, nous n'avons pas pu avoir accès à la totalité des documents diffusés pendant cette période. Le DS CGT nous a dit avoir centré sa campagne sur la critique d'un projet de l'entreprise – l'instauration d'un dispositif technique d'enregistrement des conseillers téléphoniques, question qui avait été vivement discutée au sein du CE et du CHSCT –, qui intéressait en priorité les conseillers téléphoniques du 1<sup>er</sup> collège. Il reprochait au SNB d'adopter à ce sujet une posture uniquement « marketing » :

« le syndicat majoritaire aujourd'hui, c'est uniquement basé sur des concepts marketing plus que syndical. A partir du moment où on se fait voir et bien voir on est élu. Peu importe les décisions prises si elles sont pas dénoncées par les autres. Après aux autres de dénoncer ou pas. Comme je vous ai dit, Oretel par exemple, le truc des écoutes, je me suis pris des claques parce que j'ai dénoncé ça. Je m'en suis pris plein la gueule parce que j'ai dit qu'ils avaient voté pour ! En même temps, à partir du moment où vous ramenez des faits... ben ils ont pris ça très très mal, parce que ça leur grille un peu leur marketing. Voilà ça montre aux salariés que c'est pas que du marketing le syndicalisme, que ça prend des vraies décisions, même si encore faut relativiser les décisions prises parce que même si on avait voté contre, on sait très bien ce que ça vaut. Et donc voilà, ils avaient une position assumée, j'ai fait partager leur position aux salariés, ça leur a pas plu. »



Dans le tract distribué aux salariés, les votes des syndicats représentés au CE étaient en effet mentionnés :

**[ECOUTEL] : QUELQUES PRECISIONS (tract de campagne CGT Revolv)**

Vous avez été nombreux à nous poser des questions sur ce sujet, Nous répondrons donc ici à vos questions.

**A quoi servira [Ecoutel] ?**

Initialement, le logiciel devait être utilisé à des fins pédagogiques et d'amélioration de la qualité de la relation client. Il permettait donc d'évaluer les appels des conseillers pour leurs primes et de manager les conseillers. Grande nouveauté du dernier CE, les appels que la Direction jugera inacceptable (inacceptable pour qui ? Sur quels critères ?) ou frauduleux pourront être utilisés contre le salarié à d'éventuelles sanctions. Même les Prud'hommes refusaient ce type de preuve ! La CGT a toujours dénoncé le flicage, la Direction a toujours démenti que ce logiciel puisse servir à cela. Une belle preuve de leur volonté que voila !

**Combien de temps vais je être enregistré ?**

Le temps d'enregistrement moyen par conseiller sera de 2 heures par semaine. Le conseiller ne sera pas prévenu, et aucune plage ne sera privilégiée. De plus, l'enregistrement de l'écran continuera 30 secondes après l'appel. Cela peut donc être assimilé à de l'écoute permanente, le conseiller n'aura aucune période de relâchement puisqu'il sera susceptible d'être enregistré à chaque appel.

**Gestion des appels persos.**

Dorénavant il vous faudra composer le 1 au lieu du 0 pour émettre des appels persos, afin que ces conversations ne soient pas enregistrées par [Ecoutel]. Le danger est que maintenant l'entreprise saura exactement combien de temps et avec qui vous étiez en comm perso, puisqu'ils pourront différencier aisément comm perso et comm professionnelle.

**Combien de temps les appels seront ils conservés ?**

6 mois pour les appels évalués, 4 semaines pour les appels non évalués. La durée de 4 semaines pour les appels non utilisés est sans doute établie pour ressortir des appels jugés "inacceptables" lors des entretiens de prime ou de licenciement ... Même si la Direction ne l'a pas présentée ainsi !

Quand sera t'il utilisé ? Quelles directions utiliseront ce logiciel ?

Le CE actuel a voté lors du CE de Décembre. Les 4 élus SNB ont voté POUR ce projet, les **2 élus FO se sont abstenus**. La CGT, ne disposant pas encore d'élus au CE, a juste fait une déclaration pour s'opposer de manière forte à ce projet.

Lors du CE de Janvier, le CE se prononcera sur la charte d'utilisation. Le logiciel pourra donc être utilisé dès le mois de Février. Il sera ensuite étendu dans toutes les directions opérationnelles (DCC, DCP, DRC ...)

**Nous espérons avoir suffisamment d'élus au prochain CE pour pouvoir nous opposer à ce projet, et nous comptons sur vous aux élections du 21 Janvier pour nous apporter vos voix.**

**Alors, pour ces élections, posez vous juste la question ? Etes vous pour ou contre ce projet ?**

**Vous saurez ainsi pour qui voter !**

Les élections se sont tenu en un seul tour, sauf pour un poste de DP suppléant en collège cadres. Même si le poids relatifs du SNB a relativement diminué (moins 5,1 points de %), les résultats du scrutin du 21 janvier 2010 au CE ont confirmé sa position dominante (58,8 % des suffrages exprimés, 5 titulaires et 3 suppléants). La progression des deux autres listes est le résultat arithmétique de la réduction du nombre de listes, mais elle s'explique sans doute aussi par la reconfiguration des collègues. La progression de la CGT est ainsi nettement plus forte (16,3 %, soit +14,5 points, 1 titulaire

et 2 suppléants) que pour FO (24,9 %, +8,1 points, 2 titulaires et 3 suppléants). Le taux global de participation est de 71,2 %. Les inscrits du 2<sup>e</sup> collège ont le plus voté (78,1 %) devant les cadres (72,2 %) et surtout les employés (62,5 %). Les rapports de force parmi les délégués du personnel sont légèrement plus favorables à la CGT, qui recueille 18,1 % des voix (3 titulaires et 3 suppléants), quand FO est à 24,7 % (2 titulaires et 4 suppléants) et le SNB à 57,2 % (7 titulaires et 3 suppléants).

#### **4- Quel impact des nouvelles règles sur la configuration des relations sociales à Revolv ?**

Deux dimensions peuvent être abordées à ce sujet : d'une part, les éventuelles conséquences de la réforme sur la conduite du dialogue social dans l'entreprise ; d'autre part, les conséquences sur les organisations syndicales elles-mêmes.

##### *Un dialogue social oscillant entre front syndical uni et hégémonisme du SNB*

Globalement, après les turbulences liées à la crise financière et au rachat de Revolv, le climat semble être revenu à un dialogue social relativement productif au sein de l'entreprise, même si plusieurs négociations délicates n'ont pas abouti. Quelques arrêts de travail ont été observés dans le cadre de la mobilisation contre la réforme des retraites à l'automne 2010, mais sans que la mobilisation dépasse le cercles des représentants syndicaux. Après les élections professionnelles, diverses négociations ont été ouvertes. La renégociation de l'accord concernant l'intéressement et la participation avait été rendue nécessaire par la sortie de Revolv du groupe de VPC. L'accord relatif au nouveau plan d'épargne d'entreprise fut signé par toutes les organisations, sauf le SNB, à la fin du mois de novembre 2010. Le SNB a hésité à faire jouer son droit d'opposition, pour finalement renoncer.

Une autre négociation avait été ouverte sur la question du stress au travail et des risques psychosociaux (RPS). D'après nos interlocuteurs syndicaux, Revolv figurait sur la « liste rouge », établie par le Ministère du travail, des entreprises n'ayant pas engagé d'action sur ce thème au 1<sup>er</sup> février 2010. Des expertises concurrentes, commandées respectivement par la direction et par le CHSCT de l'entreprise, étaient en cours. Un autre point en discussion au CHSCT concerne la question de l'écoute des conseillers téléphoniques. Le dossier a été rouvert à l'issue des élections après que l'ancien DS CFDT avait constaté que non seulement les appels étaient enregistrés, mais aussi l'activité écran et notamment l'accès aux e-mails. Une intersyndicale avait été constituée sur le sujet.

La CGT a également déposé en juin 2010 une demande de renégociation de l'accord de droit syndical : « on a demandé la possibilité de mailer aux salariés<sup>110</sup>, des heures de détachement pour les

---

<sup>110</sup> Le code du travail (art. L2142-6) renvoie en effet à la négociation d'un accord d'entreprise la possibilité de diffuser la communication syndicale par l'intranet ou la messagerie d'entreprise.

syndiqués qui veulent assister aux réunions – on sait qu'on l'aura jamais mais on demande quand même. » Celle-ci était restée sans suite à la fin de l'année 2010. Le DS CGT interviewé considère que l'employeur a fait le strict minimum sur la gestion des parcours syndicaux. La question du droit syndical recouvre celle de la reconnaissance des parcours syndicaux. Au nom de la lutte contre la discrimination, l'entreprise s'est, d'après le DS CGT, contenté d'intervenir dans les domaines où la discrimination serait facilement objectivable. L'accord de droit syndical se contente ainsi de cadrer le problème de la part variable des rémunérations :

« Sur la rémunération variable ils peuvent pas faire de discrimination donc ils en feront jamais, puisque c'est vrai qu'ils risquent gros et que c'est facilement prouvable. Mais sur des choses beaucoup moins cadrées, comme la mobilité, ils pourront toujours faire valoir qu'ils ont pris tel salarié plutôt que tel autre. Sur les augmentations individuelles, ça c'est possible aussi. »

C'est d'ailleurs un motif de ce genre que le DS CGT interviewé invoque pour justifier son engagement dans une démarche de reconversion professionnelle (grâce au Fongecif, il préparait un master en finance dans une école de commerce) devant le conduire à quitter Revolv et son mandat de délégué syndical au printemps 2011 :

« Ce qui m'a conduit à changer de boulot c'est le boulot, c'est pas le syndicat. Ce qui m'a conduit à m'éloigner du syndicalisme c'est parce que je voulais changer de boulot et que voilà, c'est un frein à l'ascension sociale. Le syndicalisme reste un frein à l'ascension sociale. Même si on vous dira non au niveau des directions, c'est un fait. »

Prenant appui sur le cas de son prédécesseur à la tête du syndicat, il a fait le choix d'une reprise d'études pour postuler à d'autres emplois hors de Revolv :

« Mon collègue qui est parti de l'entreprise, sorti de l'ESC Rouen, bac+5, il a commencé conseiller commercial. Cinq ans de conseiller commercial, cinq fois il a postulé dans des postes similaires, même pas au-delà de sa qualification, cinq fois refusé. Au bout d'un moment faut se dire quand même qu'il y a quelque chose derrière. Si vous avez des gens qui ont bac+5, faut faire jouer leur mobilité plutôt que de les faire poireauter sur des postes ouverts au niveau bac. »

Il évoque également un cas de discrimination syndicale ouverte dans la banque en ligne, reconnu comme tel aux prud'hommes : « La seule personne qui devait être déléguée syndicale [CGT] elle a été virée dès qu'ils l'ont su. » Même la règle de proratisation des objectifs des RP n'allait cependant pas de soi puisque certains managers interprétaient cette règle en fixant non seulement les objectifs, mais aussi les rémunérations des RP au prorata de leur temps de travail effectif. Une action syndicale unitaire a rectifié ce point. Certains syndicalistes n'envisagent pas de relancer la direction sur ce thème des parcours syndicaux, considérant que d'autres sujets de négociation paraissent plus importants aux yeux des salariés, en particulier les RPS. Comme le dit la DS FO, « pour nous en même temps le stress c'est vraiment un chantier important, y a eu beaucoup d'arrêts, et les salariés comprendraient pas qu'on négocie nos petits problèmes. »

D'autres thèmes avaient cependant fait l'objet de négociations abouties : la gestion provisionnelle des emplois et des compétences et la promotion de la diversité. La stabilisation de la situation financière de l'entreprise en 2010 a en outre permis que les négociations sur l'intéressement

et les rémunérations débouchent sur un accord collectif signé par les organisations syndicales. Le responsable SNB indique, au sujet des NAO 2010, que l'enjeu était de rétablir « une augmentation générale pour tous les salariés, cadres compris, ce que l'on avait perdu l'année dernière ». Il semble que le SNB ait négocié de manière bilatérale avec la direction, ce qui n'a pas empêché les deux autres organisations d'apposer leur signature sur l'accord le 30 novembre 2010. On peut supposer que c'est la volonté de ne pas paraître extérieures à un accord perçu comme favorable aux salariés, quelles qu'en soient par ailleurs les insuffisances, qui a conduit les organisations syndicales minoritaires à signer le texte. Ce faisant, elles contribuent à légitimer une démarche de négociation dont la dimension collective est plus présumée que réelle. Le délégué syndical CGT est le plus critique vis-à-vis de cette situation qui contraint les syndicats à endosser des textes sur lesquels ils n'ont pas pesé :

« Pour avoir vécu pendant 4 ans les NAO, ils [la direction] savent où ils vont et tout est contrôlé. Le syndicalisme est un rapport de forces et ils savent qu'on l'a pas dans l'entreprise. On a fait une grève l'année dernière qui a été suivie une heure, avec pas mal de monde par rapport à ce qu'on attendait, mais les autres syndicats ont pas la vocation et la volonté de faire plus. [...] Donc à partir du moment où ils le savent au niveau de la direction que les autres syndicats n'iront pas plus loin que de dire qu'on va faire une grève sans le faire, donc voilà. Le rapport de forces n'est pas installé. [...] Donc tout est déjà bouclé dès le départ et on négocie pas grand-chose en fait. Et même si on a la conviction, par exemple sur ces négociations là où on a obtenu 10 euros de plus par rapport à des actions, des tracts... Est-ce qu'on l'a vraiment obtenu ou est-ce que c'était déjà prévu ? On se pose toujours la question... »

La CGT critique également la politique de la direction qui, à ses yeux, tend à favoriser la négociation avec les instances électives, supposées plus conciliantes que les sections syndicales d'entreprise. La distinction n'est peut-être pas si évidente dans la mesure où le CE est fermement tenu par le SNB. Avec 58,8 % des suffrages, ce syndicat peut en effet se comporter en acteur hégémonique. Sans être indifférent aux autres organisations syndicales, il n'est pas contraint par les cadres unitaires : « c'est quand ils veulent en fait », nous dit le DS CGT qui reconnaît *a contrario* avoir développé des habitudes de travail en commun avec FO. Tant FO que la CGT soulignent leur difficulté à peser sur les négociations face à ce syndicat que la direction de l'entreprise reconnaît comme son interlocuteur privilégié. De ce point de vue, le nouveau cadre juridique a permis de conforter la position hégémonique du SNB, qui peut non seulement signer seul les accords mais qui dispose également d'une majorité de blocage empêchant toute contestation. Dans ces conditions, la seule possibilité offerte à FO et à la CGT, qui dépassent ensemble le seuil des 30 %, est de se regrouper pour proposer un partenariat de négociation alternatif à la direction de l'entreprise.

### *Les conséquences organisationnelles du nouveau dispositif de représentativité*

Concernant le SNB, un des effets de la réforme de 2008 pourrait être une affirmation plus nette de l'affiliation à la CGC et, du fait des problèmes posés par cette affiliation, d'une exacerbation des tensions internes à la confédération catégorielle. Le rapport des interviewés du SNB vis-à-vis de l'étiquette CFE-CGC paraissait en effet problématique, pour au moins deux raisons. D'abord parce que les représentants de cette organisation répugnent, on l'a vu, à affirmer une identité syndicale qui

entre en dissonance avec l'identité de l'entreprise, ce que ne peut qu'occasionner l'évocation de solidarités organisationnelles extérieures à Revolv. Pour le DS interviewé, le refus d'afficher trop clairement l'appartenance à la CGC s'expliquerait en partie par la crainte que les salariés réagissent négativement à cet « affichage ». En outre, l'affirmation de l'appartenance à la CGC marquerait une identité « cadre » trop exclusive, que refusent les représentants du SNB. De ce point de vue, ils s'inscrivent dans le cadre des débats internes à la CGC sur l'avenir du syndicalisme catégoriel : en opposition à la CGC « canal historique », les militants du SNB sont en première ligne dans la promotion du projet de « 3<sup>e</sup> force syndicale » fondée sur un rapprochement avec l'UNSA. Dans le secteur financier, les frontières entre cadres et non-cadres sont beaucoup plus floues que dans d'autres branches. Notre interlocuteur nous rappelle à ce sujet que dans « le SNB national, les adhérents c'est 52 % de non-cadres ». D'après le DS interviewé, la première véritable mise en visibilité de l'affiliation confédérale de son syndicat daterait des élections prud'homales de 2008 : « ça a été réellement la première grosse opération de communication sur l'identité, le rattachement CFE du SNB ». L'équipe d'élus qui constitue le noyau actif du SNB Revolv semble ainsi être progressivement intégrée à un univers qui dépasse l'entreprise, au-delà des relations interpersonnelles qui existaient déjà (en premier lieu autour du DS interviewé, ancien secrétaire de comité de groupe et négociateur de branche). Quinze jours avant l'entretien avait ainsi été mis en place un comité de liaison national SNB des délégués syndicaux des sociétés financières. Auparavant existait uniquement un conseil de région du SNB, mais il était peu fréquenté par les militants de la section car basé dans un autre département. On peut supposer que ces efforts d'organisation et de resserrement des liens fédéraux et confédéraux s'inscrivent dans le contexte de lutte pour la représentativité. Le DS interviewé signale d'ailleurs qu'une insistance nouvelle est portée sur la question du développement : « c'est vrai que dans les échanges et les messages qui nous sont diffusés, il y a maintenant une très forte sensibilisation au développement de l'adhésion ». Il souligne les efforts menés à ses yeux par l'UNSA en ce sens :

« L'UNSA visiblement réussit un développement très important, ils ont une action militante très forte, et à la limite c'est un peu le bon élève à suivre. Je crois savoir même que chaque délégué syndical d'entreprise a un objectif dans l'année, c'est de créer une autre section syndicale d'entreprise. »

Pour autant, il reconnaît que la section d'entreprise est pour l'essentiel animée par l'équipe d'élus qu'il définit comme « le premier périmètre », soit une quinzaine de personnes, dont trois délégués syndicaux. Si la petite centaine d'adhérents reçoit l'information de ces représentants, elle est peu sinon pas impliquée dans le vie de la section. Ainsi les réunions annuelles n'attirent pas les foules : « pour en avoir organisé précédemment, on a très peu de présence pour ne pas dire pas de présence ». Il évoque également le problème « des adhérents qui souhaitent pas se faire connaître ». Au-delà des discours, il semble que les perspectives de développement aient encore été fort peu outillées. Le tropisme d'entreprise pèse sur la perception du développement syndical, au point même qu'il n'y a pas encore eu de créations de sections dans la plupart des autres entreprises du site. L'enjeu de développement est ramené avant tout à la « sécurisation » des mandats :

« tout dépend où on souhaite consacrer nos moyens. Moi je préfère sécuriser, travailler prioritairement le périmètre d'entreprise, et puis après quand on est bien, voir comment on peut rayonner. Mais je crois que prioritairement c'est dans l'entreprise, parce que nos mandats ils sont ici ils sont pas à l'extérieur. *Q- Et vous avez des choses comme des plans de développement qui ont été formulés ? R- Des plans de développement... on ne va pas aller jusque là »*

Au final, notre interlocuteur témoigne d'une appréciation ambivalente de la loi. Elle permet selon lui de réactiver les présences syndicales (« ça permet quand même de bousculer un peu les choses et de faire en sorte que les forces syndicales qui restent présentes dans l'entreprise soient actives »), mais elle porte le risque d'étouffer certaines voix dans les entreprises. Il regrette ainsi la disparition de la section CFDT dans l'entreprise, étant donné son poids dans la branche.

En comparaison avec le SNB, la CGT Revolv apparaît comme une organisation beaucoup plus « militante ». Elle est animée par ses six élus et son effectif d'adhérents représente le tiers de celui du SNB, mais elle fonctionne en syndicat propre ayant ses statuts déposés en préfecture. Notre interlocuteur valorise cette structuration comme un signe distinctif par rapport aux organisations rivales qui sont de simples « sections » affiliées à des structures plus vastes. L'existence comme personne morale autonome est en effet pour lui un gage de démocratie : « moi personnellement mes instances directives ne me diront jamais rien, on décide tout en section, point ». Il décrit un fonctionnement collectif plus régulier : « On fait des permanences tous les midis, toutes les semaines, on se réunit une heure ou deux pour faire le point, et puis ensuite on se réunit tous les mois pour faire un point plus global. » Cependant, bien que les réunions soient ouvertes aux syndiqués, seuls les élus participent. Le syndicat fait l'effort d'organiser une réunion annuelle hors de l'entreprise pour faciliter la participation des salariés craignant d'être identifiés comme syndiqués dans l'entreprise, mais notre interlocuteur reconnaît que cette initiative n'attire pas davantage de monde. Le contact avec le personnel s'opère dès lors essentiellement via les messages électroniques et, surtout, via des « tournées syndicales » auprès des salariés. Les permanences organisées chaque lundi midi donnent cependant l'occasion de rencontrer des salariés. Mais ces derniers viennent le plus souvent « sur des problématiques personnelles, par rapport à leur manager, des soucis hiérarchiques, etc. Le syndicat on vient le voir quand on en a besoin. » Le rapport de notre enquêté à la CGT hors de Revolv est ambivalent. Tout en valorisant l'autonomie de son syndicat, il reconnaît être inséré dans des réseaux syndicaux plus larges. Il est en contact avec sa fédération et a participé aux activités de la branche ASF au niveau national. Il avait sollicité l'installation d'une antenne de la fédération dans la région, qui se met finalement en place après plusieurs années d'attente. Il a conscience des différences de ressources avec le SNB et la CFDT qui sont très majoritaires dans ce secteur. De même, il participait au collectif VPC quand Revolv appartenait au groupe de VPC, mais il a renoncé à participer au collectif du groupe bancaire car celui-ci était trop éloigné (ses réunions se tiennent dans une autre région). Son rapport ambigu à la CGT se manifeste surtout au sujet de l'interprofessionnel. La CGT a développé un politique d'implantation de nouvelles « bases » avant le vote de la loi de 2008, avec la mise en place des « responsables de zone ». Mais il reproche à ces actions de développement de ne pas

être du tout organisées. Les critiques qu'il énonce semblent assez liées au regret de voir les instances interprofessionnelles rester entre les mains de militants plus âgés qui lui semblent déconnectés du salariat actuel. Il nous dit notamment avoir été écarté d'un poste de conseiller prud'homal au profit d'un ancien :

« s'ils préfèrent mettre des vieux cons plutôt que de faire monter une jeune génération, ça c'est dans les dires mais dans les faits... Moi je veux bien aller faire du tractage [dans les centres commerciaux] ou dans les métros, mais pas pour rien quoi. »

Il a développé des contacts avec l'inspection du travail mais les réserve à « des sujets plus importants » que les élections, considérant le temps leur est compté.

Quant à FO Revolv, il s'agit d'une section syndicale rattachée au syndicat des banques de la métropole où est située l'entreprise. Un conseil syndical se réunit tous les mois auquel participent les délégués syndicaux des différentes entreprises. Comme pour le SNB et la CGT, c'est un fonctionnement collectif informel autour des salariés mandatés qui s'organise dans l'entreprise, autour de tous ceux qui disposent d'heures de délégation pour assister aux réunions et d'une protection statutaire, soit une équipe de 10 personnes. Les mandatés se réunissent tous les mois, beaucoup de discussions sont menées par e-mail et les DS sont reconnues comme les organisateurs du travail syndical quotidien. Notre interlocutrice n'a pas souhaité nous indiquer le nombre d'adhérents.

## Annexes - tableaux

Répartition du personnel par statut en 2008 (en nombre absolu et %) :

Catégorie de personnel	Coefficient dans la classification professionnelle		
		Effectif	%
Personnel d'exécution	150-180	35	2,2
Personnel qualifié	195-240	543	34,5
Personnel très qualifié	225-295	381	24,2
Personnel supérieur	310-340	139	8,8
Cadres	345 et +	476	30,2
Total		1574	99,9

## Élections au CE de janvier 2007

		Collège employés		Collège cadres		Tous Collèges	
		Titulaires	Suppléants	Titulaires	Suppléants	Titulaires	Suppléants
<b>Inscrits</b>		1038	1038	378	378	1416	1416
<b>% votants</b>		73,4	73,3	71,7	-	73,0	53,7
<b>Exprimés</b>		751	746	268	-	1019	746
<b>SNB-</b>	Voix	446	352	205	-	651	352
<b>CFE-</b>	%	59,4	47,2	76,5		63,9	47,2
<b>CGC</b>	Sièges	5	3	1		6	3
<b>FO</b>	Voix	171	211			171	211
	%	22,8	28,3			16,8	28,3
	Sièges	1	2			1	2
<b>CGT</b>	Voix	18	27			18	27
	%	2,4	3,6			1,8	3,6
	Sièges						
<b>CFDT</b>	Voix	88	111	64		152	111
	%	11,7	14,9	23,9		14,9	14,9
	Sièges		1	1		1	1
<b>CFTC</b>	Voix	28	45			28	45
	%	3,7	6,0			2,7	6,0
	Sièges						
<b>Totaux</b>	Voix	751	746	269		1020	746
	%	100,0	100,0	100,4		100,1	100,0
	Sièges	6	6	2		8	6

## Élections CE 2010 (1 tour, 21 janvier 2010, résultats sièges titulaires)

		1 <sup>er</sup> collège	2 <sup>e</sup> collège	3 <sup>e</sup> collège	Tous collèges
<b>Inscrits</b>		501	557	457	1515
<b>% votants</b>		62,5	78,1	72,2	71,2
<b>Exprimés</b>		300	423	325	1048
<b>SNB-CGC</b>	Voix	100	242	274	616
	%	33,3	57,2	84,3	58,8
	Sièges	1	2	2	5
<b>FO</b>	Voix	97	113	51	261
	%	32,3	26,7	15,7	24,9
	sièges	1	1	0	2
<b>CGT</b>	Voix	103	68	/	171
	%	34,3	16,1		16,3
	Sièges	1	0		1

Liste des entretiens effectués entre novembre 2009 et novembre 2010 : élu FO CHSCT et DS FO ; DS CGT ; responsable des affaires sociales ; élu SNB et DS SNB



# Chapitre 10. Assur: tentation hégémonique de la CFDT et recours intensif au contentieux

## I. Un leader « incontesté » du secteur de l'assurance

Le groupe Assur est le produit d'une stratégie de fusion-acquisitions successives menées par son fondateur, depuis les années 1960. Compagnie de taille moyenne dans les années 1960-70, la société se développe pour devenir leader de l'assurance privée dans les années 1980 et investir les marchés étrangers à la fin de cette décennie. Assur diversifie ses activités vers la gestion d'actifs dans les années 1990. Au milieu de cette décennie, le titre Assur est introduit dans une grande bourse étrangère. Les fusions se poursuivent, la plus grosse en France avec un important assureur au milieu des années 1990, une autre avec une compagnie implantée dans 17 pays disposant d'un portefeuille de 13 millions de clients dans le monde sur des activités qu'Assur veut développer (les assurances vie, épargne et retraite). En 2007, Assur Banque Europe est créée dans le but de coordonner l'offre de produits bancaires dans le monde et d'ouvrir davantage l'entreprise vers le secteur financier. Le groupe Assur est aujourd'hui un groupe international présent dans le monde entier. Il emploie 128 358 salariés à travers le monde, dans trois domaines d'activité différents : l'Assurance, l'assistance et la gestion d'actifs. 60% des salariés sont en Europe dans 21 pays soit 77 000 collaborateurs dont 23 600 en France (la plus forte implantation en Europe). Un projet stratégique d'entreprise prévoit la réduction des frais généraux et l'ouverture d'un volet délocalisation d'activités vers le Maghreb dans la principale entité du Groupe : Assur France. Les 4 500 départs en retraite prévus d'ici 2012 seront pour partie compensés par des embauches : 1/3 en France, 1/3 au Maroc et 1/3 non remplacé.

### Composition du groupe ASSUR

Le groupe Assur est constitué pour sa partie française de 16 entités juridiques employeurs au sens de la Représentation Syndicale de Groupe

- Assur France : plus grosse entité du groupe avec 35 000 salariés, spécialisés dans l'Assurance, l'assistance et la protection juridique, l'épargne et la banque, la gestion et la transmission du patrimoine.
- Assur assistance : réseau international d'assistance et de services pour les entreprises et les particuliers, 6 300 collaborateurs à travers le monde.
- Assur Tech : fournisseur de services de gestion des systèmes d'information, des infrastructures informatiques et de télécommunications pour les sociétés Assur dans le monde entier, 3 300 salariés.
- Assur Investment Managers (Assur IM) : société de gestion d'actifs soutenue et détenue à 100 % par le groupe ASSUR, 2500 salariés.
- Assur Corporate Solutions : entité du Groupe Assur dédiée aux marchés spécialisés Marine, Aviation et Spatial et aux grandes entreprises pour la prévention, la souscription et la gestion de leurs risques IARD, 1.300 salariés.
- Direct Assur : filiale spécialisée dans l'Assurance en direct (moto, habitation, santé et Assurance vie, 850 salariés.
- Assur Groupe Solutions : société de services du Groupe Assur, 750 salariés spécialisés dans l'informatique.
- Assur Banque : produits et services en matière d'épargne, de crédit et de banque au quotidien. 540 collaborateurs.

- GIE Assur: fonctions centrales d'Assur (finance, ressources humaines, communication, achats, informatique, marketing...) réunies dans un groupement d'intérêt économique (GIE) basé à Paris. Siège social du Groupe, le GIE Assur comprend environ 500 collaborateurs.
- Assur Liabilities Managers : société du Groupe Assur spécialisée dans l'acquisition et la gestion de passifs d'assurance et de réassurance non-vie, 400 salariés.
- Mutuelle Assur : filiale spécialisée dans les complémentaires santé et la prévoyance, 150 salariés.
- Juridassur : filiale spécialisée en Assurance de protection juridique, 150 salariés.
- Assur cessions : société de conseil et de service en assurances et réassurance pour l'ensemble des entités du Groupe Assur, 50 salariés
- Assur Courtage : société de courtage
- Assur transport : filiale spécialisée transport d'Assur assistance,
- Assur Caraïbe : société spécialisée dans l'Assurance vie aux caraïbes.

## **2. Affaiblissement de la conflictualité et primauté de la logique contractuelle**

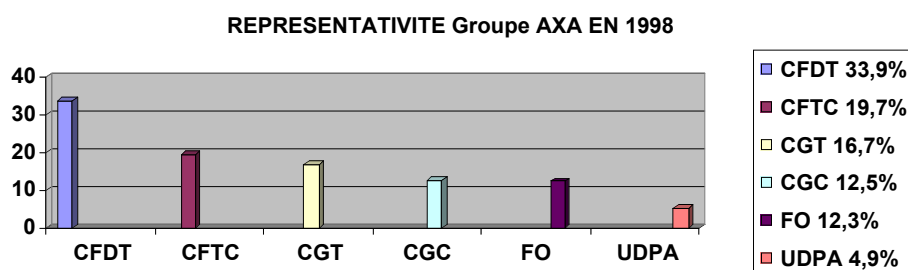
Sur le plan des relations sociales, Assur est le produit de deux histoires très contrastées liées à la fusion des deux assureurs au milieu des années 1990. Chez l'ex-concurrent, les relations sociales étaient plutôt marquées par une forte conflictualité, avec une CGT majoritaire et une FO majoritairement décrite par les autres syndicats et la direction comme « trotskyste ». Chez Assur, les relations étaient plutôt pacifiées, la direction s'appuyant sur la CFDT et sur FO, encourageant une intense activité de négociation et l'attribution des nombreux moyens. Depuis la fusion, quelques conflits sociaux ont émaillé la vie de l'entreprise, au gré des restructurations. La CGT et FO ont vu leur audience s'éroder au fur et à mesure de l'évolution des effectifs, plus de cadres et de diplômés, moins d'employés et de techniciens. Depuis 1990, les organisations syndicales représentatives de l'entreprise Assur, bénéficient d'un « bon de financement syndical » qui permet aux salariés de donner cette contribution à l'organisation de leur choix (43,63 euros pour les non cadres, 52,01 euros pour les cadres). Seule FO a toujours refusé de recevoir ce chèque. Toutes les organisations syndicales représentatives nomment des délégués syndicaux et un ou des délégués syndicaux centraux, mais aussi un coordinateur syndical national (CSN) et son adjoint (CSNA) en charge de l'animation et de la coordination des sections syndicales. Globalement Assur est une entreprise où les organisations syndicales sont très représentées et dotées de moyens conséquents. Le taux de syndicalisation est vraisemblablement plus élevé que la moyenne, même si le taux de participation aux élections est jugé insuffisant par certaines organisations syndicales

« On arrive parfois à ne pas avoir le quorum au 1<sup>er</sup> tour, donc on essaye de forcer pour que ça passe. Et on s'aperçoit qu'un jeune sur deux ne vote pas. Parce que ce n'est pas dans les gênes, on leur a tellement expliqué que les syndicats c'était des fouteurs de merde » (DSC CFE-CGC)

L'individualisation des salaires et la politique sociale de l'entreprise est perçue comme une des stratégies de la direction qui contribuerait à affaiblir la présence syndicale.

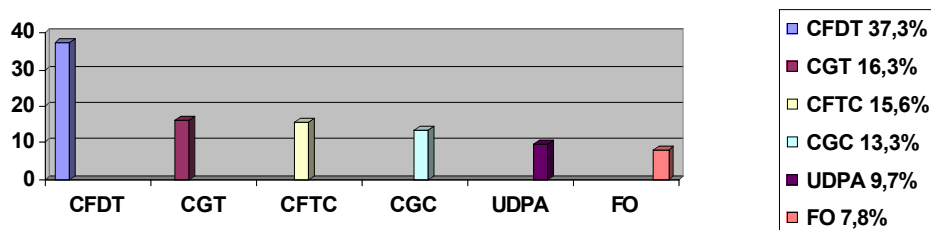
« L'entreprise est assez maligne. En individualisant complètement les salaires, avec un variable de plus en plus important Ils ont même commencé pour les non-cadres. En donnant 1000 euros peut être au départ. Mais je vois un classe 6 comme moi, ça représente 4000 euros. Bon, 4000 euros de plus tous les ans ou pas, ça commence à faire de l'argent. Alors bon, les salaires sont quand même pas mauvais chez Assur. La participation, c'est un mois de salaire, minimum, c'est toujours ça de plus, c'est bloqué, mais au bout de 5 ans, ça ressort, je veux dire on n'est pas malheureux. Les œuvres sociales ne sont pas trop mal, les cantines, les restaurants d'entreprise, c'est pas le resto U, ça vaut certains restaurants du quartier. Les journées travaillées, on travaille 207 jours, c'est quand même pas si mal ! Bon, et puis les cadences ne sont pas infernales, on ne licencie pas à Assur à tour de bras, bon même si le type n'est pas bon, on essaye de la repasser à plusieurs endroits, avant vraiment d'arriver à l'éjection » (DSC CFE-CGC)

En 1998 ont eu lieu les premières élections regroupant les deux entreprises fusionnées. Six organisations syndicales se sont présentées aux élections professionnelles. Cinq organisations confédérées, une non confédérée.



Entre 1998 et 2007, dates des dernières élections avant l'application des nouvelles règles de représentativité, le paysage syndical a été modifié. Durant cette période, la CFDT a progressé (+3), la CGC également (+0,8). Seule la CFTC syndicat fort au sein de l'ex concurrent mais faible chez Assur perd beaucoup (-4,1). La CGT progresse légèrement (+0,4) et devient la deuxième organisation syndicale, FO baisse fortement (-4,5). A noter la très forte progression de l'UDPA, affiliée à l'UNSA (+ 4,8) syndicat présent uniquement dans l'ex-concurrent fusionné dans Assur (créé par des militants CFDT pour représenter les salariés commerciaux). Cette montée en force de la CFDT s'est traduite par une intense activité contractuelle, sur l'ensemble des sujets couverts par la négociation collective.

REPRESENTATIVITE GROUPE AXA AVANT LA LOI (JUN 2007)



### 3. Enjeux pré-électoraux : réalités contrastées et stratégie dominante

Bien que très centralisées les relations sociales ont une réalité différenciée selon les entreprises du groupe, chaque entité ayant négocié son propre protocole électoral, selon un calendrier différent. En revanche, la CFDT s'est opposée de manière systématique à ce que les commerciaux soient inclus dans le collège maîtrise, contre le souhait de la CGC qui défend leur fonction d'encadrant en dépit de leur statut de non-cadres et a engagé une action auprès de la cour de cassation qu'elle a abandonnée faute de moyens.

« Quand la loi est tombée, on a commencé à regarder les chiffres et puis on s'est dit "cette loi ça va mal se passer pour nous parce qu'on est limité partout, donc il va falloir se retrousser les manches pour essayer de progresser". Et donc on a fait un très gros effort de recrutement aussi bien au niveau cadre qu'au niveau non-cadre puisque dans l'assurance, notre président fédéral qui également le coordinateur national d'Assur voulait que les non-cadres fassent partie du panel dans l'assurance puisque nous avons des sociétés très introduites en non cadres à cause des commerciaux sur le terrain. Ils sont non cadres même si ce sont des encadrants. C'est ce qu'on appelle des échelons intermédiaires et des échelons de base qui ont un pouvoir de signature chez le client qui engage la compagnie, donc pour nous ce sont des encadrants puisqu'ils engagent la compagnie et on essaye au niveau des conventions collectives et au niveau des collèges de représentativité de les faire rentrer dans les agents de maîtrise. Ce qui fonctionne à Assur Assistance, puisqu'il y a trois collèges, il y a un collège employés, il y a un collège d'agents de maîtrise et un collège cadres, mais cela ne fonctionne pas dans les autres sociétés purement Assurance puisque la direction d'Assur ne veut pas le reconnaître aujourd'hui. Donc lors des négociations de protocoles électoraux, nous demandons systématiquement une représentation avec des collèges séparés avec employés et agents de maîtrise. On ne l'obtient jamais parce que la CFDT n'est pas d'accord. Nous on demande le respect du code du travail, on a été en procès lors des dernières élections et on a été jusqu'en cassation et on s'est arrêté parce que ça coûte cher. Sinon on aurait peut être obtenu gain de cause » (DSC CFE-CGC)

L'autre difficulté pour la CFE-CGC chez Assur tient dans le fait que sa représentativité est calculée sur l'ensemble des collèges et pas uniquement sur le collège cadre, sujet qui fait débat en interne de la confédération CFE-CGC, selon les réalités sectorielles.

« Alors le problème de la CGC sur cette représentativité c'est qu'il y a une partie des fédérations de la CFE-CGC qui sont pour intégrer les non-cadres et d'autres qui sont contre. Par exemple la métallurgie est contre parce qu'ils ont beaucoup d'encadrants et très peu de non-cadres alors que la banque est majoritaire en non-cadres. Donc le SNB qui a fusionné avec la fédération d'assurance aujourd'hui qui fait une composante aussi importante que la métallurgie au niveau CGC est pour cette présence de plusieurs collèges, cadres et non-cadres rassemblés. Donc la représentativité chez Assur, elle va se faire au niveau de la totalité de la population. Le seul endroit où on n'a présenté qu'une seule liste

aujourd'hui, c'est Assur IM, on n'a présenté qu'une seule liste de cadres, mais en réalité la représentativité va se faire sur la totalité de la population puisque on aura une représentativité globale dans l'entreprise carde-non-cadres réunis » (DSC CF-CGC)

Enfin, un des écueils soulignés par l'UDPA est l'incapacité de certaines organisations tout juste représentatives d'obtenir des élus et un représentant au CE, compte-tenu du faible nombre de sièges négociés lors des protocoles électoraux.

« Vous avez des entreprises où vous avez des organisations syndicales qui n'ont pas d'élus, mais sont représentatives. Pour prendre notre cas, on est dans Assur Banque, dans cette entreprise, on n'a pas d'élus, et on a +10% donc on est représentatifs. Alors pourquoi, parce que le nombre de sièges qui ont été mis en place est insuffisant. Jusqu'à maintenant, c'était le même nombre de sièges, donc si vous voulez, tout le monde a repris les sièges et n'a pas vu les difficultés que ça pouvait produire. Donc il faudrait augmenter le nombre de sièges pour permettre à une organisation syndicale dont la représentativité sera acquise, d'avoir au moins un élu »

Comme dans d'autres entreprises, la mise en œuvre de la loi s'est accompagnée d'une redéfinition des périmètres des comités d'entreprise et d'une centralisation des instances de représentation des salariés, avec des difficultés nouvelles en matière d'organisation et d'animation du travail des élus.

« Alors, il y a dans Assur on a un périmètre avec 10 comités d'entreprise. Avant il y en avait 12. Et dans un futur proche on risque d'être beaucoup moins parce que là au niveau de la stratégie de l'entreprise on voit qu'ils regroupent les périmètres. Par exemple, on a un périmètre qui s'appelle direction centrale qui est amené à disparaître, au profit d'un périmètre qui s'appelle fonction centrale. Donc on aura un énorme périmètre de 4500 salariés. Alors qu'avant on avait des périmètres de 1000 salariés à peu près. Aujourd'hui on a deux périmètres, un sur lequel il devrait y avoir 2600 salariés et un autre où il devrait y en avoir 3000. Cette modification est voulue parce qu'on a un pouvoir de plus en plus centralisateur et donc toutes les décisions sont prises de façon centralisée, et on va regrouper les périmètres pour donner de moins en moins de pouvoir aux régions. Il y a de cela maintenant une dizaine d'années, on avait une direction centrale qui était présente sur plusieurs points mais chaque région était autonome. Aujourd'hui on arrive sur un périmètre mutualisé, c'est pour ça d'ailleurs qu'on a commencé par le Maroc. Pour tester la mutualisation, on ne pouvait pas le faire en interne sans provoquer des hurlements de partout, donc on a testé avec le Maroc pour voir si la mutualisation pouvait se faire. Alors, les CE, en fait, jusqu'à aujourd'hui on avait des CE qui représentaient un métier et un territoire. Aujourd'hui, un CE représente des salariés qui sont éparpillés sur tout le territoire. » (CSN CGT)

Un des points communs à l'ensemble des entreprises qui composent le groupe est que les prestataires ont rarement accepté de voter chez Assur.

« Alors, aujourd'hui, très très très très peu de prestataires ont accepté de voter chez nous. Ils votent dans leur boîte. Soit c'est des boîtes informatiques et ils sont structurés. C'est pareil les sociétés de prestation type ménage, restauration, voilà, ça c'est pareil ils votent chez eux généralement. Si les budgets de CE étaient transférés, ils voteraient très facilement dans les entreprises où ils sont, ça aurait un sens. Et pour eux, ils ne voient pas leur intérêt » (CSN CFDT)

La CFDT, organisation largement majoritaire, a mis en œuvre une stratégie de « croissance externe », visant à faire des listes uniques avec les grosses sections CFTC, dans la perspective d'une perte de représentativité de la CFTC qui avait manifestement du mal à se relever suite au départ de son ancien leader, ex. UAP.

« On a fait le tour de toutes les sections. Donc on est allé les voir, on a fait des réunions, on a été étudier, on a regardé, en sachant que la représentativité arrivait, on a regardé comment on pouvait grossir. Donc il y a deux façons de grossir, soit en croissance interne si tu trouve un développeur fou,

soit en croissance externe et on a eu l'idée de faire une OPA sur la CFTC. On savait que la CFTC était en déshérence quelque part. Pour plein de problèmes internes, le nouveau leader n'a pas réussi à donner la dynamique suffisante pour que les copains puissent être motivés. Il faut dire qu'il a été un peu piraté par les départs des anciens, lui c'est un ancien ASSUR, et l'ancien DS qui était un leader charismatique est parti à la retraite en savonnant la planche à tout le monde. Et la CFTC, je ne sais pas trop comment ils fonctionnent mais, bref ils n'ont pas la culture qu'on a à la CFDT, c'est-à-dire de prendre un sujet, en débattre, régler les désaccords. Bon, et dans les prises de décision à priori, ça a l'air assez complexe. Donc ils ont laissé les situations pourrir et puis nous pendant ce temps là on a fait notre marché. La difficulté c'est que quand t'intègres des gens, c'est de les intégrer réellement. Donc on a pris des engagements. On a dit "voilà, l'engagement, tu passes à la CFDT, tu seras toujours secrétaire du comité de groupe" » (CSN CFDT)

La CFE-CGC espère bien aussi récupérer l'électorat de la CFTC qui est perçu comme « *très proche de nous au niveau pensée générale* » (DSC CFE-CGC). La CGT, majoritairement représentée dans le collège non cadres est très critique vis-à-vis du régime de faveur donné par la loi à la CGC de ne mesurer sa représentativité que dans un seul collège (même si ce n'est pas le cas chez Assur).

Globalement, la CGT et d'autres organisations sont très critiques vis-à-vis du soutien que la direction semble avoir accordé à la CFDT, laquelle dénonce pour sa part, comme la CGT, le soutien de la direction à la CGC...

« Il faut dire que la CFDT aussi c'est le bébé [du fondateur d'Assur] parce que c'était l'organisation qu'il avait mise en avant dès le départ. Donc aujourd'hui c'est normal qu'à l'arrivée [le nouveau patron] prenne la suite. Quand je te parlais d'Assur IM, la CGC na rien fait pendant des années. Ils ont fait un tract préélectoral, sans aucun sens, avec des actions qu'ils ont fait et rien de ce qu'ils vont faire demain. Et ben, figure-toi qu'ils font 10%! Sur la liste, tu as 7 personnes qui font partie du conseil d'administration qui votent, alors qu'elles n'auraient pas dû voter, c'est pour ça aussi qu'on conteste les élections et tu as des gens qui sont mis en place par la direction. Sur Assur Corporate par exemple, le gars de la CGC qui a eu son poste il a dit "ah oui, mais moi je ne voulais pas y être, c'est la direction qui m'a demandé d'y aller". Donc si la direction aujourd'hui favorise une organisation en mettant quelqu'un qu'elle a choisi, on n'est pas à équité ! » (DSC CGT)

#### **4. La tentation hégémonique de la CFDT**

Depuis la loi sur la représentativité, 14 entreprises sur 16 ont voté. La dernière à voter étant Assur caraïbes en octobre 2011. La représentativité arrêtée à fin juin 2010 est la suivante. En jaune les syndicats représentatifs dans les entreprises du groupe.

	CFDT	CFTC	CGC	CGT	FO	UDPA/UNSA
AssurASSISTANCE France	44,50%	25,67%	10,33%	7,50%	8,67%	3,33%
AssurBANQUE	51,70%	6,53%	27,42%	3,66%	0,00%	10,70%
AssurCARAÏBES (UES)	42,55%	0,00%	0,00%	28,72%	28,72%	0,00%
AssurCESSIONS (DU)	65,82%	0,00%	0,00%	0,00%	34,18%	0,00%
AssurCORPORATE SOL. AS	44,01%	0,00%	17,11%	10,42%	0,00%	28,46%
AssurFrance	34,85%	9,51%	14,12%	16,93%	9,81%	14,79%
AssurI M P	66,52%	8,87%	12,88%	9,87%	0,00%	1,86%
AssurLIABILITES MAN.	60,92%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	39,08%
AssurTECH	68,40%	0,00%	12,80%	5,67%	0,00%	13,13%
DIRECT ASSUR	32,60%	0,00%	48,49%	18,91%	0,00%	0,00%
GIE ASSUR	67,92%	0,00%	13,96%	0,00%	18,11%	0,00%
GIE AssurGROUP SOL	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
JURIDASSUR	48,15%	0,00%	38,10%	13,76%	0,00%	0,00%
Assur Courtage (DU)	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
MUTUELLE Assur	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Assur Transport	62,50%	0,00%	0,00%	37,50%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL R.S.G</b>	<b>41,57%</b>	<b>8,21%</b>	<b>15,23%</b>	<b>14,41%</b>	<b>7,82%</b>	<b>12,76%</b>

<b>représentativité fin juin 2010</b>	nb de voix	%
<b>CFDT</b>	<b>5992</b>	<b>41,6%</b>
CFTC	1184	8,2%
CFE-CGC	2196	15,2%
CGT	2077	14,4%
FO	1127	7,8%
UDPA	1839	12,8%
TOTAL	14415	100,0%

<b>représentativité fin 2009</b>	nb de voix	%
CFDT	5238	38,0%
CFTC	1608	11,7%
CFE-CGC	2110	15,3%
CGT	1916	13,9%
FO	1155	8,4%
UDPA	1771	12,8%
TOTAL	13798	100,0%

La CFDT et la CGC ont tiré leur épingle du jeu. La CGC fait de bons scores en particulier dans le secteur bancaire (Assur Banque) ou dans les autres entreprises où la population cadres est très importante, comme Direct Assur. Elle est également largement majoritaire dans certaines catégories de personnel, comme les inspecteurs.

« Les réseaux commerciaux de [l'ex concurrent] étaient quand même relativement forts puisque l'inspection commerciale est à 98% CGC donc tout ce qui est cadre est CGC. De toute façon si tu n'as

pas ta carte à la CGC, c'est triste à dire enfin ça s'appelle le SNIAL, syndicat des inspecteurs, si tu n'as pas ta carte au SNIAL, tu ne montes pas au grade » (DSC CFE-CGC)

Pour le CSN, ces bons résultats sont moins liés à une stratégie spécifique liée à l'application de loi, mais à la stratégie de développement qu'il a mise en place depuis plus de cinq ans, autour de la revendication d'un syndicalisme catégoriel assumé :

« C'est un discours qui dit que la CFE-CGC ne doit pas être un partenaire accessoire. La CFE-CGC doit avoir sa place au même titre que les autres centrales même si elles sont plus importantes en nombre. L'argument c'est de dire "on ne peut pas laisser la place à des syndicats, qui ne défendent pas les cadres", notamment le statut et la notion de cadre, si nous on ne se défend pas là-dessus et bien, personne ne le fera à notre place et cette notion là de statut, elle risque de disparaître au niveau du pays, donc c'est quand même des enjeux importants » (CSN CFE-CGC)

Mais aussi plus largement d'une politique de rajeunissement et renouvellement des équipes qui selon lui explique les bons scores de la CFE-CGC, dans le secteur des assurances.

« Partout, on a augmenté nos positions. Partout. Ce n'est pas que la loi, c'est aussi le fait qu'il y a beaucoup de gens qui ont changé, qui ont passé la main, on a su renouveler un peu les équipes, ce qui n'est pas chose facile. Ce n'est pas gagné d'ailleurs, parce qu'il y en a encore beaucoup d'autres à partir, mais jusqu'à présent, je pense qu'on a su renouveler les équipes et les remotiver et c'est vrai que la loi là a été un coup de fouet. J'étais à l'assemblée générale de la GMF vendredi après-midi par exemple qui était avant à moins de 10 tous collègues confondus, et bon qui, cette année, ont réussi à faire 12, en recrutant. Donc là l'effet de la loi s'est fait directement sentir c'est clair » (CSN CFE-CGC)

De ce point de vue, la loi est un révélateur des forces et faiblesses de la capacité de représentation des syndicats indépendamment des tactiques électorales mise en œuvre au moment du scrutin.

« Au niveau résultats, ça s'est plutôt bien passé pour nous. Dans la mesure où j'avais déjà engagé moi à Assur une campagne de développement syndical, pour pouvoir progresser, depuis 7-8 ans que je suis CSN à Assur que j'ai engagé ça et que les résultats ils arrivent maintenant en gros, parce que pour arriver à progresser en termes de pourcentages, et je dirais oui dans la mesure où la loi nous a donné un coup d'accélérateur, c'est que les arguments que j'avais moi avancé pour progresser, ils sont devenus complètement évidents à partir de l'instant où la loi a exigé que l'on fasse au moins 10% » (CSN CFE-CGC)

La CGT résiste alors qu'elle est traversée de fortes tensions internes, entre anciens militants très politisés et nouvelle équipe plus réformatrice. L'UDPA stagne et sa progression est analysée comme un effet conjoncturel lié à son implantation récente, avec de fortes disparités dans les scores électoraux selon les entreprises.

« Le problème de l'UDPA, c'est qu'ils prennent tous ceux qui se présentent. Puisqu'ils n'avaient pas de militants donc ils avaient des postes de permanents, de semi-permanents, des heures et des gens qui ont trouvé que c'était mieux de faire syndicaliste que de travailler, et ne se sont pas aperçus que syndicaliste il y avait un travail à faire derrière, et donc ils sont venus là. Et donc quand on met des gens sur une liste, et puis 4 ou 5 personnes qui votent et donc automatiquement tu progresses. Et donc petit à petit, ils progressent plus vite que les autres parce qu'ils n'avaient rien. A certains endroits ils ont des élus et d'autres il y a des vides complets, ils ont des endroits où ils n'ont absolument personne, parce qu'ils n'ont pas recruté, parce qu'ils n'ont pas réussi à rentrer dans l'entreprise » (DSC CFE-CGC)

« Moi, mon analyse, c'est qu'ils ont une démarche assez simple, mais qui fonctionne, c'est qu'ils disent tout simplement qu'ils sont nouveaux. En disant "les autres c'est des ringards, c'est des anciens, avec nous c'est nouveau, vous allez voir un autre syndicalisme, vous allez voir ce que vous allez voir" et au



niveau de l'argumentation ça marche pas mal, la nouveauté. Alors bon, ceci dit, ils ont quand même un certain dynamisme, parce que bon ce n'est pas non plus des voix comme ça uniquement avec un slogan. Mais je sais que ce slogan là porte. Bon, maintenant ils vont finir par être un peu anciens maintenant. Pour le développement ça les a aidés » (CSN CFE-CGC)

Interviewé, le représentant de l'UDPA est plutôt confiant sur la capacité de son organisation à rester représentative et se félicite de la fin de l'irréfragabilité, tout en se demandant si cette loi ne va pas conduire à recréer une forme d'irréfragabilité qui ne dit pas son nom.

« Alors les bonnes choses ben c'est l'irréfragabilité, ensuite, nous la représentativité liée aux élections ne nous pose aucun problème, on peut peut-être dire que 10% c'est peut être un peu haut, parce qu'on risque avec cette législation d'avoir une concentration. On risque de détruire la pluralité des organisations syndicales. 10% risque de mettre beaucoup d'organisations syndicales en péril et donc d'aller à l'encontre de la pluralité syndicale. On est contre l'irréfragabilité, mais on est pour la pluralité des organisations syndicales. Et parce qu'on pense que, finalement on sort d'un système d'irréfragabilité pour rentrer dans un autre système qui sera aussi irréfragable. Vous allez avoir l'émergence à priori de deux grandes organisations syndicales peut être une troisième, et ces deux organisations syndicales, elles seront pratiquement inattaquables, et pour monter une troisième organisation syndicale, dans le futur, ce sera vraiment impossible et donc on va retomber dans un système d'irréfragabilité, qui ne sera pas défini. C'est pour ça qu'on pense que 10% est un chiffre un peu trop élevé. Alors est-ce que c'est 5%, est-ce que c'est 6 ou 7, ça je, mais 10%, c'est clair que c'est trop » (CSN UDPA)

FO et la CFTC ont déjà perdu leur représentativité, malgré les deux élections restant à organiser. La perte de la représentativité de la CFTC sur Assur France a semble-t-il découragé de nombreux militants CFTC de se présenter aux élections professionnelles, certains souhaitant continuer leurs activités syndicales ont choisi délibérément de rejoindre soit la CFDT soit la CGC. Toute la CFTC d'Assur Tech a rejoint la CFDT alors que la section CFTC était très largement majoritaire, mais comme le souligne le secrétaire du CE : *« la majorité, ce n'est pas une fin en soi ! Si vous êtes majoritaire et que derrière vous n'avez personne qui vous soutient. Vous n'avez pratiquement pas de tracts qui sortent, vous n'avez pas une logistique derrière, je ne vois pas à quoi ça sert d'être majoritaires ! Moi ma majorité je l'ai transplantée à la CFDT »*.

Toute la CFTC de Juridassur est passée à la CGC. Apparemment la CFTC a souffert du départ de son ancien leader et d'une déconnexion entre les leaders nationaux et les équipes de terrain, mais aussi d'une absence de combativité.

« Le gros problème des équipes de la CFTC, c'est qu'il y a le Central et puis il y a les gens sur le terrain et il y a une complète déconnexion entre les deux parties, donc ça ne peut pas marcher. C'est ça le problème. Ils ont perdu parce que leur leader précédent faisait tout et il n'a pas préparé sa succession, donc quand on dit qu'il faut passer le savoir faire, il y a quand même un savoir faire à passer » (DSC CFE-CGC)

« On n'a pas fait une campagne très hard comme l'ont fait la CFTC [dans une autre société] où là c'était vraiment une campagne très très dure, très politique, où on rentre dedans. Parce qu'en fait, globalement, quand on regarde bien, on n'est pas très loin des positions de la CGC et de la CFDT. Certaines choses de la CGC ne nous plaisent pas, mais globalement, sur des grands sujets on se retrouvait. Donc on n'a pas fait de campagnes hard, on n'est pas rentré dans le lard en disant ces campagnes hard au niveau électoral, ça s'est terminé [chez l'ex-concurrent] avant la fusion où ils s'arrachaient les affiches et tout ça, c'était beaucoup plus politique. Alors que nous c'était, chez Assur, c'était toujours très, chacun défendait ses idées, mais il n'y avait pas d'agressivité » (CSN CFTC)

Du point de vue de la direction, la difficulté a été d'expliquer au management pourquoi certaines organisations syndicales qui avaient perdu la représentativité au plan national étaient toujours représentées localement. Et la seconde difficulté a été de trouver des solutions de réintégration professionnelle pour les militants non réélus.

« Alors la première chose à laquelle nous avons été confrontés c'est d'abord de leur faire comprendre, l'effet de la loi, ce que ça voulait dire ne plus être représentative. Dans une entreprise, le dialogue social se fait à travers les instances qui diffèrent selon les organisations sociales, il y a les CE, le CCE, les DP. Donc vous pouvez très bien ne plus être représentatif et avoir quand même des sièges dans les instances. Donc ça c'est un point quand même important parce qu'on a eu beaucoup de remarques du management en disant "mais je ne comprends pas, vous avez publié vos scores en disant que CFTC et FO n'étaient plus représentatifs, je les retrouve encore face à moi !". La deuxième incidence, c'est pour les individus, les détenteurs de mandats qui se sont retrouvés en situation de perte de mandat, avec en fait une acuité plus forte auprès des détenteurs de mandats qui consacraient leur activité à l'activité syndicale et depuis de grandes années. Alors pour eux ça a été effectivement une situation extrêmement difficile à vivre. Il y a plusieurs situations, ceux qui sont les plus problématiques, c'est ceux qui sont à 100% dans l'activité syndicale, on en avait une trentaine. Après les autres situations, c'est ceux qui exerçaient une activité syndicale à mi-temps, mais comme ils avaient déjà une activité professionnelle, pour eux, il a fallu qu'ils acceptent de ne plus être dans ce double rôle, mais je dirais qu'ils n'étaient pas en questionnement sur leurs valeurs professionnelles, et puis ceux qui l'exerçaient de manière plus marginale, ce n'était pas bien grave. Alors pour eux, pour la première catégorie, je dirais, ça a été extrêmement compliqué et ce que moi j'ai noté, c'est que les leaders des organisations syndicales qui étaient en déperdition, en déliquescence, ont été très peu présents pour les soutenir sur la transition et le retour, soit à une vie professionnelle soit à un départ en retraite de l'entreprise. Donc, vraiment ils se sont sentis très seuls. Certains sont effectivement partis à la retraite. On en a quelques uns qui ont réintégré la vie professionnelle, mais ça a été des cheminements assez longs. On a organisé les élections au mois de mai, les premiers retours sur le terrain, ont démarré au dernier trimestre de l'année 2009, il a bien fallu 4-5 mois et on en a encore aujourd'hui qui sont, alors qu'ils ont fait leur CV, qu'ils participent à des forums, ils ne sont pas encore en situation. Ils continuent à être en activité syndicale, inévitablement. Sans mandat » (directeur relations sociales)

L'une des particularité d'Assur est de s'être engagée dans un dispositif de certification à destination des militants syndicaux permanents, certains en voie de réintégration professionnelle (ex. CFTC), avec Sciences-Po et Dialogues (cabinet conseil créé par d'anciens syndicalistes CGT). Ce dispositif s'appuie sur une charte signée par les organisations syndicales sauf FO qui n'y participe pas. Plus qu'un souhait de former des syndicalistes plus compétents, ce dispositif s'inscrit à la fois dans l'obligation nouvelle faite aux entreprises de négocier sur les parcours syndicaux, mais aussi de corriger certaines situations pouvant ouvrir à un contentieux pour discrimination salariale. Depuis qu'Assur a lancé cette expérimentation en septembre 2009, d'autres grandes entreprises se sont lancées dans cette certification, mais la plupart sans volonté de « validation des acquis de l'expérience » ouvrant à une reclassification. Assur est également en train de revenir en arrière sur cette disposition, tout en maintenant le dispositif, car cette possibilité de validation professionnelle « systématique » post certification a suscité des revendications de certains des syndicalistes en formation de pouvoir « refaire » la formation pour obtenir à nouveau une reclassification.

« Alors le problème de la VAE, c'est que vous avez un certain nombre de syndicalistes qui n'ont pas eu de promotion depuis 10 ans, 15 ans pour certains d'entre eux, et Assur s'est retrouvé à avoir deux procès d'affilée. Il y en a un qui est parti en retraite là récemment, qui les a assignés et ils se sont dit on va s'en prendre un maximum puisqu'on a beaucoup de gens, moi je suis passé classe 6 en 91, donc je peux très bien les assigner en justice en disant pourquoi je ne suis pas passé classe 7 ? Alors que mes

collègues qui étaient à la même époque que moi classe 6 sont classe 7. Donc je peux le prouver. Donc, ils ont créé cette VAE pour pouvoir donner satisfaction à un certain nombre de syndicalistes. Voilà, donc ils se sont dit si le syndicaliste fait l'effort d'aller à la VAE, a le diplôme, enfin le document, on est couvert. On le nomme, on n'a rien à justifier aux autres salariés. Et comme ça ils éludent tous les procès qu'on pourrait avoir avec eux. C'est finement joué quelque part » (DSC CFE-CGC)

Suite à ces élections de nombreux contentieux ont été lancés par différentes organisations syndicales et en particulier FO et la CFTC. Trois registres de contentieux sont repérables : sur le résultat ou le déroulement des élections, sur la présence à la table de la négociation et les moyens alloués par l'entreprise.

« FO et CFTC ont contesté, mais ils s'y sont mal pris, ils n'ont pas contesté les élections, ils ont contesté leur perte de représentativité et ils l'ont fait en fait devant le tribunal d'instance de notre siège, qui n'était pas compétent pour pouvoir le faire et ils avaient dépassé le délai. Sur Assur France, le tribunal d'instance du 9<sup>e</sup> les a redirigés vers les tribunaux d'instance des établissements concernés, bref ils ont mal introduit leur procédure. L'autre grande difficulté pour eux a été d'accepter d'être présents dans certains établissements de l'entreprise donc de représenter des salariés dans le cadre des instances et de ne pas pouvoir être autour de la table des négociations. Nous avons eu typiquement en fait un dossier très sensible, qui est une fermeture de site en province, sur ce site-là FO fait 80% de l'audience en délégués du personnel, parce que c'est un petit site, où il n'y a que 2 instances de proximité, DP et CHSCT. Nous l'avons fermé, ce dossier est passé à notre comité central d'entreprise où ils sont très peu représentés. On avait accepté que si le dossier ne traînait pas trop, on s'engageait à faire des mesures d'accompagnement majorés par rapport à celles qui existaient dans notre accord GPEC. Et ces mesures d'accompagnement, il fallait qu'elles soient négociées dans le cadre d'un accord, donc nous l'avons négocié, on a ouvert les négociations en ayant autour de la table des organisations syndicales qui n'étaient pas présentes sur ce site. Qu'est-ce qu'a fait FO, elle a dit "c'est impensable", donc ils ont désigné des Délégués Syndicaux. Donc forcément on les a contestés mais comme on ne peut pas faire justice soi-même, ils ont perturbé nos séances de négociation, puisque tant que le jugement n'était pas rendu, nous étions obligé effectivement de les avoir autour de la table. Les organisations syndicales représentatives ont considéré que c'était impensable qu'une organisation syndicale désigne des DS hors-la-loi et ont refusé de siéger aux tables des négociations. Donc on a passé deux mois très sympathiques, on n'a pas pu discuter. Alors quand c'est sur une fenêtre de tir où vous avez des accords critiques, avec des échéances, comme l'année dernière avec notre obligation de négociation des seniors, ça peut devenir problématique. Le troisième niveau de contestation c'est les accords. Les accords relevant des moyens qui leur sont attribués. Donc, c'est le droit syndical, tous les accords qui relèvent de l'exercice du droit syndical. Donc je vais vous donner un exemple, donc notre accord de droit syndical au niveau de la RSG, puisque l'accord de droit syndical Assur France on le fera bientôt, prévoit une mesure conventionnelle qu'on appelle le chèque syndical, c'est-à-dire qu'une fois par an, chaque salarié peut remettre un chèque d'une certaine valeur pour financer l'organisation syndicale de son choix. Et là dans notre accord précédent, avant la loi sur le 20 août, on avait inscrit des critères d'éligibilité, et dans ces critères d'éligibilité figurait la représentativité de l'organisation syndicale mais ce n'était pas, je dirais, ça n'avait pas du tout la même intensité dans la mesure où ceux qui siégeaient étaient tous représentatifs de fait. Donc on a réitéré ces principes, et donc deux d'entre elles ne pouvaient plus en bénéficier. Force Ouvrière n'a jamais voulu en bénéficier parce qu'elle ne souhaitait pas être achetée par le patronat de manière indirecte, mais la CFTC nous a clairement dit que l'accord que nous avons signé ils entendaient le contester devant la justice, avec l'argument qu'on se mettait très clairement en discrimination syndicale, puisqu'on était en fait sur le terrain de moyens et qu'on introduisait effectivement une différence d'allocation de moyen selon ce critère-là » (directeur des relations sociales)

En résumé, FO a demandé l'annulation des élections dans 4 établissements sur 10 et a procédé malgré tout à la désignation de DSC. La CFTC a elle aussi procédé à la désignation de DSC. Le TI de Paris 9<sup>e</sup> a annulé les désignations de délégués syndicaux FO et CFTC dans Assur France, alors que ces deux syndicats sont sous le seuil de 10% de représentativité. La CGT représentative au niveau de l'entreprise mais pas dans tous les établissements a procédé à la désignation de DS dans un établissement où elle n'est pas représentative. Le TI de Bordeaux a invalidé la désignation des 3

délégués syndicaux d'établissement CGT alors que le seuil de 10% de représentativité n'avait pas été atteint. La CGT a obtenu l'annulation de l'élection d'un collège électoral chez Assur IM car ils ont perdu la représentativité à une voix près. Le scrutin est prévu fin juin 2010. Chez Assur assistance, la CGT demande l'annulation des élections, elle est en attente de jugement.

Du point de vue de nombreux acteurs, une recomposition du paysage est possible autour d'un pôle « radical », associant les militants FO et une partie de la CGT (anciens militants de l'ex-concurrent, très politisés), avec une éventuelle implantation de SUD, déjà présent dans le secteur bancaire. En revanche, la CFTC semble vouée à disparaître, par manque de leader, mais aussi car sa base syndicale, composée d'anciens salariés de l'ex-concurrent, s'est érodée.

« Je vois bien éventuellement une possibilité de fédérer quelques radicalités, parce que j'ai l'impression qu'ils sont assez radicaux, en revanche la CFTC m'a l'air mal en point. Tout dépendra en fait de la posture des autres et du caractère combatif des organisations syndicales qui ont perdu une première bataille, mais qui peuvent effectivement en engager une seconde et là typiquement chez Assur France on voit que Force Ouvrière, toutes les procédures contentieuses, c'est eux qui les portent et la CFTC suit. Et ils continuent à chercher à faire de l'audience, à travers la défense de cas individuels. Donc ils sont dans le combat et ils essaient de regarder comment revenir lors du prochain cycle. Ils essaient de fédérer leurs troupes, ils sont en cohésion d'équipe. La CFTC, ils ont baissé la garde, ils ont totalement abdicqué. Pour moi je dirais que l'histoire reste à écrire. Il est clair que ceux qui ont abdicqué ils n'auront rien, parce qu'ils se font piquer leurs bons éléments par d'autres organisations syndicales, et ceux qui partent au combat, ils peuvent emporter la manche en profitant des erreurs de ceux qui sont encore aujourd'hui dans le paysage. En tout cas ça a mis un grand coup de pied dans la fourmilière et tout le monde a été obligé de se repositionner quand même » (directeur des relations sociales)

Cela dit, au niveau de la branche, des tentatives de rapprochement entre la CFE-CGC et la CFTC sont à l'œuvre, indépendamment de la position des confédérations, ce qui souligne le degré d'autonomisation des structures organisationnelles révélé par l'application de cette loi.

« La CFTC est devenue une force d'approche chez nous, mais ils ont eu une chute très, très importante, là clairement je pense que il y a des soucis au niveau du management de l'équipe CFTC parce qu'ils étaient quand même assez importants, et ils ont fondu de façon, enfin ça s'est écroulé un peu comme un château de cartes. Oui, c'est dommage, moi je trouve que c'est dommage. Maintenant, c'est pareil un peu partout au niveau de la CFTC au niveau fédéral. Même au niveau confédéral. On est sur l'étude d'une charte mais bon, ça ne bouge pas beaucoup pour se rapprocher ou trouver des terrains d'entente dans les entreprises du secteur » (CSN CFE-CGC)

Une des raisons avancées quant à la difficulté de regagner sa représentativité tient dans le cercle vicieux qui veut que les organisations non représentatives perdent les moyens du chèque syndical et ceux du comité d'entreprise, alors que le fait de détenir la gestion des activités socio-culturelles est identifié comme un des facteurs clé de succès aux élections. La CGT et la CFE-CGC, mais également l'UDPA, tentent néanmoins de nommer des RSS quand elles trouvent des candidats, ce qui n'est presque jamais le cas de la CFTC et de FO.

« Là où c'est anti-démocratique comme système, c'est qu'on est sur le bon de financement syndical dont se gaussent beaucoup de nos camarades. Le bon de financement syndical il définit que si t'es représentatif, on distribue à chaque salarié un chèque de 45 euros pour les non-cadres et 50 euros environ pour les cadres et que ces salariés vont le donner à l'organisation syndicale qu'ils auront choisie. Et c'est ce qui va te permettre de financer ton activité syndicale, t'acheter ton encre, ton imprimante, ton machin etc. Si tu n'es plus représentatif, tu n'as pas de local syndical, c'est terminé pour toi, même si t'es RSS, tu n'as plus de bon de financement syndical, tu n'as plus de local syndical.

Tu ne vas plus aux instances, tu n'as plus rien. Donc comment une organisation qui n'existe plus parce qu'elle a chuté de 0,5% va pouvoir exister demain quand on lui aura retiré tous les moyens d'existence ? » (CSN CGT)

« Le problème des CE c'est que les gens voient les CE souvent au travers de ce qu'on peut appeler les voyages, les œuvres sociales, plutôt que comme un organe politique. Et d'ailleurs ce qui se voit très bien, c'est qu'on a des écarts assez importants sur les DP que sur les CE. C'est-à-dire qu'ils ont tendance à voter plus politique sur les DP en disant "c'est eux qui vont nous défendre" alors que les CE c'est les voyages, tous les services qu'on apporte » (CSN CFTC)

« Moi j'ai des endroits où j'ai des élus, donc j'ai des gens que je dois réunir tout ça, et je n'ai pas les moyens de le faire. Parce que les seuls moyens qu'on a, on les a par le chèque syndical et le chèque syndical il est réservé aux représentatifs » (CSN CFTC)

Vu le peu de moyens accordés aux RSS, seule la présence d'élus dans la section syndicale ou le dévouement individuel peut permettre à un syndicat de regagner de la visibilité et des voix par ce biais.

« C'est très difficile de compter sur un RSS pour pouvoir animer une section syndicale, parce que les moyens sont tellement faibles, qu'on ne participe pas aux négociations, donc on n'existe quasiment pas, sauf si dans la section on a encore la chance d'avoir des gens qui sont élus DP et élus CE par exemple, parce qu'on peut très bien être aux 10% et avoir des élus, donc là c'est un peu différent. Mais si on n'a pas d'élus, c'est fini. Ou alors faut vraiment travailler je dirais le midi, le soir, le week-end pour pouvoir recruter du monde en vue des prochaines élections. Si on prend Assur, j'en ai nommé deux, puisqu'il y a une des entreprises dans laquelle on a fait moins de 10, donc j'ai nommé un RSS, donc là je ne suis pas très inquiet de cette entreprise, parce qu'on est quand même assez présents et que justement on a beaucoup d'élus au CHSCT, d'élus DP et d'élus CE. Là on a une équipe qui travaille, qui est visible, donc je pense qu'aux prochaines élections on pourra passer en dessus des 10%. Une autre entreprise où j'ai nommé un RSS où là on n'avait plus de représentation, c'est la Mutuelle Assur, donc là il n'y a que la CFDT qui existe, donc j'ai nommé un RSS puisqu'on était présents autrefois et puis on pense qu'il y a la place pour la CFE-CGC et je suis aussi assez confiant, c'est quelqu'un qui se bouge. Mais à chaque fois c'est du cas particulier quoi » (CSN CFE-CGC)

Du côté de la direction comme de certaines organisations syndicales, la perte de représentativité de la CFTC qui représente pas loin de 1 000 voix (comme FO) pose des questions déontologiques, ce qui amène certains interviewés à questionner non seulement le seuil des 10%, mais aussi la pertinence de cette loi dans le champ des grandes entreprises.

« Pour moi la loi de 2008 n'est pas adaptée pour les grandes entreprises. Je te donne un exemple, quand on prend la CFTC qui représente 900 voix, donc représenter 900 personnes, c'est quand même pas négligeable, ce n'est pas pris en compte dans la représentativité, parce qu'il faut 950 voix par exemple. Bon il leur manque 70 voix je crois à la CFTC sur Assur France. Donc c'est quand même un peu gênant, pour 70 voix de ne pas être représentatifs, alors qu'ils le sont vraiment. Que la loi s'applique pour les entreprises de 50 personnes – 150 personnes et qui représentent, 10 % ça fait 15 voix, représenter 9 personnes et représenter 900 personnes, ce n'est pas la même chose. Donc la loi pour moi elle n'est pas adaptée pour les grosses entreprises. C'est un peu ce que je lui reproche » (DSC CFE-CGC)

La CFTC de son côté envisage de développer une stratégie de niche sur la population commerciale, à l'image finalement de ce que fait l'UDPA aujourd'hui.... Mais son leader national réintègre une activité professionnelle et la relève ne semble pas assurée.

« Je continue à rester à la CFTC, je suis élu DP à Marseille. Donc, on a une stratégie de niche, il faut qu'on essaye de reconquérir nos niches pour essayer de revenir. Il va y avoir une réorganisation qui va arriver, donc ça va encore changer. Donc, on essaye d'être toujours présents avec les commerciaux. Parce que dans mes éléments qui sont dynamiques, j'en ai pas mal qui sont commerciaux. Et ça recrute

assez facilement. C'est plus facile de recruter chez les commerciaux, pour l'instant que de recruter dans les administratifs. La stratégie, c'est si on refait 10% dans Assur France, à ce moment-là ça permettra de repartir sur d'autres choses » (CSN CFTC)

A l'exception de la CFDT qui est en position ultra-dominante, les autres syndicats, y compris la CFE-CGC, ne voient pas d'un bon œil la disparition de certains syndicats :

« Pour FO, la branche trotskiste, ce n'était pas ma tasse de thé honnêtement. Donc, c'est toujours embêtant quelque part, il y a un acteur qui disparaît quand même. Parce qu'on n'est quand même pas tous seuls, quand on est autour de la table, quand même on s'enrichit les uns les autres, clairement la disparition d'un acteur je ne la vois pas spécialement d'un bon œil, parce qu'aujourd'hui c'est eux, demain, ça peut être nous, si on n'y prend pas garde » (CNS CFE-CGC)

## **5. Un espace de négociation plus contraint**

Du point de vue de la négociation sociale, la position fortement majoritaire de la CFDT et la faible probabilité d'une alliance des autres syndicats pour contrer les accords garantis à la direction d'avoir un interlocuteur prêt à négocier, mais avec des risques de surenchère.

« Sur le dialogue social, le point positif, c'est qu'on est sur un tour de table plus resserré, donc les séances de négociation sont plus faciles à gérer, mais amènent un point de difficulté dès lors que vous avez une organisation syndicale, qui a elle seule peut signer un accord considéré comme valide. La difficulté que nous nous avons, c'est qu'on a une CFDT qui a plus de 30% des voix pour Assur France. Et ensuite, on a deux organisations syndicales qui sont très souvent signataires, qui à elles deux ne nous permettent pas d'atteindre 30% des voix, on n'est qu'à 29. C'est CGC et UDPA. Et la CGT qui ne signe pas souvent et qui est à 17. Donc, on se retrouve, je dirais maintenant, avec des interlocuteurs qui rythment un peu plus la danse. C'est-à-dire le rapport de force n'est plus le même. Auparavant, on avait plusieurs organisations syndicales qui avaient chacune leur poids, puisque les 30%, les 50% ce sont des invariants, mais on pouvait composer en se disant "j'ai cinq signataires, j'ai plusieurs combinaisons possibles". La composition des combinaisons se rétrécit, donc inévitablement ça rend le rapport de force beaucoup plus compliqué, le niveau d'exigence et des revendications, en fait ça dope le niveau de revendication de certaines OS » (Directeur des relations sociales)

La CFDT de son côté semble consciente du risque qu'implique une position trop hégémonique en matière de démocratie sociale, mais ne fait pas de cadeaux aux autres organisations exigeant de la DRH d'obtenir des délégations plus importantes dans les séances de négociation.

« Et ça c'est un vrai sujet par rapport à la CFTC qui a amené quand même des choses extrêmement intéressantes, soit sous forme de soutien, à nos propositions, ou même concrètement, des choses qu'on n'avait pas vues, et qui sont toujours intéressantes à prendre, et qu'on prenait d'ailleurs. Sauf que pour faire ça, il faut que tes militants acceptent aussi ça, qu'ils acceptent que le ou les autres que CFDT peuvent avoir des idées, et des idées intéressantes et les prendre et ça tu vois... » (CSN CFDT)

L'autre écueil de l'application de la loi réside dans l'apparition ou le renforcement de syndicalismes catégoriels, rendant difficile les négociations globales. De manière plus globale, la perte de représentativité nationale de certaines organisations toujours représentatives au niveau des établissements/entreprises pose la question de l'articulation des niveaux de négociation. Comment faire appliquer dans les entreprises des accords signés au niveau du groupe par des organisations qui n'ont pas été invitées à la table de négociation ?

« Il y a deux craintes avec la nouvelle loi, c'est que ça va faire disparaître un certain nombre de syndicats, et que ça va certainement favoriser l'émergence de syndicats corporatistes, parce que les

corporatistes qui sont vraiment très spécialisés ont une raison d'exister et on risque de se retrouver avec des systèmes comme il y a par exemple à Air France dans lequel il y a le syndicat des pilotes qui en a rien à faire de tout le reste. Chez nous, par exemple, si on arrive à avoir une structure différente avec les commerciaux, on pourrait très bien avoir un système spécial sur les commerciaux. Après dans les négociations, ça devient compliqué, parce que ces syndicats qui seraient pesants dans l'entreprise parce qu'ils ont pu participer aux élections parce qu'il y a un deuxième tour, après ça va devenir difficile dans les négociations avec des gens qui ne représentent pas un gros pourcentage, mais qui auront quand même un pouvoir plus important que ceux qui représentent plus de monde, mais qui n'ont plus la capacité de négocier » (CSN CFTC)

Inversement, comme le souligne l'UDPA, certaines organisations peuvent être représentatives au niveau de l'entreprise et habilitées à négocier des accords, mais sans avoir ni élus au comité d'entreprise par manque de sièges ni représentant syndical.

« L'autre problème est que l'on ne peut même pas mettre un représentant au CE, parce qu'il faut avoir deux élus. C'est les termes de la législation. Donc là on voit que c'est une aberration, et c'est presque je dirais entre guillemets dangereux, parce que quelque part si on y réfléchit vraiment bien : vous avez une organisation syndicale représentative, donc qui a le pouvoir de signature, pouvoir d'engagement des salariés, ce qui est quand même pas rien et qui n'a pas la possibilité d'avoir les informations au niveau du comité d'entreprise, qui n'a pas la possibilité de discussion et qui n'a donc pas la possibilité de bien comprendre les métiers qui se passent dans l'entreprise. Et donc, elle a une vision d'entreprise avec un maximum de filtres, donc une visibilité quand même très, très réduite, et a malgré tout le pouvoir d'engagement au niveau d'une négociation » (CSN UDPA)

## **6. Des liens ambivalents avec les structures syndicales**

Sur le plan de l'organisation du travail syndical, on retrouve cette question du caractère hégémonique de la CFDT avec une tendance à la bureaucratization des fonctionnements syndicaux liée notamment à la taille des équipes (plus de 300 élus) et la professionnalisation des leaders, même si ces derniers tiennent un discours appuyé sur la nécessité d'avoir un fonctionnement convivial et de maintenir un lien avec les élus de terrain et ont mis en place une stratégie de syndicalisation.

« Le seul risque quand tu grossis c'est que tu changes. La seule crainte que tu peux avoir c'est que le(s) responsable(s) prenne(nt) la grosse tête. On essaye de maintenir une présence. Au téléphone, ça c'est basique et puis on va voir régulièrement les équipes, on leur dit qu'on est à leur disposition, on fait des réunions avec les patrons, donc on va voir régulièrement les patrons de toutes les boîtes et on invite systématiquement le responsable syndical. On emmène des équipes au restaurant, on met les moyens pour le faire, et ça marche très bien. Tout ce côté convivial marche très bien. Donc, on a doublé triplé les réunions. On a le conseil et le secrétariat. Le conseil c'est 50-60 personnes, tous les délégués syndicaux et les responsables et on fait des assemblées générales. On a créé des groupes de réflexion, des commissions, c'est classique mais ça ne marche jamais, parce que ça ne sert à rien les commissions, c'est clair, ça sert qu'à une seule chose, c'est à fédérer les équipes, encore faut-il qu'ils produisent quelque chose. C'est là la difficulté » (CSN CFDT)

Cette appréciation démocratique du fonctionnement de l'équipe CFDT, même limitée à un petit nombre de leaders, est soulignée par le leader de l'équipe CFTC de chez Assur Tech qui vient de rallier la CFDT :

« C'est démocratique. Mais vous savez le syndicalisme c'est fait de personnes qui veulent s'investir et de personnes qui viennent se planquer. Alors il faut quand même aussi être clair, le syndicalisme, c'est souvent des refuges pour certains. Moi je ne m'en cache pas je le dis, moi je suis quelqu'un qui ne veut pas de personnes, et je le disais déjà à la CFTC, quand j'étais le leader, moi je ne veux pas de personne qui viennent là parce qu'ils ont trouvé un refuge. Le syndicalisme, ce n'est pas un refuge. Les gens où

ils travaillent pour leurs collègues parce qu'ils ont des mandats, et que ces mandats ils doivent les mettre en place pour leurs collègues. Donc je crois que c'est vrai qu'il faut des gens qui impulsent devant et si on fait référence aux leaders CFDT, ce sont des gens qui apportent quelque chose. Et l'information circule. L'information qui est dans les comités de groupe européens, ou dans les comités de groupe France, circule, ce qui n'était pas le cas à la CFTC, on n'avait aucune information. On se demandait ce qu'ils allaient y foutre dans ces réunions à l'époque, là il y a une information qui est pratiquement en live. Là ils sont en comité de groupe européen, je pense que lundi au plus tard ou même vendredi, le personnel sera informé de ce qui s'est dit au comité de groupe européen. C'est ça que j'admire chez eux quoi » (secrétaire CE Assur Tech)

Inversement, la prise de conscience des enjeux de la représentativité dans les entreprises pour l'avenir des branches semble contribuer à davantage polariser le travail des structures fédérales de la CFDT vers les équipes, et notamment les grosses sections d'entreprises. Alors que les délégués syndicaux avaient plutôt le sentiment que la fédération était peu à leur écoute et ne répondait que rarement à leurs demandes (mais les sollicitait souvent pour des remontées d'informations), il semblerait que la tendance se soit inversée, sans doute du fait aussi de l'accent mis sur le « service aux adhérents » depuis le dernier congrès confédéral de 2010.

Si la section CFDT, qui pèse dans la fédération par ses résultats et son ancienneté, dit être très autonome vis-à-vis de sa fédération, les autres organisations syndicales, notamment les perdantes (FO et CFTC) semblent à l'inverse dépendre plus fortement de l'intervention de leurs structures, même si certaines n'ont pas suivi les consignes de leur organisation et notamment la CFTC qui s'est ralliée à la CFDT contre l'avis de la confédération. La stratégie de contentieux est d'ailleurs pilotée par la fédération de la CFTC et pas par son leader local, suite à la prise de conscience des risques pour la représentativité au niveau des branches.

« Au niveau de la confédération, ils n'ont pas fait grand-chose et on commence à voir les effets dévastateurs parce que le problème c'est que, nous on dit "au niveau de la branche, il faut faire 8", mais faire 8 au niveau de la branche, c'est faire 15 à certains endroits mais c'est aussi faire 4 ailleurs et que les 4 qu'on fait ailleurs ou les 5 qu'on fait ailleurs, s'ajoutent aux autres pour arriver à faire 8. Si on perd tous ceux qui font 1, 2, 3, 4 et donc qui sont en-dessous de 10, même si on a des endroits où on est très puissants, et bien on ne fera pas 8. Et donc ils commencent à se rendre compte qu'il y a un risque au niveau des branches, donc c'est pour ça d'ailleurs qu'il a commencé à avoir, suite au jugement rendu par le TI de Brest sur les DS où on a commencé à réattaquer au niveau fédéral. Si on a nommé des DSC dans AssurFrance, c'est au niveau fédéral ce n'est pas moi qui ai nommé, c'est la fédération » (CSN CFTC)

## Conclusion

Cette monographie permet de saisir de manière sans doute accentuée la dynamique de recomposition du paysage syndical, avec la domination manifeste d'une organisation syndicale. Cette hégémonie de la CFDT est à la fois le produit de l'histoire sociale d'Assur et le souhait de son fondateur de soutenir une organisation qui accepte d'entrer dans une dynamique contractuelle quasi-systématique contre un modèle plus conflictuel hérité de l'ex-concurrent. Si cette culture conventionnelle s'est imposée, c'est aussi parce que l'entreprise a octroyé des moyens importants aux organisations syndicales et des garanties sociales aux salariés et adopté un pilotage très centralisé des



relations sociales. Les effets de la loi en tant que tels sont perceptibles dans l'opportunité donnée à la CFDT d'augmenter ses résultats aux élections, alors qu'elle « stagnait » à 38%, par l'absorption des équipes et des voix de la CFTC. De ce point de vue, la CFDT plus que les autres organisations syndicales, a fait la démonstration d'une capacité d'anticipation stratégique offensive par le « débauchage » de certaines équipes CFTC au moment de la constitution des listes, mais aussi par le refus systématique d'intégrer les commerciaux, population stratégique pour la CGC et l'UNSA, dans le collège cadre. Dans un contexte d'hégémonie d'une OS, la loi vient renforcer ses positions au détriment des plus fragiles. Les autres organisations syndicales ont, au mieux, été en capacité de « sauver les meubles », comme la CGT pourtant traversée de forts conflits internes et confrontée à l'érosion de son audience avec la baisse des effectifs non-cadres. FO et la CFTC ont perdu leur représentativité, mais sont engagées dans une intense activité juridique, avec l'appui de leur fédération. Toutes les organisations partagent néanmoins le constat d'une « mort programmée » de la CFTC qui n'a plus d'équipe dirigeante et peu de moyens pour redevenir représentative. L'application de l'accord de droit syndical demandé par la CFDT, avant même la fin de l'ensemble des élections, implique de fait la perte du chèque syndical pour les organisations non représentatives et la réduction des autres moyens (locaux, heures de délégation...). La mise en place de RSS ne semble pas pouvoir compenser la perte de visibilité qu'implique l'activité au sein d'un comité d'entreprise. FO pour sa part semble se replier sur ses bases et sur une stratégie de défense des salariés via les délégués du personnel, et pourrait être la tête de file d'un pôle plus radical regroupant une partie de la CGT et une section SUD (si SUD venait à s'implanter comme dans le secteur bancaire). Dans ce contexte, la direction fait le constat à la fois de sa dépendance accrue face à la bonne volonté de la CFDT de négocier et signer des accords, avec une crainte de voir ses revendications s'accroître, mais anticipe aussi le durcissement des relations sociales si les organisations minoritaires venaient à se regrouper. Pour l'heure, la question est au reclassement des militants qui ont perdu leur mandat et la direction d'Assur qui revendique sa créativité sociale a négocié un dispositif « innovant » de certification pour les représentants syndicaux.

#### Entretiens

Coordinateur central CFDT ; coordinatrice centrale CGT ; délégué central CGT ; directrice des relations sociales ; secrétaire générale du syndicat Assurances Ile-de-France, CFDT ; coordinateur central CFTC ; délégué central CGC ; coordinateur central CGC ; coordinateur central UDPA ; ancien DS CFTC passé à la CFDT

# **Chapitre II. Meuble : simplification du paysage syndical et montée en force de l'activité contractuelle**

## **I. Un leader « vieillissant » sur un marché hyper-concurrentiel**

Meuble a été créée au début des années 1960. Enseigne très populaire, sorte de grand bazar où l'on pouvait acheter de tout, l'entreprise s'est progressivement spécialisée dans l'ameublement. De nombreux magasins ont été ouverts sur l'ensemble du territoire, dans les Dom-Tom et à l'étranger. L'entreprise a été rachetée par un groupe français au début des années 1990. Depuis 1998, l'entreprise est entrée dans une phase ininterrompue de restructurations, suite à une stratégie d'internationalisation (Espagne, Portugal, Italie, Suisse) qui aurait entraîné « *un sous investissement sur le territoire français, un vieillissement des établissements et du concept* » (DSC FO). Depuis 2000, l'entreprise a connu une rotation rapide de son PDG et de son directeur général. Le secteur de l'ameublement est très concurrentiel, avec des acteurs anciens (« *les meublards traditionnels* ») et des nouveaux entrants qui drainent une clientèle plus jeune.

« Donc déjà un petit mot sur Meuble de manière globale, donc en 2006-2007, on va dire Meuble leader vieillissant, c'était l'enseigne référente sur le marché de l'ameublement, attaquée bien évidemment par la concurrence, Ikea, Alinéa, donc avec des enseignes qui ont une offre qui était perçue, en tout cas, par nos clients, comme étant plus moderne, qui touchait davantage le jeune habitat. Ce qui fait que Meuble a perdu un certain nombre de parts de marché, Ikea a pris le leadership donc de manière générale en France, sur le marché du meuble. Ce qui veut dire que l'enseigne est depuis 2-3 ans en profondes transformations, réorganisations, restructurations. Donc ça fait 2-3 ans, on a un véritable projet stratégique qui vise à reprendre on va dire, nos parts de marché, notre position et puis reconquérir un petit peu nos clients. Ce qui veut dire que, comme l'entreprise s'était peut-être un peu endormie, le rythme des transformations, le rythme des projets, le rythme des évolutions s'est fortement accéléré depuis 2-3 ans. » (DRH)

La société Meuble France recouvre quatre filières d'activité : l'activité magasin, l'activité logistique, l'activité plate-forme de réparation et l'activité siège. 8000 salariés, dont 1500 cadres, travaillent dans 180 magasins répartis sur l'ensemble du territoire français, avec des tailles variant de 20 à 600 salariés, et un siège social localisé en région parisienne. Depuis 2008, l'entreprise a mis en place un plan de départs volontaires avec un objectif de suppression de 800 emplois sur les métiers du magasin (hors métiers de vente) et notamment les activités administratives et de « back office » (centralisation des services) et les services après vente (régionalisation de l'organisation du travail et baisse de l'activité de SAV). Elle a également entrepris de restructurer l'organisation du travail, avec notamment l'introduction de la polyvalence dans les magasins, pour les cadres et les non-cadres, et

l'augmentation des amplitudes horaires, avec selon la déléguée du personnel CFTC une dégradation des conditions de travail.

« On était 105 il y a 2 ans en arrière, nous sommes 72 à l'heure d'aujourd'hui. On a fermé un dépôt. Et les salariés ne travaillent que dans la souffrance. Donc on avait trois dépôts déjà bien blindés, ils ont fermé un dépôt, parce que la réduction de coût des magasiniers il faut en enlever, les caissières il faut en enlever, tout ce qui est administratif il faut en enlever, mais le problème c'est que la marchandise elle est allée engorger les deux autres dépôts, donc forcément ça a amplifié. Le problème c'est que les dépôts dégueulent de came, sans respecter les consignes de sécurité, il y a rien, rien. Là on déclenche un processus d'expertise, on n'a pas le choix, on ne peut pas, c'est déplorable ! Parce que le problème c'est que ça leur passe au dessus. Le souci de la société à l'heure d'aujourd'hui, c'est qu'ils n'ont pas conscience que l'entreprise fonctionne avec des hommes. C'est les hommes qui la font fonctionner, et le problème c'est qu'ils sont en train de tirer, tirer et on s'aperçoit qu'on a un accroissement flagrant d'accidents de travail, de maladies, de démotivations, forcément. Ils râlent sans arrêt, mais bon, c'est le constat. Pas de bonhommes pour faire avancer la machine, les gars ils ne vont même pas en pause parce qu'ils n'ont pas le temps. Forcément ils tirent sur la ficelle pendant huit heures, cinq fois par jour, à un certain moment ça ne peut que péter, on dit, la pipette un jour elle finit par exploser, ou l'élastique à force de le tirer, il finit par céder. C'est des hommes, ce n'est pas des machines, ce n'est pas des robots, la plupart ils ont une trentaine d'années, ils sont défoncés du dos, des genoux, parce que tout est à l'arrache chez nous, à la main. Et rien n'est étudié, rien n'est pensé, c'est rentabilité, productivité » (élué CFTC)

L'entreprise est officiellement à vendre. Le groupe qui la possède cherche à se recentrer sur d'autres activités. Il souhaite d'ailleurs également vendre une grande enseigne de distribution culturelle, mais manifestement les acquéreurs sont rares. Meuble pâtirait de sa réputation « *d'enseigne socialement compliquée* » (DRH). Certains noms sont évoqués, notamment un groupe de grande distribution, mais les salariés sont dans l'incertitude.

## **2. Hausse de la conflictualité et micro-réalités locales**

A l'image de son développement économique, l'histoire sociale de l'entreprise s'est construite d'abord localement dans les différents magasins. Au début plutôt décrites comme « paternalistes », les relations sociales se sont progressivement institutionnalisées via l'implantation d'organisations syndicales à la fin des années 1970.

« Avant, il y avait une grosse possibilité de négocier dans l'entreprise, établissement par établissement, c'est à dire que vous aviez 140 magasins, vous aviez 140 façons de travailler dans les magasins, 140 sortes de rémunérations, des choses comme ça, parce que chaque magasin avait sa politique. L'entreprise a essayé de rationaliser tout ça en essayant de centraliser et ce qui a amené donc des tensions, moins de possibilités de pouvoir négocier, d'obtenir des accords au niveau des établissements et comme les rapports se tendaient avec la direction, le seul moyen qui a été, c'est de faire appel à une organisation syndicale » (DSC FO)

Selon les endroits, la CGT, la CFDT, FO et la CFTC se sont développés, selon des logiques localisées. Le premier accord d'entreprise date de 1983, selon le DSC CGT qui ne l'avait pas signé à l'époque, mais le seul accord d'entreprise disponible (et toujours en vigueur) date de 1989 signé par la CFDT et la CGC. L'entreprise n'a pas négocié d'accord de droit syndical, mais dispose d'un accord sur la représentation salariée spécifique puisqu'il autorise la mise en place d'un comité d'établissement dans les entités de plus de 11 salariés.

Pendant de nombreuses années, la CFDT a été majoritaire dans l'entreprise, mais depuis le milieu des années 1980, le secrétariat du CE a été systématiquement confié au DSC CGT, à l'époque décrit comme « *quelqu'un d'hyper calé qui rivalisait avec le PDG* » (DSC CGT) et aujourd'hui car la CGT est l'organisation syndicale majoritaire. Cela dit, de nombreux magasins étaient et sont encore dotés d'un comité d'entreprise à majorité sans étiquette. Certaines directions d'établissements ont fait et continuent de faire preuve de répression syndicale, ce qui peut expliquer la faible implantation syndicale à certains endroits (et notamment dans les nouveaux magasins). A l'échelle de l'entreprise, les élus sans étiquette sont majoritaires en voix, même s'ils sont minoritaires au CCE. La CGT aujourd'hui largement majoritaire, suite à l'implosion de la section CFDT au début des années 2000 et à sa forte implantation au sein des catégories peu qualifiées, estime être implantée dans 45 magasins sur 180. La CFTC dont l'implantation est liée au départ du DSC de la CFDT suite à des conflits internes à la section et au syndicat était faiblement représentative avant même la tenue des élections.

« On avait un secrétaire général du syndicat de la CFDT qui confondait son porte-monnaie personnel et les caisses des adhésions, donc j'ai réclamé des audits pour vérifier les comptes, ça n'a pas plu, forcément, donc je me suis fait dé-mandater, le jour où on était en plein protocole d'accord en vue des élections, par fax. Le secrétaire général en question, 6 mois après était lourdé, parce qu'effectivement, il s'avère qu'il avait détourné, je ne sais plus combien 1000 euros on va dire, pour pas donner un chiffre précis, parce que je ne le connais pas. Donc ils ont voulu qu'on revienne à la CFDT, moi non, on ne me fait pas ça. On est resté pratiquement 2 ans, sans syndicat, on attendait les élections, on ne savait pas trop. On voulait même créer notre propre syndicat « salariés Meuble », parce qu'après tout, on s'était dit « si c'est ça le syndicat, bon ce n'est pas la peine ». Et puis après le délégué syndical central qui nous a suivi et soutenu jusqu'au bout, et rendu son mandat à la CFDT, s'est dit, "ce qui serait bien", comme la CFTC elle n'est pas représentée au niveau du siège social et qu'on a quand même des salariés derrière nous, de manière à avoir les retombées, de pouvoir communiquer, parce que c'est ça la base de monter au siège parler avec nos DRH, nos patrons etc. c'est pour pouvoir dire ce qui va, ce qui ne va pas, ce qui serait à faire ou pas à faire, donc on a choisi effectivement la CFTC par rapport à ça » (élue CFTC)

Certains magasins sont à majorité (ou exclusivement) FO ou CFTC (cinq selon la DP CFTC) ou CFDT depuis leur création. Le taux de syndicalisation global ne dépasse pas 8% et les organisations interviewées ont été bien en peine de nous donner des chiffres (sauf la CFDT qui revendique 500 adhérents), arguant de la décentralisation du dialogue social. Selon le DSC FO, à partir de 1998, s'est amorcé un changement d'orientation de l'entreprise au niveau social visant précisément à structurer une représentation salariée au niveau de l'entreprise et du groupe, avec mise en place d'un CCE et d'un comité de groupe.

Depuis 2002, de nombreux conflits ont éclaté, au niveau local ou national, sur la question des salaires, du temps de travail, de l'ouverture des magasins le dimanche (gros conflit très médiatisé organisé par la leader de la CFTC dans un magasin) et les conditions de travail. Souvent suivis, mais parfois très localisés, ces conflits ont conduit à la fermeture des magasins en semaine et le week-end, parfois pendant une durée de 3 semaines comme en 2007 dans le cadre d'un conflit mené par la CFDT sur les conditions de travail. Ce conflit mémorable mené par le nouveau leader de la CFDT a été, selon le DRH, « *un moyen pour lui de s'affirmer face à la CGT et à FO, des gens qui ont 35 ans de syndicalisme dans la maison qui ont une véritable influence en restant assis dans leur bureau. Lui,*

*c'est un homme de terrain, c'est un moyen pour lui je pense de s'affirmer comme leader syndical dans l'entreprise. Parce qu'il a un peu damé le pion à la CGT sur la capacité de mobilisation, mais très rapidement il a changé de position* ». Selon le DSC CFDT, ce conflit lui a aussi permis d'acquérir une crédibilité face à la direction, d'autant que le recours au conflit est rare.

« Quand on a un conflit dans un magasin, ils prennent très au sérieux nos revendications. Et donc ils essayent d'atténuer tous les conflits. Je vais vous donner un exemple pour illustrer ce que je disais, qui est tout proche, parce que ça s'est résolu samedi. Dans le magasin d'Ormesson, nous avons une directrice qui attaquait clairement la CFDT allant jusqu'à empêcher les élus de se déplacer librement dans l'établissement, allant jusqu'à retirer leur local CE manu militari, leur retirant tous les moyens qu'ils avaient, enfin c'était la guerre ouverte quoi. Résultat des choses, quand la CFDT s'en est saisi au niveau national, on a interpellé la direction générale de Meuble et on leur a dit que dans ces conditions, nous on ne pouvait plus se mettre de manière constructive autour de la table pour discuter des accords, tant que dans une section nous avons des attaques sur notre organisation syndicale. Donc samedi là, la directrice a été licenciée dans une procédure assez rapide et samedi, ils ont provoqué une réunion des délégués du personnel extraordinaire et nous avons notre directeur qui est venu faire l'intérim et qui nous a remis tout ce qu'on avait à avoir, c'est à dire le local, tout. Pourquoi, parce que ce n'est pas notre 1<sup>ère</sup> réaction que de faire la grève. Voilà. Ils savent qu'on n'a pas besoin de faire de grandes menaces et ils prennent très au sérieux nos revendications quand on vient devant eux » (DSC CFDT)

Selon le DRH, le dialogue social était caractérisé, avant les élections et le changement de leader de la CFDT, par un « immobilisme » et un « front du non », dominé par une alliance CGT-FO. Cela dit, de nombreux accords ont été négociés entre 2000 et 2009, sur les 35 heures, les salariés handicapés, la participation et l'intéressement, les classifications, la retraite complémentaire, l'emploi des seniors, toujours par une alliance CFDT-CGC, mais parfois signés par la CGT et FO.

« Il y avait un peu un front uni ici, un front uni du non et de l'opposition. Encore une fois je caricature un peu, il y a des sujets qui ont permis de signer un certain nombre d'accords, mais globalement, on ne peut pas considérer que les gens se mettaient dans une véritable posture de négociation à essayer de challenger la direction sur des projets, pour arriver à une solution d'accord collectif. Sauf les thèmes qui intéressaient l'organisation syndicale, mais les thèmes qu'on peut considérer comme des thèmes d'entreprise de manière plus générale, on se retrouvait avec un peu un front d'opposition. Alors, c'était vrai à la fois dans la négociation sociale avec les organisations syndicales, c'est vrai aussi dans le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, et notamment du comité central d'entreprise. Le comité central d'entreprise, le secrétaire du CCE et le délégué syndical central de la CGT, et ma perception, c'est que, cette organisation, ce front au niveau des négociations sociales on le retrouvait dans les représentations sociales du personnel élu, malgré tout, lié aux influences des organisations syndicales, et c'était, ce comité central d'entreprise était un peu utilisé comme un organe de blocage des projets d'entreprise. Avec une position de leadership très fort du secrétaire CGT du CCE. Donc un paysage un peu figé, un peu bloqué » (DRH)

### **3. Hétérogénéité des protocoles électoraux**

Au moment des élections en mars 2009, la CGT, FO, la CFDT, la CFTC, la CFE-CGC, l'UNSA et le syndicat des travailleurs corses (STC) sont représentés (nous n'avons pas pu avoir des chiffres précis, d'ailleurs ces imprécisions sont aussi frappantes pour ce qui concerne les résultats des élections de 2009). Les leaders de la CGT et FO ont une ancienneté dans l'entreprise de plus de 25 ans et sont DSC depuis plus de 10 ans. Le DSC de la CFDT a 20 ans d'ancienneté, mais a récemment été nommé DSC, en 2006, suite au départ à la retraite du leader historique. La DSC CFTC était récente dans son mandat, mais elle a pris la succession d'un DSC avec qui elle travaillait et militait depuis

plus de 10 ans. La section CFTC est le résultat d'une scission de la CFDT au début des années 2000. Le DSC de la CGC est tout nouveau, de même que l'UNSA qui vient juste de s'implanter au siège, elle aussi issue d'une scission de la CGC. Les acteurs pérennes dans cet univers sont donc la CGT et FO, avec un leader CGT respecté, secrétaire du CE et chef de file de l'intersyndicale. Comme le laisse supposer la structuration de la représentation salariée, la négociation des protocoles électoraux s'est déroulée de manière décentralisée, magasin par magasin. Certains syndicats ont saisi cette opportunité pour se faire connaître dans des établissements où ils n'étaient pas implantés, comme la CFTC et la CFDT, avec parfois des relations très tendues entre organisations. Quelques rares cas de « syndicats maison » sont apparus, comme le CSN-force de vente.

« Au niveau des élections, des négociations des protocoles, on ne se fait pas de cadeaux, on ne se fait vraiment pas de cadeaux. Pour illustrer, on a eu sur un magasin de [la région parisienne], face à FO, qui est dans ce magasin depuis 10 ans les seuls, juste avant les élections il y a une équipe qui a voulu monter la CFDT donc on a remis notre liste de candidats 1h10 après l'échéance du protocole, et FO a menacé la direction pour qu'elle refuse notre liste, se sentant en danger, ils ont refusé donc il a fallu aller au tribunal contre FO, c'est comme ça, on a gagné. Au niveau des résultats, parce que nos nouveaux élus ne sont pas tellement avertis encore, ils ne savent pas trop bien calculer la représentativité d'une part et le nombre de sièges d'autre part, à la proportionnelle et donc du coup, dans le PV, alors qu'ils devaient avoir un siège, FO a tout fait pour qu'ils n'en aient pas, donc il a fallu qu'on re-menace encore l'entreprise d'aller au tribunal pour qu'on récupère notre siège » (DSC CFDT)

Cette stratégie d'implantation est particulièrement revendiquée par la CFDT depuis l'arrivée du nouveau leader en 2006. Ce dernier se donne en effet pour objectif de faire grossir son organisation, par des stratégies de syndicalisation, mais aussi par de bons résultats électoraux. Il défend donc le maintien des élections tous les deux ans, car c'est selon lui une opportunité de mesurer périodiquement les progrès de son audience.

#### **4. Maintien des leaders, mais affaiblissement de l'intersyndicale**

Le résultat des élections conforte la majorité de la CGT avec 41,75%, la progression de FO avec 20,50% et celle de la CFDT avec 30,58%. La CGC se maintient dans le collège cadre avec 15,23%, même si, de l'avis du DRH, « *la CGC ne représente pas grand-chose honnêtement, dans l'entreprise. Les cadres il y a 1500 cadres quand même dans l'entreprise, mais le leader de la CGC pour moi, ne représente pas suffisamment la population des cadres. La CGC, c'est quelqu'un qui est issu métier du SAV, donc ce n'est pas le cœur de métier, c'est l'exploitation magasin qui est le cœur du métier, et qui par son positionnement n'a pas su saisir les thèmes qui pouvaient intéresser les cadres dans leur ensemble je pense* ». Avis nuancé par le DSC CGC qui évoque pour sa part des contextes de répression syndicale dans certains magasins et une peur des cadres du siège de mettre en danger leur carrière.

La CFTC a perdu sa représentativité avec 2,22% des voix, mais elle reste représentative dans certains magasins, dont celui où travaille l'ancienne DSC (réélue avec 85% des voix). Cette situation

commune à d'autres élus d'autres organisations syndicales, est dénoncée par le DSC CGT qui y voit une perte pour l'entreprise. A notre connaissance aucun des élus qui ont perdu leur mandat n'est parti dans d'autres organisations syndicales.

« Cette fameuse loi en fait, ça exclut un certain nombre de militants qui étaient de vrais militants, même s'ils étaient peu représentatifs de l'entreprise, mais c'était des vrais militants. Ils ont perdu leur mandat, ils sont toujours militants dans leur établissement. Ils ne sont plus au comité central de l'entreprise donc ça les prive d'un certain nombre d'informations. C'est un peu dommage » (DSC CGT)

La leader CFTC interpelle aussi la direction sur le fait qu'elle ne convie plus la représentante syndicale CFTC au CCE, alors que, selon elle, la loi le prévoit<sup>111</sup>, coupant la CFTC de tout lien avec le niveau national et privant le dialogue social de sa richesse.

« Et là où le bât blesse, j'ai une représentante syndicale au CCE que la DRH n'a même pas conviée, et qui de droit devrait être conviée, invitée au CCE. Donc si on voudrait, je pourrais mettre une entrave et redemander en quatrième vitesse la revue de ma représentante syndicale au CCE. La loi elle dit "représentant syndical au CCE sont des invités". Donc normalement ils devraient être comptés. Ça n'a pas été modifié, c'est juste sur le délégué syndical central, où justement s'il représente leur fameux pourcentage là effectivement on peut venir au CCE ou aux négociations, converser, dire ce que l'on désire, ce qu'on ne désire pas etc. Ce qui est déplorable, parce que j'estime que même 1% ou même 0,2% dans l'entreprise, si vraiment on avait une direction toute ouïe et franchement si elle était sincère dans l'écoute de ses salariés, je veux dire, elle convierait notre représentante, ça a son importance. Je veux dire, ce n'est pas la quantité qui fait que, c'est aussi la qualité » (élue CFTC)

L'UNSA n'arrive pas à percer avec 2,94% des voix sur le siège uniquement. Enfin, le STC n'est pas représentatif au niveau national avec 0,66%, mais est représentatif dans les magasins corses. Selon les approximations données par la DRH et les syndicats, les élus sans étiquette comptent pour 45% voire 50% des voix (dans le 1<sup>er</sup> collège), mais n'ont que 9 élus au comité central d'entreprise sur 23 titulaires. Cette situation est le produit d'une opération délicate menée par la DRH dans le choix des établissements représentés au CCE, avec l'aval des organisations représentatives qui ont signé un accord d'entreprise en 2009 déterminant les établissements appelées à désigner leurs représentants au CCE. D'ailleurs ce choix n'a pas porté sur la sélection du magasin où se trouve l'ancienne DSC CFTC. Celle-ci n'est donc plus présente au CCE.

« La photo globale, on doit avoir, si je prends 1<sup>er</sup> collège, ce qui est un peu plus représentatif, 55% OS, 45% sans appartenance syndicale. Voir 50/50. Ben j'essaye d'avoir un équilibre par rapport à ça qui est imparfait, mais ça veut dire qu'aujourd'hui sur 23 titulaires, il doit y avoir, je ne l'ai pas là, il y a 4 CGT, 3 CFDT, on respecte à peu près l'équilibre, 2 FO, un CGC et tout le reste c'est les sans appartenance syndicale. On définit une liste d'établissements. Donc la CGT me donne sa liste d'établissement, je leur dis "vous avez 4 représentants", donc ils me donnent leur liste, et les sans appartenance, c'est moi qui propose. Ce qui n'est pas évident, parce que les gens ont peur de ces instances. C'est très institutionnel dans le fonctionnement, le CCE de Meuble, c'est une grosse machine. Donc les gens sont un peu impressionnés par comment ça se passe, comment ça fonctionne, en plus c'est des gens qui ont l'habitude de prendre la parole. Donc je fais un CCE de mise en place et on passe à un vote pour les postes de secrétaires et trésoriers, je recense moi les candidats, ce n'est pas moi qui les choisit. Voilà, je

---

<sup>111</sup> Ce qui n'est pas le cas, puisque la loi ne prévoit pas qu'un syndicat non représentatif au CCE puisse y envoyer un RS ; sauf accord d'entreprise spécifique pour avoir un RS au CCE il faut être représentatif dans l'entreprise. « Chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise désigne un représentant au comité central d'entreprise choisi soit parmi les représentants de cette organisation aux comités d'établissement, soit parmi les membres élus de ces comités. Ce représentant assiste aux séances du comité central avec voix consultative. » (L2327-7)

recense qui veut être secrétaire cette année, tac tac et on vote. Et le DSC CGT est réélu, parce qu'il a une légitimité historique, donc il est réélu. Le bureau du CCE, c'est les organisations syndicales. Il y a quelques commissions qui sont confiées à des sans appartenance syndicale, mais le truc est très noyauté, attention, voire même, ce qui est à mon avis pas très malin de leur part, un peu revancharde vis-à-vis de la CFDT, la CGT et FO se sont débrouillés dans les votes pour exclure des postes clés du CCE la CFDT. Je pense que c'est une erreur stratégique de leur part par rapport au poids que la CFDT a pris » (DRH)

L'enjeu principal de cette élection a tourné autour de la place que voulait reprendre la CFDT, suite à son affaiblissement au début des années 2000. Le DSC CFDT explique que les tensions internes, le départ d'une partie de l'équipe à la CFDT et la stratégie de son prédécesseur de jouer la carte de l'intersyndicale avaient mené la CFDT « *dans le mur* », avec seulement 10% des voix en 2005 et une perte significative d'adhérents. Depuis sa prise de mandat, il s'est donc engagé dans une stratégie de reconquête de son électorat, au prix d'une concurrence féroce avec les autres organisations et d'une lutte frontale avec le DSC CGT.

« Par contre ça le fait bouger dans le sens où il commence à perdre son sang froid vis-à-vis de la CFDT qu'il commence parfois, y compris en plénière, à quasi insulter donc, c'est intéressant, parce que y compris dans ses délégations, c'est en train d'implorer pour parler de la CGT. FO, ils sont un peu plus malins, ils sont dans une attitude d'observation, ils observent les évolutions du paysage syndical, mais la CGT qui a été pendant des années le grand chef de gare qui décidait de quand partent les trains et où ils vont, se rend compte que la CFDT enfin est en toute autonomie et vit voilà. Donc intersyndicale, parce que je crois que vous vouliez m'en parler, impossible, chez nous impossible, pour le moment, c'est totalement impossible parce qu'on n'est pas dans une logique malheureusement, cette logique n'est pas partagée par tout le monde en tout cas la logique de défendre les salariés, certains sont plutôt dans la logique de défendre leur propre poste, leur propre confort aussi et donc comme ils ont peur effectivement de la montée subite de la CFDT, ça les rend très agressifs vis-à-vis de nous » (DSC CFDT)

Cette stratégie s'inscrit dans la durée et le DSC vise l'atteinte de 40% des voix en 2011. Pour la CFDT, la loi est simplement venue conforter (et permettre de mesurer) le travail de « structuration » enclenché depuis 2006.

« Donc on a eu des frayeurs, franchement les 30% on en est très fiers pour le moment, maintenant, on vise 40% en mars 2011 parce que chez nous c'est tous les 2 ans les élections. En fait c'est pas un effet de la nouvelle loi en tant que tel, parce que nous avons commencé à nous structurer en 2006. Déjà en 2006 on a essayé de cautériser la plaie des gens qui nous quittaient, ça n'a pas été simple, de reconstruire une équipe qui sache de quoi elle parle, et finalement cette nouvelle loi est venue nous conforter dans ce qu'on avait déjà commencé, parce que si on avait attendu la nouvelle loi, je crois qu'on serait morts, on ne serait peut-être même pas à 10%. » (DSC CFDT)

## **5. Une intense activité conventionnelle, un rôle moteur de la CFDT**

Depuis 1982, l'entreprise a signé de nombreux accords pour « *compenser la convention collective qui n'est pas terrible* », selon les mots du DSC CGT. On observe une intensification de l'activité conventionnelle depuis 2007, avant les élections, avec une stratégie de négociation menée par la CFDT et la direction qui reconnaît soumettre les organisations syndicales à un rythme élevé de discussion et de consultation, y compris au niveau du CCE. Apparemment entraînées par la CFDT, les autres organisations syndicales semblent s'être « mises à la négociation ». De nombreux accords ont



signés depuis 2009 sur l'emploi des seniors, l'insertion professionnelles des personnes handicapées, l'intéressement, le plan d'épargne groupe, les classifications et les garanties collectives. La CFDT les a tous signés, parfois seule, comme sur les classifications, le plus souvent en tandem avec la CFE-GCG. La CGT et FO n'en ont signé que deux.

« La crainte de perdre l'autonomie de position, fait que les organisations syndicales se sont mis dans une logique un peu plus forte de négociation. Pas que la CFDT. Les autres, c'est beaucoup plus long, mais vous voyez, là on signe par exemple, un accord sur la protection sociale, la CGT va signer. La CGT et FO ont signé un accord sur les seniors. La CFDT avance fortement, je pense que la CFDT en termes de visibilité, dans le réseau, en termes de part de marché pour les équipes, a pris une aura qui est un petit peu différente que par le passé, parce qu'ils ont su se démarquer par un certain nombre d'actions. Ca oblige un peu quand même la CGT et FO à changer leur angle d'attaque sur certains sujets » (DRH)

L'accord de droit syndical proposé par l'entreprise n'a pas été signé par la CGT et FO, car les deux organisations le considéraient comme moins favorable que la loi. Alors qu'elles détiennent à elles deux plus de 60% des voix, la CGT et FO n'ont pas encore fait jouer leur droit d'opposition, mais pensent le faire sur un accord portant sur les risques psychosociaux. Cette hésitation à user de ce droit d'opposition tient à l'attachement des deux organisations au fonctionnement de l'intersyndicale, aujourd'hui remis en cause par la CFDT. De manière plus générale, le DSC CGT explique que la fédération du commerce CGT était contre cette loi, notamment en raison des risques de « guerre syndicale » que cela risquait d'engendrer dans un secteur où l'implantation syndicale est déjà difficile. Cette opinion est d'ailleurs partagée par le secrétaire général du syndicat du commerce CFDT d'Ile-de-France qui souligne les risques de la répression syndicale pour les représentants du personnel non élus, suite à l'application de la loi. En revanche la fédération des services de la CFDT défend une approche beaucoup plus compétitive, avec la volonté de faire « *avancer la représentativité de la CFDT dans le secteur* » (secrétaire générale de la fédération).

« Pour la fédération CGT du commerce, nous n'étions pas favorables à cette loi. Ca dessert bien évidemment les entreprises notamment dans le commerce. On n'a pas de temps à perdre à se faire la guerre. Or ça a exacerbé les tensions. Je fais ce que je peux, je suis à la fois secrétaire du CCE, mon travail c'est aussi d'essayer de travailler à unir des syndicats, de rendre plus efficace notre action. C'est de plus en plus compliqué, c'est pratiquement impossible aujourd'hui. Chacun travaille pour sa chapelle, c'est vraiment insupportable ce qui se passe aujourd'hui, enfin pour moi qui suis un vieux militant, c'est insupportable, c'est insupportable. Les salariés en France en ont marre de voir les syndicats se tirer la bourre quoi. La volonté et la demande des salariés, moi je suis très proche du terrain, la volonté des salariés c'est qu'ils nous disent tous les jours au téléphone, les mails etc., c'est qu'ils ne comprennent pas pourquoi on se bataille comme ça ! Ils ne comprennent pas. Parce qu'il faudrait que les syndicats travaillent plus main dans la main pour essayer d'être efficaces. Or il y a des gens aujourd'hui qui travaillent pour faire évoluer leur organisation syndicale plus que pour la défense des salariés, et ça c'est emmerdant quoi » (DSC CGT)

Du côté de la direction, la position « pro-négociation » de la CFDT a des avantages car elle permet effectivement de faire avancer des thèmes de négociation qui l'intéressent, mais le DRH ne cache pas qu'il est face à un « *négociateur professionnel* » qu'il doit nécessairement prendre en compte, et qui l'amène parfois à « lâcher » plus qu'il ne l'aurait souhaité.

« La CFDT ne lâche rien dans la négociation, il faut être clair. Ils ont été très bon dans les NAO par exemple. Ils ont joué un coup de poker à la dernière minute de la réunion, qui a fonctionné. La CGT ne se met pas sur la négociation sur les salaires, c'est toujours non. FO, c'est toujours non. Le DSC CFDT c'est un véritable homme de négociation, il avance doucement dans la négociation. Il aime bien la mise en scène finale et, là, il a joué un coup de poker qui a été remarquable de mon point de vue, il séché les autres organisations syndicales. Il nous a mis un peu en difficulté parce que si je n'obtenais pas le mandat pour aller au bout de cette demande, qui n'était pas délirante en termes de montant, mais qui représente quelque chose quand même pour une enseigne de 8000 collaborateurs, ça devient un peu plus délicat. Donc ça a été vraiment bien joué objectivement » (DRH)

Du côté de la CFTC, cette propension à négocier n'est pas questionnée en tant que telle, mais c'est la qualité des accords et le maintien des acquis qui sont posés, dans un contexte de réduction des moyens.

« Ici c'est le smic. L'embauche c'est ça. Vous rentrez à Meuble, alors qu'il y a 20 ans en arrière, on n'était payés 10% au dessus du smic, on avait un intéressement, on avait une bonne participation, on avait des avantages, des prix d'achat, que malheureusement on a perdu, soi-disant l'URSSAF, voilà. Là dernièrement le ticket restaurant qui nous était octroyé le lundi, parce qu'on ne travaille pas le matin, donc on ne travaille que l'après-midi, il était maintenu on donnait le ticket restaurant, bon, on paye le 3,25 €, la direction paye, bon ils nous l'ont supprimé et tout est comme ça. On n'est plus rendu à améliorer, on est rendu à essayer de préserver nos acquis, qu'ils grignotent. Alors forcément, travailler dans de telles conditions, ce n'est pas évident pour les salariés, ça ne donne pas envie, à un certain moment, c'est ce que je dis, avant avec 38 de fièvre on venait travailler, maintenant, avec 37 de fièvre ben ils restent chez eux » (élue CFTC)

Par ailleurs, la façon de gérer les négociations est également discutée par la CFTC, notamment pour ce qui est de l'espace démocratique laissé au débat et à la discussion, laquelle semble réservée aux DSC, sans aucune discussion collective associant la base.

« La DRH vous fait la lecture du texte proposé par la direction mais bon on est en milieu de journée, les gens ont mangé sont un peu dissipés etc, et elle continue c'est impressionnant. Personne n'écoute ! Et à un certain moment, dans mon for intérieur, je commence à être en ébullition, je ne peux que lui dire "mais stoppez votre lecture, qui est complètement inutile, personne ne vous écoute, on fait une suspension, de manière à recalculer, enfin, je ne sais pas pour qu'on ait de l'échange, que les gens comprennent", non il y a rien. Ils font leur lecture tac tac tac. Et alors il demande aux DSC de se prononcer sur le texte par écrit, ce qui est fort de café parce que tout le monde n'est pas équipé chez nous d'un PC et internet, personnellement on n'a pas les moyens. Donc on ne se parle pas ! Ils font leur lecture, hop, la journée est finie, ils envoient au DSC leur petit texte, vous avez des modifications à faire, ben vous les faites pour le plaisir, parce que je ne suis même pas sûre qu'ils en font lecture, parce que la séance d'après, ils vous relisent le même papier. Alors moi je ne travaille pas comme ça individuellement, je ne sais pas travailler comme ça, on travaille en équipe chez nous. J'ai besoin de ma base, c'est ma source d'énergie, c'est ma vie. Donc sans eux je ne suis rien. C'est eux qui me passent les informations de ce qui va ce qui ne va pas » (élue CFTC)

## **6. Des répertoires organisationnels différents, une obligation de proximité ?**

Du côté de l'organisation du travail syndical, l'application de la loi n'est pas venue modifier des pratiques syndicales déjà bien ancrées et peut-être moins clivées qu'il n'y paraît, selon les organisations syndicales. De manière un peu schématique se dégagerait d'un côté un « pôle expertise/recours au droit et activité institutionnelle » caractérisé par la CGT (et FO dans le sillage de la CGT), et de l'autre un « pôle terrain/syndicalisation et activité conventionnelle » représenté par la

CFDT. Les autres organisations syndicales sont soit perçues comme faibles, soit retranchées dans leur bastion local, ce qui n'exclut pas une certaine conflictualité (notamment la CFTC).

« De mon point de vue, toute personne qui le remplacera derrière aura du mal à maintenir la CGT à ce niveau-là. Le DSC CGT est un homme qui prépare énormément ses dossiers. Il n'arrive pas la fleur au fusil, il a une batterie de conseillers, d'avocats, derrière lui, donc il a les moyens du CCE importants, donc il est vraiment armé, préparé, il structure les choses. Il connaît très bien l'enseigne, normal, 35 ans de maison, il connaît très bien le fonctionnement, ses turpitudes, et c'est un bosseur, donc, à la différence d'autres organisations syndicales, malgré qu'il ne veut pas l'avouer, il travaille un peu solo. C'est-à-dire que lui il bosse, et je ne suis pas sûr que derrière tout suive. La CFDT, comme il a le potentiel en terme de leader syndical, j'en suis assez convaincu, je pense qu'ils ont dû le repérer aussi et ils doivent l'accompagner. Et plutôt à bon escient, parce que je vous dis, ça se sent dans le comportement de négociation. Et par contre lui a un souci de faire coopter sa vision par ses délégations et ça c'est dans la façon de fonctionner, c'est vraiment symptomatique, c'est-à-dire qu'il ne prendra jamais une décision tout seul. Il va demander une suspension de séance ou il va demander une autre réunion, il va chercher à avoir l'adhésion du groupe sur le sujet. Donc il travaille énormément en équipe de telle sorte qu'il a verrouillé lui en amont de toute façon le positionnement des autres et ça rend plus difficile les luttes internes. Je le trouve assez habile là-dessus honnêtement, y compris la CGT s'en cache pas sur le fait de mettre des coups à la CFDT assez rapidement. Et FO c'est pareil, le niveau de préparation des dossiers est inférieur aux deux autres, ils n'ont pas la même envergure de mon point de vue et ça vit beaucoup sur les acquis. Le DSC connaît bien l'enseigne, il est assez politique dans son approche, c'est policé, donc il arrive à naviguer sur le sujet, et il est protégé, entre guillemets, par la position de la CGT » DRH

Nuançant cette présomption d'éloignement du terrain, le DSC CGT affirme avoir une approche qui met l'accent sur l'écoute et proximité des salariés, mais se défend d'avoir les moyens de faire le tour des équipes comme la CFDT. Il dit s'appuyer sur un réseau d'équipes locales. S'il ne met pas en avant son avoir expert, il est décrit comme une « référence » y compris par des élus d'autres organisations syndicales, comme la représentante de la CFTC, qui n'hésite pas à le consulter.

« Je suis secrétaire du comité central, on est disponible, je fais attention à ça, je suis disponible 24h/24, donc les gens appellent, on répond à leurs questions, on essaye de les aider à chaque fois que c'est possible, voilà. Je n'ai pas les moyens de faire le tour de France des magasins, je n'ai pas les moyens financiers de faire ça, le syndicat ne me finance pas ça. La disponibilité, les réponses qu'on donne aux salariés, notre travail entre FO et la CGT au niveau du CCE, comment on mène les débats, ce qu'on met à leur disposition tous les jours pour améliorer les choses. Par exemple on a décidé de mettre un cabinet d'avocat à la disposition de tous les salariés pour poser toutes les questions qui leur semblent utiles, que ce soit socialement mais aussi personnellement dans l'entreprise, donc c'est un gros investissement au niveau du comité central mais on peut le faire, bon ben voilà. Nous notre objectif c'est de faire en sorte que les salariés soient mieux dans leur boulot, qu'ils aient plus de réponses à leurs attentes, ils soient défendus lorsqu'ils sont en difficulté, évidemment quand c'est possible. Voilà s'il faut envoyer un militant pour accompagner un salarié dans l'entretien préalable, pas de problème, on peut envoyer des copains et puis c'est à la charge de la direction donc ça ne pose aucun problème. » (DSC CGT)

Les liens entre les équipes et les structures syndicales semblent aussi beaucoup plus lâches, au niveau de la CGT. La structuration organisationnelle est également très différente, avec d'un côté des « syndicats régionaux des services » pour la CFDT et de l'autre une « section syndicale d'entreprise », avec quelques « unions syndicales du commerce » en région pour la CGT. Cette décentralisation implique un travail de coordination important, mais pas toujours assuré, qui se double d'un lien direct du DSC avec la fédération. Au niveau de la CFDT, les liens avec les structures syndicales sont très forts. Le DSC est membre du bureau du syndicat du commerce parisien et il est en lien direct avec la fédération. Certains ont même l'impression que son action est pilotée par la fédération. Lui reconnaît

que la fédération l'a beaucoup épaulé, lui et son équipe, au moment de sa prise de mandat. Ce lien direct est également mentionné par le DSC CGC qui dit s'appuyer sur sa fédération, avant de prendre position dans une négociation.

« En 2006 quand on a repris le flambeau, on a tout réorganisé grâce à la fédération des services qui nous a beaucoup aidé dans la formation parce que bon on atterrissait et on était vraiment sur la pente glissante et c'était la catastrophe parce qu'on perdait des sections, on perdait beaucoup d'adhérents parce qu'on avait perdu notre identité syndicale et on suivait le grand gourou de la CGT. Et donc la fédé nous a largement accompagnés sur tous les militants qui voulaient participer à ces formations DSC, de base, négociateur, syndicalisation, et donc on a commencé à se structurer en faisant des coordinations régionales. Après on a commencé à apprendre aux gens qu'il fallait rendre compte, après on a expliqué aux gens que il fallait faire du commerce entre guillemets, qu'il fallait faire du développement, parce qu'en faisant de développement on s'assurait une autonomie mais on s'assurait aussi des voix aux élections et voilà donc petit à petit, on est en train de tout organiser. On fait des campagnes de communication, ce qu'on ne faisait pas par le passé, donc on est vraiment en train d'essayer de gérer tout ça au plus proche du salarié, avec les moyens de communication qu'il y a aujourd'hui et on fait beaucoup de pub parce qu'on a toujours entendu dire que la CFDT fait de grandes choses mais ne communique pas, on essaye, avec nos propres moyens ici de communiquer proprement et on se rend compte que ça marche bien. » (DSC CFDT)

Selon le DSC, l'une des causes principales du déclin de la CFDT tenait à la non participation des adhérents et l'éloignement du terrain. L'adoption revendiquée d'une démarche participative dans les sections syndicales a même conduit certaines équipes à quitter la CFDT. De manière assez typique, on retrouve la triple stratégie de la CFDT : syndicalisation, négociation, services. Qu'ils soient adhérents ou non, les salariés sont approchés comme des adhérents potentiels ou des « électeurs » à qui l'on doit rendre des comptes, notamment en matière de négociation, et rendre des services, ce qui implique une certaine discipline syndicale. Pour autant, en dehors de la stratégie de syndicalisation très appuyée et outillée mise en place par la CFDT, le registre de la proximité est également revendiqué par les autres organisations syndicales, parfois d'ailleurs de manière « moins artificielle » et « commerciale » que la CFDT.

« On oblige les délégués syndicaux et les équipes à se rapprocher de l'électeur, à s'interroger sur ce que veulent les électeurs, à rendre compte aussi parce que évidemment les électeurs quand ils ne vous voient pas dans le magasin pendant 15 jours 3 semaines, ils peuvent penser facilement que on vaque librement à d'autres activités que celles pour lesquelles ils nous ont élus. ... Donc oui ça change fondamentalement les choses, c'est pourquoi ça nous force à beaucoup plus communiquer en amont et en aval de toutes les négociations et je pense que c'est ce qui va annoncer dans les années à venir la fragilisation, voire la mort subite de certaines organisations syndicales qui ne sont pas du tout dans le "rendre compte" et qui ne sont pas du tout sur le terrain quoi. Sinon, je prends comme exemple Meuble, le DSC CGT lui il estime que sa mission ce n'est pas d'aller voir les salariés, ce n'est pas de communiquer avec eux, mais c'est de prendre lui-même les décisions » (DSC CFDT)

La CFTC envisage d'ailleurs d'entreprendre une stratégie de ré-implantation en Ile-de-France avec le soutien de son union départementale, en s'appuyant sur des élus CFDT avec lesquels elle a gardé de bons contacts et en promouvant une « vraie » action de proximité, à l'image de ce qu'avait mis en œuvre la CFDT (qui l'a formée au développement) il y a une dizaine d'années.

« Avec l'union départementale, on va se départager les zones géographiques, lui étant sur Paris, va prendre tout Paris. Moi je vais prendre le 92, le 93. Voilà, mais par contre on ne le fait pas à l'arrache. Moi les personnes, il faut que j'aille les rencontrer, il faut que j'aille dialoguer, on n'est pas, je ne suis pas là pour vendre, non, je ne fonctionne pas comme ça. Avant tout on est sur l'humain, et puis

entendre, et puis apprendre. Enfin, nommer, c'est gentil, mais faut aller vers eux, converser avec eux, dire nos idées, nos points de vue, nos désirs. A la CFDT il y en a beaucoup qui pourraient s'en aller et venir à la CFTC, parce que je leur ai dit « ne vous emmerdez pas à rester où vous êtes », ils nous connaissent, c'est nous qui avons monté toutes les sections CFDT avec Alain. Aujourd'hui c'est la course aux timbres à la CFDT. La CFTC, c'est complètement l'inverse. Parce que le bonhomme si vous voulez qu'il reste, c'est avant tout de le respecter. Je vais le nommer RS, et après je fais quoi. Si j'ai personne pour l'aider, l'épauler, il va mourir. Donc il faut tout structurer avant. Quand vous montez un mur de parpaing, vous mettez la fondation, si elle n'est pas bonne, qu'est-ce qu'il fait au bout d'un an ? Ben il s'écroule. Moi je ne fais pas la course aux timbres, même pas en rêve. A la CFDT, ils ont perdu énormément par rapport, ça a été un sacré gâchis. Plan de formation, l'enrichissement qu'ils apportaient, parce qu'ils apportaient, on a fait des choses extraordinaires à la CFDT. Tout n'est pas négatif. Ca a été toute cette restructuration, fusionner pour capitaliser et puis laisser mourir les adhérents laisser mourir les DS les DP les CE et puis le problème c'est que les gens qu'ils ont nommés et qui n'avaient pas les bases. Il faut quand même avoir un minimum de connaissances, enfin vous n'arrivez pas comme ça sans rien. Enfin vous ne pouvez pas, vous l'envoyez à la guillotine, à l'abattoir, ça ne se fait pas » (élue CFTC)

## Conclusion

Cette monographie, première exploration du secteur du commerce connu pour la dureté de ses relations sociales (convention collective peu favorable, répression syndicale fréquente, faible implantation syndicale), est intéressante à plus d'un titre. Paradoxalement, Meuble apparaît comme une entreprise où le fait syndical est plutôt bien reconnu. Si le taux de syndicalisation reste dans la moyenne nationale, le taux de participation aux élections est élevé (80% selon la DRH). Un certain nombre d'organisations syndicales sont implantées de longue date dans l'entreprise et l'activité conventionnelle est soutenue. L'entreprise est par ailleurs dotée d'un système de représentation des salariés plutôt favorable, avec des comités d'établissement dans toutes les unités de plus de 11 salariés, un comité central d'entreprise et un comité de groupe. Cela dit, les relations sociales semblent s'être tendues ces dernières années, en partie en raison du contexte économique et des plans de restructuration mis en œuvre, mais aussi à cause de la montée des dissensions syndicales. Hier leader syndical incontestée, la CGT est aujourd'hui menacée par une CFDT rajeunie et renouvelée, offensive, fortement soutenue par sa fédération pour accroître sa représentativité et défendre un syndicalisme de négociation, au prix d'un affaiblissement de l'intersyndicale et d'une lutte fratricide entre syndicats. Dans ce contexte, les effets de la loi à proprement parler sont difficiles à isoler. Elle vient d'une certaine façon conforter la stratégie déjà engagée de la CFDT depuis 2006 en matière de reconquête de l'électorat et des adhérents et lui donne effectivement les moyens d'imposer une vision qui fait de l'activité conventionnelle le socle du syndicalisme. Les résultats des élections contraignent les autres organisations syndicales à se positionner davantage à l'égard de cet engagement de la CFDT dans l'activité de négociation. Les résultats des élections remettent aussi en cause le positionnement central de la CGT, tout en ayant fait disparaître du paysage une figure syndicale respectée, la DSC CFTC. Pris dans un jeu à trois (CGT, FO, CFDT), les autres organisations peinent à survivre ou à s'imposer. La CFTC qui a perdu les élections n'envisage pas de pouvoir redevenir représentative au niveau national, et sa survie locale dépend de la présence de l'actuelle représentante. Au niveau

départemental, elle a le soutien de son organisation, mais peine à trouver les moyens d'une reconquête dans une entreprise aussi décentralisée, avec moins d'heures de délégation et moins d'accès aux informations stratégiques. De ce point de vue, la loi a entériné une simplification du paysage syndical, qui réduit aussi les marges de manœuvre des différents acteurs, y compris la DRH, dans la négociation collective. Le rôle pivot de la CFDT peut inciter à faire monter ses revendications, face à une DRH qui ne peut se permettre de se passer d'elle. Enfin, ce cas souligne l'implication différenciée des structures syndicales dans la mise en œuvre de cette loi. La CFDT semble en effet avoir anticipé les choses de manière à mettre en place une stratégie offensive, orchestrée et soutenue par la fédération (indépendamment d'ailleurs de l'avis des structures intermédiaires qui se font aussi l'écho des petites entreprises dans lesquelles la situation est plus compliquée pour les militants), contrairement aux autres organisations peut-être structurées de manière moins centralisée.

#### Entretiens

Directeur du développement social ; DSC CGT ; DSC FO ; DSC CFDT ; DSC CFE-CGC ; élue CFTC ; secrétaire général du syndicat parisien des services CFDT ; secrétaire général de la fédération des services CFDT

## **Chapitre 12. La représentativité au service d'une position hégémonique : ressemblances et dissemblances des relations sociales au sein de deux usines « sœurs » PneuX et PneuY.**

Cette monographie ne porte pas sur un groupe industriel, mais sur deux établissements de ce groupe qui ont la particularité de se situer dans une même zone industrielle et de n'être séparés que d'une centaine de mètres. Les parkings de ces deux usines de production de pneumatiques se jouxtent. Des ouvriers issus d'une même fratrie ont parfois été embauchés à quelques années d'intervalle, voire en parallèle, dans les deux usines. Le syndicat majoritaire y a longtemps été le même, soit la CGT. Et pourtant, tout semble séparer ces deux usines qui entretiennent, *via* leurs travailleurs et leurs organisations, une sourde rivalité entre elles.

La monographie que nous avons réalisée permet dès lors de comprendre comment une histoire sociale, une histoire des relations professionnelles, mais aussi du travail et du salariat, se construit de façon singulière sur un site donné. Au moment où nous commençons notre enquête, une césure majeure s'est, de nouveau, produite entre les deux « sœurs ennemies » : dans la première, l'usine PneuX (site Nord), les syndicats ont réussi à s'opposer à un vaste plan de réorganisation du temps de travail, soit le passage en équipes de 4x8 ; dans la deuxième, l'usine PneuY (site Sud), le syndicat majoritaire, la CGT, a fini par approuver ce plan après l'avoir combattu. Ce revirement a entraîné des sanctions fédérales contre le syndicat qui, désaffilié de la CGT, a rejoint une nouvelle organisation, l'UNSA.

La première usine est depuis 2008 quasiment à l'arrêt, sous la menace d'un vaste plan social que les syndicats ont réussi à contester au niveau juridique pour non respect des procédures ; la deuxième usine fonctionne avec une nouvelle organisation du travail et sa direction entend bien afficher sa relative bonne santé par rapport à sa voisine.

C'est dans ce contexte que sont organisées, en parallèle, les élections professionnelles lors du premier trimestre 2009 sous le nouveau régime de représentativité. Dans les deux usines, le scrutin entraîne une simplification notable du paysage syndical, avec la perte de représentativité de trois organisations dans l'établissement PneuX (CFDT, CFTC et FO) et de cinq organisations dans l'établissement PneuY (CGT, CFDT, CFTC, FO, CFE-CGC). Dans les deux, un syndicat fortement contesté et qui a dû lutter pour s'imposer dans les années précédentes en sort relativement conforté : il s'agit de SUD Chimie. Pour autant, dans les deux établissements, cette simplification par « élimination » de certains acteurs ne réduit en rien les tensions. Ce sont des configurations marquées par une très forte confrontation avec les directions d'entreprise, mais aussi entre les deux syndicats

légitimés par les élections qui ressortent de cette étude sur des établissements dont le devenir industriel est directement menacé.

## **I. Deux établissements dans l'œil du cyclone : quand PneuX entend réduire ses capacités de production en France**

Les deux usines implantées au sein de la zone industrielle d'une ville moyenne du nord de la France ont été fondées à deux années d'intervalle, l'une en 1958, l'autre en 1960<sup>112</sup>. La première appartient à la multinationale d'origine britannique, PneuY, dont l'origine remonte à la fin du XIXe siècle et qui a établi, au cours du XXe, deux usines en France. Le groupe PneuY est cependant passé sous le contrôle d'un groupe japonais à la fin des années 1970. La deuxième usine dépend de la multinationale d'origine américaine, PneuX, dont la fondation date également de la fin du XIXe siècle et qui s'est imposée, au siècle suivant, comme un des leaders mondiaux du pneumatique. D'abord rivales, les deux usines étudiées produisent exactement les mêmes types de pneus : pour la gamme tourisme et pour la gamme agricole.

En 1999, les deux groupes procèdent à un *joint venture*, laquelle précède une fusion et le rachat de la marque PneuY, en 2003, par le groupe qui devient PneuXY France. Celui-ci dispose désormais de cinq sites en France : son siège social en région parisienne et quatre usines (les deux que nous avons étudiées, qui sont les plus importantes en termes de production, et deux autres situées dans d'autres régions assez éloignées)<sup>113</sup>. Il emploie 2500 salariés au total (données avril 2009) dont 1400 au site Nord<sup>114</sup>, 700 dans la troisième usine et 130 dans la quatrième.

Suite à la fusion, un réaménagement du site industriel est envisagé avec le regroupement des deux établissements voisins. Le projet se heurte cependant à plusieurs obstacles dont le caractère relativement vétuste de l'outil de production dans l'usine du site Nord :

« Mais les deux usines qui n'étaient pas du tout dans le même état. Car PneuY, c'était un groupe japonais [...] qui détenait l'entreprise et qui gérait bien mieux les affaires que PneuX. Rien à voir. L'usine PneuY était hyper propre. Des machines quand même beaucoup plus modernes que les nôtres. Du coup, quand on a fusionné, on a pu comparer les usines. On ne pouvait pas avant car on ne pouvait pas rentrer. Quand on a vu l'usine PneuY, on s'est dit, "on est mal". Les Japonais ont vraiment une culture différente des affaires, ils gèrent ça à moyen et à long terme. Les Américains, c'est investissement minimum. » (DS SUD Chimie, usine PneuX)

Dans un objectif de réduction des coûts et de rationalisation de ses capacités de production, la direction du groupe décide en 2007 de procéder à une vaste réorganisation du temps de travail dans les

---

<sup>112</sup> Nous nous appuyons pour cette première section sur des articles de presse, les sites internet des entreprises et les informations recueillies lors des entretiens.

<sup>113</sup> La première usine est spécialisée dans le rechapage, la seconde dans les pneus de motos et de camionnettes.

<sup>114</sup> Nous ne comptons pas ici l'ex usine PneuY du site Sud, qui a été sortie du périmètre de PneuXY-France en avril 2009 pour devenir une filiale de PneuXY-Europe (voir infra). Cette usine emploie environ mille salariés ce qui porte à 2400 le nombre effectif de salariés travaillant pour les deux usines étudiées.



deux usines. Aux cinq équipes réparties entre la semaine et le week-end (soit un système en 3x8 et un roulement sur deux équipes le week-end) doit succéder une organisation en 4x8. Ce système conduit à faire travailler chaque équipe successivement deux jours la nuit, deux jours le matin et deux jours l'après-midi, suivis de deux jours de repos. Le processus de négociation avec les syndicats s'accompagne d'une forte mobilisation : dans les deux établissements, les deux principaux syndicats, soit la CGT et SUD, mais également la CFDT, y sont fortement opposés. Face au blocage des négociations, la direction tente d'utiliser, dans un premier temps, l'outil du référendum : après un premier échec – la CGT rendant impossible la tenue du scrutin – elle organise celui-ci dans les deux usines en octobre 2007. A la question « *Pour la sauvegarde de votre emploi, acceptez-vous le changement d'organisation du temps de travail (...) et ses contreparties ?* », 64% des votants répondent non, à l'appel des organisations qui s'opposent au passage en 4x8. La direction annonce ensuite que, faute d'une telle réorganisation du temps de travail, elle sera obligée de mettre en place un plan social dans les deux usines :

« Donc, la direction venait nous expliquer qu'il fallait absolument supprimer une équipe, qu'on n'était pas compétitifs, qu'il s'agissait de la survie de l'établissement. Donc, on a dit non. Nous, on travaillait déjà en 3x8 en semaines, en travail posté, et c'est déjà difficile. Le seul moment pour souffler, c'est samedi, dimanche avec mon épouse et mes enfants. Je ne me voyais pas passer en continu et surtout en supprimant une équipe. C'était impossible. On s'est dit, on va finir sur les rotules. Les mecs dans l'usine, ils sont déjà hyper usés. Donc a refusé, bras de fer, quoi. Il s'en est suivi pas mal de conflits. Et la direction, en guise de revanche, elle nous a annoncé un plan social. » (DS SUD Chimie, usine PneuX)

Alors qu'il a mené jusqu'en janvier 2008 la bataille contre le passage en 4x8, le syndicat CGT de l'usine PneuY opère un revirement de dernière minute afin d'éviter l'application du plan social.

« De toute façon, on avait appelé à voter contre les 4x8, on a appelé, nous. Après, le changement qu'il y a eu, c'était le chantage et la politique de chantage du patron, en disant "ben de toute façon, si c'est pas ça, c'est un plan social, c'est... à la fin, c'est la fermeture des sites". Faut faire des choix, je pense, syndicaux... Ils sont faciles en disant "non, je cèderai jamais", et quand on entraîne mille personnes, enfin, il y a mille familles au minimum derrière, il y a quand même à faire attention. » (DS Unsa, secrétaire du CE, usine PneuY)

Ce changement de stratégie entraîne de fortes répercussions. D'abord, sur le plan syndical – nous y reviendrons – car la signature apportée par la CGT de l'ex établissement PneuY à l'accord sur le passage en 4x8 est désavouée à la fois par la fédération de la chimie CGT et par l'Union départementale. D'autres répercussions concernent la structuration du groupe. Selon certains de nos interlocuteurs, la direction de celui-ci entend marquer la différence entre l'établissement où les syndicats, à l'exception de la CFTC et la CFE-CGC, ont refusé la nouvelle organisation du travail et l'établissement où celle-ci a été adoptée. Elle lance un plan de restructuration prévoyant la suppression de 402 emplois au sein de l'ex usine PneuX (Site Nord). Mais les syndicats, la CGT en tête, contestent le plan social pour non respect des procédures légales : celui-ci ne peut, en effet, concerner qu'un seul établissement du groupe, mais l'ensemble de ceux-ci. Le tribunal de Nanterre leur donne raison en novembre 2008. Pour parer à cette difficulté, la direction de PneuYX-France décide de rattacher le site de PneuY à PneuX Europe, *via* une location gérance. En mai 2009, elle annonce un plan beaucoup

plus important, mettant en avant le contexte de crise économique. Ce sont 817 emplois qui sont directement menacés dans l'activité pneus tourisme ; ce qui vise donc quasi exclusivement le site Nord. Dans le même temps, cette usine tourne au ralenti : alors qu'elle produisait encore 24 000 pneus par jour au début des années 2000, elle n'en fabrique plus que 6000 à partir du moment où un bras de fer s'instaure entre une CGT ultradominante dans l'établissement et la direction. Cette baisse radicale de l'activité nourrit toutes les spéculations sur la volonté de la direction de se séparer d'une usine qui fait finalement « double emploi » avec sa voisine, présentée comme désormais plus compétitive. Elle se traduit également par un sous-emploi des salariés dans les ateliers et sur les chaînes de production, une moindre attention à l'entretien des machines et aux règles de sécurité. Dans un climat social où se mêlent des formes de résistance (et notamment les grèves, manifestations et rassemblements au fil des épisodes judiciaires) et des formes de désespérance, les accidents du travail se multiplient selon les syndicats.

« La direction, elle nous fait savoir qu'elle perd 300 000 euros par jours. Parce qu'aujourd'hui on fait 5000 pneus tourisme par jour...Pratiquement avec le même effectif. Bon, un petit peu moins... mais grosso modo, on a maintenu les effectifs avec une production qu'eux avaient déjà prévu de ramener aussi bas. Du coup, ils ont le personnel à payer. Nous, on est occupé, je ne sais pas, 30% du temps, 40% de notre temps... un temps d'occupation assez bas... et malgré tout, ils continuent à payer les gens. C'est un petit peu mal pris. Ils voudraient que ça aille plus vite ! » (DS SUD Chimie, usine PneuX)

Après avoir obtenu la suspension du plan social par la cour d'appel de Versailles en janvier 2010 en raison notamment du « manque d'informations apportées par PneuX sur le devenir de l'activité agraire » et la consultation du comité de groupe européen, la CGT du site Nord et le CCE de PneuXY-France (où la CGT est majoritaire) assignent en référé le 30 mars 2010 la maison mère, PneuXY-Operation, installée au Luxembourg, et le groupe américain PneuX-Company pour que soit désigné un administrateur provisoire pour GDTF. La CGT entend ainsi dénoncer ce qu'elle considère comme « une désorganisation délibérée de la filiale française ». La nomination d'un médiateur relance des négociations qui étaient complètement bloquées. Deux avancées s'esquissent à partir de juillet 2010 : la spécialisation du site Nord dans la production de pneumatiques agricoles (soit environ 570 postes de travail) et la mise en place d'un plan de départs volontaires ; la recherche d'un repreneur pour cette activité. En décembre 2010, le groupe américain Titan international, spécialisé dans les pneus agricoles, confirme l'acquisition d'une partie des activités pneus agraires de PneuXY-Operation. Ce rachat est cependant conditionné à la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) pour l'autre activité de l'usine du site Nord, soit les pneus tourisme.

## **2. « Ce qui prouve qu'il n'y a pas que l'étiquette, il y aussi les hommes »**

Sur le plan syndical, les deux usines PneuX et PneuY présentent à la fois des similitudes et des spécificités. La dureté des conditions de travail et des relations sociales, la prédominance des emplois ouvriers, ont favorisé dans les deux établissements la construction d'une position hégémonique par la

CGT. Dans l'une et l'autre, le contrôle du CE et de nombreux mandats d'élus (DP, CE, CHSCT) assurent aux syndicats CGT des ressources financières, logistiques et des heures de délégation. Pour autant, les deux syndicats n'ont pas construit leur assise de la même manière et ont investi de façon très différenciée leurs rapports à l'organisation CGT. Ces divergences vont se cristalliser et devenir particulièrement visibles lors du conflit sur le passage au 4x8, entraînant une situation de rupture et *in fine*, le passage en bloc de la CGT PneuY à l'Unsa.

Plusieurs éléments sont ici à pointer tant ils informent sur ce qui se joue dans le rapport de représentation. En premier lieu, jusqu'en 2008, les deux syndicats CGT n'entretiennent aucun lien de coopération. Ils mènent leur action en parallèle, sans concertation, dans des usines pourtant voisines et relevant à partir du début des années 2000 du même groupe. Si le syndicat CGT PneuX est relativement investi au sein de l'Union locale, ce n'est pas le cas de celui de PneuY qui privilégie une situation de quasi autarcie<sup>115</sup>. A partir de 2008 et de la signature de l'accord sur le passage au 4x8, les deux syndicats se vivent, *via* leurs dirigeants et leurs militants, comme antinomiques.

En s'engageant dans un rapport de force avec la direction du groupe, la CGT de l'usine PneuX entend incarner des valeurs de lutte et valoriser l'image d'une CGT combative qui ne se compromet pas. Ce positionnement conduit d'ailleurs les dirigeants du syndicat à entretenir une forme de rivalité avec d'autres syndicats CGT qui se sont illustrés dans de longues mobilisations pour le maintien de l'emploi. La lutte des « Conti » – soit le conflit fortement médiatisé des salariés de l'usine Continental au printemps 2009, usine de production de pneumatiques située dans l'Oise – est ainsi évoquée comme une réalité proche (les salariés des deux usines ont organisé des manifestations conjointes) et lointaine dans la mesure où les « Conti » ont accepté une prime extra légale de licenciement. L'objectif de la CGT de l'usine PneuX consiste, au contraire, à démontrer qu'elle peut sauver l'emploi sur le site Nord sans rien céder. En se situant aux antipodes de cette stratégie de résistance, le syndicat CGT de l'usine PneuY représente pour les militants cégétistes de l'usine PneuX une dérive par rapport à ce qu'ils considèrent comme la seule défense possible des intérêts de la classe ouvrière.

Pour les dirigeants de l'ancien syndicat CGT de l'usine PneuY, la CGT d'en face, tout comme la fédération CGT de la Chimie incarnent, au contraire, une forme de « jusqu'au boutisme ».

« Elle [*la fédération*] n'a pas accepté, non. Ben non, parce que de toute façon, c'était "même si vous fermez l'usine, c'est pas grave, mais il faut pas céder". Pas de 4-8. C'est pas "à quel prix ?", c'est pas "négociez ceci", c'est pas "qu'est-ce qu'il y a en contrepartie", c'est pas "qu'est-ce qu'il va arriver ?", non. C'était non, non, non. Du jusqu'au-boutisme, j'appellerais ça comme ça. Avec des gens qui ne sont jamais venus sur le terrain nous voir, voir les salariés, en plus nos dirigeants fédéraux – pfff... jamais vus ici. » (DS Unsa, ancien DS CGT)

Plus encore que dans l'usine voisine où le phénomène se révèle également structurant, la vie du syndicat est marquée par le très fort leadership qu'exerce celui qui est délégué syndical et secrétaire du

---

<sup>115</sup> Les militants du syndicat de PneuY ne participent pas, non plus, à la vie de la fédération de la Chimie, expliquant que « tout ça, c'était réservé » et que, contrairement à d'autres, ils n'ont jamais été invités à la Commission exécutive de la fédération.

CE depuis 1982. Le processus d'exclusion de la CGT est révélateur de la cohésion qui existe autour de ce militant, notamment de la part des vingt-six élus que compte alors le syndicat. Il est également éclairant de phénomènes d'adhésion qui dépassent le cercle des militants. La gestion du comité d'entreprise depuis trois décennies a permis au syndicat de s'identifier fortement à cette institution et d'y développer une offre relativement généreuse en termes de services et de loisirs. L'impact de cette forme de redistribution, certes limitée mais importante pour des ménages aux revenus très modestes, n'est pas à sous-estimer. Elle conduit aussi à réfléchir à ce que représente la gestion du CE pour un syndicat et aux rapports que celle-ci institue entre les élus syndicaux et les salariés.

En décidant d'assumer à la fois leur choix de ratifier l'accord sur les 4x8 en mars 2008 et leur appartenance à la CGT, les militants de l'usine PneuY entrent en conflit ouvert avec leur fédération, mais aussi avec l'Union départementale. Une série de lettres et de déclarations émaillent ce contentieux juridique interne qui va déboucher sur la désaffiliation du syndicat par la CGT<sup>116</sup>. Une partie de l'argumentation mise en avant par les deux parties adverses portent sur le respect de la démocratie interne dans les modalités de discussion et de décision ayant conduit au choix de signer l'accord. Les dirigeants du syndicat CGT de PneuY mettent en avant qu'ils ont consulté tous leurs élus et leurs adhérents (entre le 8 et le 12 mars), qu'ils ne comptent pas de défection et que leur décision est liée à la proximité qu'ils entretiennent avec les salariés. « *Ce n'est donc pas des fonctionnaires syndicaux derrière leurs bureaux qui vont venir faire la loi* »<sup>117</sup>. A l'inverse, dans un relevé de décision du 23 avril 2008, la commission des conflits de l'UD CGT publie une liste nominative de militants (les élus, DS et secrétaire de syndicat chez PneuY) qui « *ne peuvent plus utiliser le sigle CGT et se faire valoir de celle-ci du fait qu'ils ne respectent plus les valeurs démocratiques de l'organisation (UL, UD, Fédé) et le respect des orientations définies dans les structures et congrès* »<sup>118</sup>.

De fait, un seul militant de la CGT prend officiellement position contre la signature apportée par son syndicat à l'accord sur le passage en 4x8. Avant de retirer le sigle CGT au syndicat de PneuY, l'organisation, *via* la fédération, demande la convocation d'un référendum « de destitution ou confirmation » du secrétaire du CE et du CCE<sup>119</sup> qui se tient les 4 et 5 avril 2008.

---

<sup>116</sup> Dans un courrier adressé au secrétaire de l'UD CGT, le secrétaire du syndicat de PneuY lui adresse le reproche suivant, révélateur des relations de rivalités permanentes qui existent entre les syndicats CGT des deux usines, mais aussi des phénomènes de personnalisation des dirigeants syndicaux : « *Il est difficile aujourd'hui d'avoir des doutes sur votre position et le soutien aveugle que vous portez à X. Néanmoins, vous oubliez qu'il peut y avoir un vécu et une culture différente entre les deux sites. Nos salariés connaissent malheureusement le mot 'plan social'* ». Courrier du 25 février 2008.

<sup>117</sup> Tract du 20 mars 2008, Déclaration du secrétaire du syndicat CGT PneuY. Le tract poursuit : « *Nous n'imaginons pas que les instances pourraient être au dessus du choix des salariés. L'expression des salariés est formelle, ils n'ont pas les moyens de perdre leur travail* ».

<sup>118</sup> PV de décision de l'Union départementale des Syndicats CGT, 23 avril 2008.

<sup>119</sup> La question posée lors de ce scrutin était la suivante : « *Voulez-vous destituer M..... de son mandat de membre élu du Comité d'établissement et de ses responsabilités (secrétaire du CE et secrétaire du CCE) ?* »

« Oui. Une organisation syndicale peut demander la révocation d'un de ses élus. En plus, j'oserais dire, ils ont été cons, parce qu'ils ont demandé ma révocation à moi. Ils auraient demandé la révocation de... s'ils contestaient tous les élus, donc c'était le plus simple à faire, quoi. Mais ils ont demandé moi, ils ciblaient de toute façon, et donc ils ont perdu. À 70 % ou un truc comme ça. » (DS Unsa, ancien DS CGT)

Sur 724 votants et 713 suffrages valablement exprimés (sur 823 inscrits), 432 votent contre la destitution et confirment donc à 65,8% le leader syndical dans ses fonctions. Là encore, les tracts élaborés en vue de ce scrutin sont illustratifs d'une rhétorique visant à dénoncer « ceux d'en haut »<sup>120</sup>, à décrier une instrumentalisation de la situation qui serait opérée par SUD et à valoriser le sens des responsabilités de ceux qui ont choisi la voie de la négociation.

Le référendum révocatoire ayant échoué, l'UD et la fédération de la Chimie procèdent donc à une destitution de fait du syndicat en lui retirant l'usage du sigle CGT<sup>121</sup>. Après quelques semaines d'hésitation, les responsables de ce dernier décident de contacter l'Unsa, dans la mesure où ce nouveau sigle leur paraît en quelque sorte « disponible » et que cette union leur garantit une très forte autonomie de fonctionnement.

« Dans l'entreprise, on avait quasiment toute la panoplie des syndicats. Il y avait FO, il y avait CFDT, il y avait CFTC, il y a la CGC et puis la CGT. Donc là-dedans, on ne pouvait pas s'y retrouver, parce qu'à plusieurs reprises, on ne s'entendait pas avec les autres syndicats, donc on a cherché à l'extérieur ce qui pouvait exister. On a pensé au départ à rester autonomes, puis c'était pas possible, de toute façon, par rapport à tout ce qui est statut, tout ce qui est autorisation légale de participer à tout ce qui est négociation. Puis là, bon, on a essayé de trouver un syndicat effectivement qui regroupait des gens comme nous, qui avaient des soucis, dans d'autres organisations et aussi qui avaient des aspirations, voilà. Puis les premiers contacts qu'on a eus avec les responsables de l'UNSA, c'est "vous décidez dans votre entreprise", alors il a dit "quand même il faut pas faire n'importe quoi, mais de toute façon c'est vous qui rendez des comptes dans l'établissement, donc tant pis pour vous si vous vous plantez". Bon, ben ça collait. »

Le syndicat qui revendique cent soixante adhérents (sur près de mille salariés), avec une très forte implantation au sein des opérateurs et une dizaine d'affiliés chez les techniciens estime n'avoir perdu aucune « carte » au cours de ce transfert. L'intégration officielle à l'Unsa est annoncée par tract fin juillet 2008. Quelques jours auparavant, l'équipe dirigeante du syndicat (les élus et le secrétaire) imaginent ce qui s'apparente à un rite sacrificiel pour signifier aux yeux de tous – et notamment des médias qui sont invités à la « cérémonie » – la fin de leur histoire avec la CGT. Une mise en scène est ainsi organisée sur le site de l'établissement, avec enterrement du cercueil CGT, feu de joie avec les anciens drapeaux...

---

<sup>120</sup> « Les élus CGT vous invitent à participer massivement au vote effectué à la demande de D., de la FD, UD et le syndicat de [X] » concernant la désobéissance de la CGT PneuY sur l'avenir de l'usine et de votre emploi à long terme. Ne vous laissez pas tromper y compris par des personnes qui n'ont aujourd'hui pas osé se mouiller en prenant position sur l'avenir de l'usine ou les usines », Tract Syndicat CGT Ouvriers et mensuels, PneuY, non daté.

<sup>121</sup> Selon les responsables du syndicat PneuY, le bureau confédéral de la CGT et le secrétaire général de la confédération, sollicités, n'auraient pas réagi à l'affaire, laissant la fédération de la Chimie la gérer. Ce refus de prendre position n'est effectivement pas étonnant, dans la mesure où il s'inscrit dans le respect du principe du fédéralisme au sein de la CGT. De plus, la fédération de la Chimie étant plutôt oppositionnelle par rapport à la « ligne Thibault », une intervention du bureau confédéral aurait pu rapidement devenir un autre motif de conflit.

Lors des élections professionnelles sous le nouveau régime de représentativité qui se déroulent sept mois plus tard, en février 2009, l'Unsa obtient 47,4% des suffrages exprimés dans le premier collège, 58,8% dans le deuxième collège et 100% dans le troisième, ce qui lui permet d'atteindre 50,07% sur l'ensemble. Elle remporte la totalité des sièges, à l'exception de deux sièges qui reviennent à SUD-Chimie (Cf. résultats détaillés en annexe de cette monographie). La tentative, menée par un militant relativement isolé, de maintenir la CGT échoue : celle-ci ne rassemble que 28 voix et 4,1% des suffrages dans le collège ouvriers (alors que la CGT avait obtenu, sur l'ensemble des collèges, 51% des suffrages aux dernières élections de 2007). La désaffiliation du syndicat et son passage à l'Unsa – processus qui n'est pas lié aux nouvelles règles de représentativité mais au différend sur le positionnement à adopter par rapport à la réorganisation du travail et à la menace du plan social – entraîne donc la perte de la représentativité pour la CGT au sein de l'ancien établissement PneuY. Le changement d'affiliation et donc de sigle se traduit non seulement par un transfert des élus, mais aussi par celui de la base électorale. L'Unsa récupère la position majoritaire qui était celle de la CGT, ce qui permet à celui qui est renouvelé comme DS de nous dire : « *ce qui prouve qu'il n'y a pas que l'étiquette, il y a aussi les hommes* ».

De façon parallèle, le syndicat CGT de l'usine PneuX, qui a effectué un choix radicalement opposé et qui maintient un fort niveau de mobilisation contre le plan social, remporte très nettement les élections professionnelles du 21 mars 2009, confirmant une position hégémonique. Dans le collège ouvrier, sur 1002 suffrages valablement exprimés, la CGT recueille 791 voix, soit 78,9%. Contrairement à ce que la tonalité très « ouvriériste » de son discours pourrait laisser envisager, sa forte audience ne se limite pas uniquement au premier collège. Dans le deuxième qui regroupe les agents de maîtrise, les employés et les techniciens, l'organisation obtient 41,3% des suffrages, devançant la CFE-CGC (33%). Sur l'ensemble des collèges, elle se situe au-dessus des 70% (71,8%). L'écart entre les cinq listes qui se sont présentées au premier tour des élections CE dans le premier collège est particulièrement significatif : seul SUD Chimie parvient ainsi à rassembler plus d'une centaine de voix (143, soit 14,3%), toutes les autres organisations en recueillant moins d'une quarantaine (FO n'en obtient ainsi que quatorze). Il est à noter que SUD-Chimie réalise également un bon score dans le deuxième collège (19,3%), plus élevé que dans le premier.

Ainsi, et en dépit d'histoires très contrastées, les deux établissements étudiés présentent des configurations post-électorales relativement comparables. Dans les deux cas, en effet, une forte concentration des voix s'opère sur une seule organisation, laissant une marge relative à son concurrent immédiat, en l'occurrence SUD-Chimie. Celui-ci parvient à franchir la barre des 10% dans l'usine PneuX (avec 14,1% sur l'ensemble des collèges), réussissant à mordre quelque peu sur la base électorale CGT. SUD-Chimie obtient un score plus conséquent dans l'usine PneuY (avec 33% au premier tour des élections CE dans le collège ouvrier, soit un peu moins de 30% dans l'ensemble des collèges) et se pose comme un rival potentiellement plus menaçant pour l'Unsa. Pour autant, la

position ultra-dominante des deux syndicats « ennemis », soit la CGT PneuX et l'équipe CGT PneuY passée à l'Unsa, n'est en rien remise en cause. Au contraire, ces premières élections professionnelles sous le nouveau régime de représentativité contribuent à resserrer le spectre des relations professionnelles.

Depuis longtemps installée dans une relation conflictuelle et bilatérale avec la CGT, la direction de l'usine du site Nord ne peut plus miser sur un dialogue avec d'autres organisations, certes minoritaires, mais qui bénéficiaient de la présomption irréfragable de représentativité (la CFTC et la CFE-CGC avaient ainsi signé l'accord sur le passage au 4x8). Du côté de l'établissement PneuY, le jeu n'est guère plus ouvert. En raison du statut juridique particulier qui a été mis en place pour cette usine, la question d'une représentativité plus globale de l'Unsa, évaluée au niveau du groupe, ne se pose pas (contrairement à SUD-Chimie, *cf. infra*). C'est au niveau du comité d'entreprise de l'usine qu'ont donc été renégociés tous les accords, procédures rendues nécessaires en raison du rattachement de celle-ci en location-gérance à PneuX Europe. Une très grande marge de manœuvre découle d'ailleurs de cette situation juridique pour l'Unsa. Forte de sa position majoritaire, l'organisation bénéficie d'une liberté de décision dont elle n'a jamais disposé auparavant au sein de la CGT où elle devait, au minimum, prendre en compte les consignes venant du DSC, des élus du CCE et de la fédération de la Chimie. Dans le cadre de l'Unsa – organisation encore peu structurée, en particulier dans le secteur privé et dans la chimie – le syndicat PneuY est complètement souverain quant à ses décisions :

« C'est plus simple, on va dire. C'est pas différent, c'est plus simple. Dans la mesure où il y a pas trois sons de cloche. Et puis il n'y en a pas un qui décide pour tous, puisque de toute façon, dans toutes les négociations, c'est le délégué syndical central qui décide s'il signera ou s'il ne signera pas. Par exemple, à un moment, on a eu un problème au niveau des salaires et de l'accord d'entreprise (...) où nous, comme nos copains d'à côté, CGT, étaient pour qu'il soit signé, parce qu'on protégeait un certain nombre d'acquis, sur des droits, les journées de carence pour maladie, un certain nombre de choses comme ça. Et notre camarade de [X], qui était le délégué syndical central a dit "moi, je signerai jamais, parce que la fédération m'a dit 'il faut pas signer'". Donc... ben... Mais on a fait la démarche, pour dire "de toute façon, on est prêts, on veut signer", mais on n'avait pas le droit de signer, donc... Là, il y a pas une personne qui décide, il y a pas... pour tout le monde. Parce que malheureusement, dans la fédération et la CGT, la démocratie n'existe pas forcément. Je veux dire "pas forcément". » (DS Unsa, ancien DS CGT)

### **3. « Ici, c'est la guerre de tranchées »**

Dans les mois qui suivent ces premières élections sous le nouveau régime de représentativité, SUD-Chimie occupe une position relativement inédite d'unique *challenger* de la CGT, d'un côté et de l'Unsa, de l'autre. La consolidation des syndicats SUD peut s'expliquer à la fois par le travail militant qui est mené depuis plusieurs années et par le contexte à la fois très conflictuel et très dur qui marquent les relations sociales dans les deux établissements. Les éléments nouveaux proviennent de la disparition relativement rapide des autres syndicats : FO cesse quasiment toute activité dans les deux établissements malgré la nomination de RSS ; c'est également le cas de la CFTC dans l'usine PneuX

(mais non dans l'usine PneuY où elle dispose d'un délégué du personnel), mais aussi de la CFDT dont sont issus les SUD.

Ces derniers se retrouvent dès lors dans une relation de face à face avec un syndicat dans les deux cas ultra-dominant et qui leur est, sous le sigle Unsa ou sous le sigle CGT, particulièrement hostile. Le nouveau dispositif de représentativité sert, d'une certaine manière, à conforter les syndicats SUD Chimie qui ont eu à mener durant les années précédentes de longues batailles pour se faire admettre comme acteurs légitimes des relations sociales dans les deux entreprises. Mais cette représentativité confortée ne signifie en rien, paradoxalement, une « normalisation » de la place des SUD tant perdure une « guerre de tranchée », comme la dénomme l'un des militants de l'organisation.

Les deux syndicats SUD implantées dans les usines « sœurs » de la ville sont l'un et l'autre issus de scissions de la CFDT, avec des départs en 2003, suite au conflit sur la réforme des retraites. Les deux équipes ont ainsi dû s'investir, dans un premier temps, dans de longues batailles juridiques pour faire reconnaître leur représentativité dans leur établissement respectif.

« On a recréé un syndicat dans la boîte qui a tout de suite été contesté en représentativité par la direction et par tous les autres syndicats (*léger rire*). Surtout la CGT, en tête. Ils se sont retrouvés sur le même banc que la direction pour contester notre représentativité. C'était assez fort, quoi ! En fait, c'était un système qui fonctionnait bien pour eux. Ils ne voulaient pas être doublés à gauche. Il y avait la CFDT qui acceptait certains trucs, la CGT qui faisait semblant d'être dure, etc... Là, on a donné un coup de pied dans la fourmilière et ça déplaisait fortement. On a été contesté en représentativité, on a gagné notre représentativité au bout du deuxième procès parce qu'à l'époque, il fallait démontrer qu'on avait des adhérents, démontrer l'activité syndicale... qu'on avait de l'argent, qu'on avait des cotisations qui rentraient, que ça fonctionnait... C'était un mini dossier quand même... Je me suis beaucoup impliqué dans cette représentativité. La direction a mis toute son énergie, la CGT aussi, pour nous combattre. » (DS SUD Chimie, usine PneuX)

Cette dimension nous semble importante à souligner. L'implantation des deux syndicats SUD se fait dans un contexte d'adversité et une part des relations conflictuelles provient de la rivalité avec la CGT dans les deux établissements, en plus de l'hostilité de la direction. Les militants qui ont été socialisés au syndicalisme dans le cadre d'une confédération représentative font alors l'apprentissage d'une forme de « débrouillardise » militante en développant une activité syndicale sans disposer de moyens reconnus dans l'entreprise :

« On a passé une année, ouf... quand on est parti, on a souffert ! On nous a virés du local syndical... plus de local, plus de panneaux syndicaux, pas de moyens de communication avec le personnel. En fait, on bossait chez moi. Et puis, le seul moyen de toucher le personnel, c'était de distribuer des tracts au moment des relèves... mais il y a sept équipes ! Il fallait courir partout, quand on n'est pas beaucoup... Et puis, un peu un jeu de chat et de la souris avec la direction, quoi. On squattait un peu les panneaux de la direction pour mettre nos tracts. On a vite trouvé le moyen d'ouvrir leurs panneaux (*rires*)... Bon, après on a gagné notre procès en représentativité, ils ont été obligés de nous donner des moyens et là, c'était reparti. C'était reparti avec beaucoup plus de libertés. » (DS SUD Chimie, usine PneuX)

Ces batailles menées à la fois dans l'arène judiciaire et sur le terrain de l'entreprise pour conquérir la représentativité et implanter durablement le syndicat s'avèrent fortement structurantes pour les collectifs qui y sont engagés, et ce, d'autant plus que la faible présence de l'Union syndicale Solidaires dans le secteur de l'industrie fait que l'organisation au niveau national et



interprofessionnelle ne se trouve pas réellement en capacité de suppléer au manque de moyens institutionnels. Tout est à construire en même temps pour ces nouvelles équipes syndicales SUD, aussi bien le syndicat dans l'entreprise que la branche chimie au sein de Solidaires. Ces difficultés de départ ont conduit les deux syndicats SUD PneuX et PneuY à fonctionner ensemble, contrairement à leurs homologues de la CGT, surmontant très tôt la rivalité construite depuis des décennies entre les deux usines et entretenue dans les discours militants.

Cette solidarité, ce travail de coopération dans l'analyse de la politique menée par la direction du groupe et des revendications à adopter (notamment sur le passage au 4x8) s'inscrivent dans un contexte où aucune autre alliance syndicale ne semble possible. Si les deux syndicats CGT incarnent des lignes syndicales très divergentes – ce qui pourrait expliquer que SUD Chimie soit éventuellement plus proche sur le fond de l'équipe cégétiste de l'usine PneuX – leur mode de fonctionnement et notamment la forte centralisation du pouvoir autour d'un leader, sont autant de pratiques qui entrent en contradiction avec les valeurs qu'entendent porter des militants issus de l'opposition interne de la CFDT. De plus, les deux CGT – attitude qui va demeurer au sein de l'établissement PneuY en dépit du passage à l'Unsa – ont fait d'un discours très agressif contre SUD un vecteur d'identification fort en interne. L'animosité contre les militants de SUD est ainsi entretenue dans les tracts, mais également dans des pratiques au quotidien. Au sein de l'usine PneuY, c'est le fait que SUD ait dénoncé l'accord sur le passage au 4x8 au tribunal – obligeant la direction à négocier un deuxième accord après l'annulation du premier – qui nourrit l'ire permanente de l'Unsa. Les militants de SUD ne cessent ainsi d'être décriés comme « *ceux qui ne prennent pas leur responsabilité* », « *qui ne signent jamais* », « *toujours prêts à foutre le bordel sans apporter de solution* » (DS Unsa) : les dirigeants de l'Unsa reprenant ici à leur compte des arguments qui ont pu, à d'autres moments, être avancés contre la CGT.

Au sein de l'usine PneuX, c'est plutôt le partage du territoire de la lutte qui pose problème. Les relations entre les militants de la CGT et ceux de SUD-Chimie sont extrêmement tendues et tournent parfois à de la violence :

« On a une CGT qui refuse de travailler catégoriquement avec les autres. On a une CGT stalinienne. En gros, grâce à la nouvelle loi, ils ont réussi à éliminer trois syndicats. Ils se sont acharnés, vraiment, pour les éliminer. Ils ont tout fait pour nous éliminer aussi, mais bon, on a résisté. Mais là, maintenant, il n'y a plus que nous et ils se déchainent vraiment sur nous. Je trouve que c'est incompréhensible. (...) Donc, il y a ça qui pèse, ça qui nuit à une mobilisation plus grande. Pour vous dire, le dernier événement en date, c'est un délégué SUD qui travaille en équipe de week-end, début janvier, la nuit du 9 au 10 je crois, qui allait manger à minuit et demi, car il travaille de 18h à 6h du matin, et qui a pris un coup de tête par un délégué CGT. Qui était là depuis toute la journée, qui avait bien vécu... et qui a laissé sortir sa haine. Sans raison, en fait. C'est... gratuit. Quand on lui pose la question de savoir pourquoi il a autant de haine envers nous, il ne sait pas. (...) Ils ont vraiment la haine envers nous. Et ça, ça pèse. Ça pèse aussi pour les délégués, faut pas croire. C'est dur. C'est dur car on n'est pas dans la perspective de sauver l'usine. » (DS SUD Chimie, usine PneuX)

Cet incident donnera d'ailleurs lieu, quelques semaines après, à une procédure de licenciement contre le DS de la CGT ayant frappé celui de SUD-Chimie ; cette intervention de la direction venant encore renforcer l'animosité entre les équipes.

Cet isolement dans les deux usines n'est pas compensé pour SUD-Chimie par des relais au niveau du groupe. En raison de la mise en location gérance de l'établissement PneuY au sein duquel le syndicat obtient ses plus forts résultats, SUD-Chimie a perdu la représentativité au niveau du PneuXY-France (alors que celle-ci avait été obtenue en 2005). Le fait de ne plus disposer d'élus au CCE constitue une perte importante en termes d'informations sur la stratégie du groupe, mais aussi de possibilité de se projeter au-delà des deux établissements. C'est dès lors grâce à des contacts maintenus avec des élus de la CFDT au CCE que les militants de SUD Chimie parviennent à recueillir des données importantes pour apprécier la situation économique de leur propre établissement.

Le contraste avec l'Unsa est ici saisissant. Alors même qu'elle a opté pour un « nouveau » sigle, l'ancienne équipe CGT n'en pâtit pas au sein de l'usine PneuY, dans la mesure où elle tire bénéfice à la fois du changement du périmètre juridique du groupe et des nouvelles règles de représentativité qui entraînent la disparition d'acteurs qui auraient pu tenter leur chance comme interlocuteurs de la direction. A l'opposé, alors même que le nouveau régime de représentativité éclaire sous un autre jour une représentativité qui leur a été contestée à maintes reprises, les deux syndicats SUD n'en tirent que de maigres bénéfices, continuant à subir un véritable ostracisme de la part de la CGT et de l'Unsa.

#### Liste des entretiens

Délégué syndical SUD usine PneuY ; Délégué syndical SUD usine PneuX ; Délégué syndical Unsa, Secrétaire du CE usine PneuY ; Elue CGT au CCE ; Entretien collectif avec des élus CGT, usine PneuX ; RSS FO, usine PneuY

## Annexe I – résultats électoraux dans l'établissement PneuXY France

Site Sud - Usine PneuY

Résultats des élections pour le comité d'établissement, premier tour 19 février 2009

Titulaires 1<sup>er</sup> collège

Inscrits : 814 / votants : 686 / exprimés : 668

Unsa	317 voix	47,4%	4 élus
CGT	28 voix	4,1%	0
FO	15 voix	2,2%	0
CFDT	34 voix	5%	0
CFTC	46 voix	6,8%	0
SUD	227 voix	33%	2 élus

Titulaires 2<sup>e</sup> collège

Inscrits : 147 / votants : 111 / exprimés : 111

Unsa	62 voix	58,8%	1 élu
CFTC	43 voix	38%	0
CGC	6 voix	5%	0

Titulaires 3<sup>e</sup> collège

Inscrits : 36 / votants : 35 / exprimés : 32

Unsa	32 voix	100%	1 élu
------	---------	------	-------

Election des Délégués du personnel, 19 février 2009

Titulaires, 1<sup>er</sup> collège

Inscrits : 814 / votants 685 / exprimés : 657

Unsa	310 voix	47,1%	5 élus
CGT	31 voix	4,7%	0
FO	14 voix	2,1%	0
CFDT	39 voix	5,9%	0
CFTC	48 voix	7,3%	0
SUD	214 voix	32,5%	3 élus

Titulaires 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> collèges

Inscrits : 183 / votants : 146 / exprimés : 145

Unsa	85 voix	58,6%	1 élu
CFTC	46 voix	31,7%	1 élu
CGC	14 voix	9,6%	0

## Annexe 2 – résultats électoraux dans l'établissement PneuXY-France, Site Nord

Site Nord - Usine PneuX

PneuX										
2009										
CE		Inscrits	Votants	Exprimés	CFDT	CFTC	CGT	FO	SUD	CGC
<b>1er collège</b>	voix	1183	1013	1002	21	33	791	14	143	
	%				2,1	3,3	78,9	1,4	14,3	
	sièges						5		1	
<b>2ème collège</b>	voix	136	116	109	7		45		21	36
	%				6,4	0,0	41,3	0,0	19,3	33,0
	sièges						1			
<b>3è collège</b>	voix	84	60	54						54
	%									100
	sièges									1
<b>% sur l'ensemble des collèges</b>					2,4	2,8	71,8	1,2	14,1	7,7

## **Chapitre 13. Des élections pour rien ? Représentativité et conflictualité au sein des TUC**

Le cas d'étude que constituent les Transports Urbains Collectifs (TUC) pourrait être présenté comme une configuration où l'application des nouvelles règles de représentativité s'est traduite par une simplification du paysage syndical. En effet, suite aux élections professionnelles qui se déroulent en novembre 2009, l'entreprise ne compte plus six organisations représentatives (CGT, CFDT, CFTC, CFE-CGC, FO, Unsa), mais quatre ; la CFTC et la CFE-CGC n'atteignant pas la barre des 10%. Pour autant, dans ce cas, la simplification se traduit aussi par un *statu quo* dans les rapports de force internes et ne favorise en rien une relance d'un « dialogue social » rendu inexistant par la dénonciation unilatérale par la direction de l'ensemble des accords et usages en vigueur dans l'entreprise. L'entrée dans le nouveau régime de représentativité s'effectue dans un contexte hautement conflictuel et celui-ci imprègne l'ensemble des relations sociales ainsi que les possibilités de relance de leur activité pour les acteurs ayant perdu la représentativité.

### **I. Dénonciation des accords et montée des tensions : une entreprise fortement conflictuelle**

Les TUC constituent un des plus grands réseaux de transport public urbain après celui de Paris. Le réseau est exploité par une société locale, filiale d'un important opérateur privé de transport public de voyageurs en France. Le même groupe exploite les réseaux de transport public de plusieurs grandes villes de France et possède des filiales dans plusieurs pays d'Europe.

Les TUC compte 4 300 salariés répartis entre les différents réseaux de métro (4 lignes), tramway (4 lignes), bus, funiculaire, les dix agences commerciales, les services techniques et le siège social. L'ensemble du réseau est relativement étendu, ce qui pose des problèmes aux organisations syndicales, comme nous le verrons plus avant, pour assurer une présence dans l'ensemble des sites de l'entreprise. Les conducteurs représentent 60% des effectifs, les ouvriers et techniciens 17%.

Le syndicat mixte des transports pour le département et l'agglomération (que nous appellerons « Syndic ») est l'autorité organisatrice en charge d'attribuer des concessions, dans le cadre d'une délégation de service public, à des opérateurs privés pour l'exploitation du réseau, la maintenance des matériels et des infrastructures. Le Syndic est présidé par un élu socialiste de la communauté urbaine issu de son comité syndical qui réunit seize élus de la Communauté urbaine et dix élus du Conseil général. Cette structure de direction à deux niveaux est indispensable à prendre en compte pour saisir la dimension politique que prennent très rapidement les dossiers et conflits sociaux au sein des TUC.

En juin 2008, la société exploitante des TUC lance un vaste plan de « refondation sociale » qui passe par la dénonciation de l'ensemble des accords signés dans l'entreprise. Il s'agit de faire table

rase non seulement des 300 accords accumulés au fil des luttes et des négociations, mais aussi des usages qui sous-tendent les relations sociales au quotidien. Cette initiative de la direction vise officiellement à répondre aux exigences de modernisation de l'entreprise – avec pour point nodal une profonde réorganisation du temps de travail et du réseau de bus – en vue de la renégociation de la concession, celle-ci arrivant à terme le 31 décembre 2010. L'attribution du marché public, six ans auparavant, a en effet donné lieu à des tensions importantes entre le Président du Syndic et le Président de la Communauté urbaine et maire de la ville. La société exploitante estimant n'être pas assurée de remporter de nouveau le marché, la réduction des coûts *via* la réorganisation du travail est présentée comme une exigence pour satisfaire les attentes de l'autorité organisatrice.

Du côté syndical, le fait que la direction revienne sur les modalités d'organisation du temps de travail était attendu. Cette organisation – soit le calcul du temps de travail, des roulements et des récupérations – est encore régie, en 2008, sur la base d'un arrêté de 1942. Un accord sur les 35 heures a été signé en début des années 2000 par l'ensemble des organisations présentes, y compris donc par la CGT, syndicat dominant dans l'entreprise. Comme le dit le délégué syndical actuel de la CGT, « *on ne signe pas beaucoup, mais celui-là, on l'a signé* ». L'organisation du temps de travail donne lieu à des dispositions complexes – les agents ont des horaires décalés – qui reposent en partie sur l'acceptation de pratiques informelles par la direction, d'« arrangements » (notamment pour les remplacements), lesquels confèrent une relative marge de manœuvre aux salariés pour combiner leur activité professionnelle et leur vie privée. L'adoption du décret Perben du 19 juillet 2006 relatif à la durée du travail dans les entreprises de transport public urbain de voyageurs contraint la direction des TUC à une adaptation des ces règles formelles et informelles. Le décret interdit, en effet, de travailler plus de six jours consécutifs, ce qui, dans le cas des TUC, oblige la direction à repenser les roulements (et va rendre difficile l'obtention, pour les agents, de deux jours de repos consécutifs). S'ils anticipaient les contraintes introduites par le décret Perben, les représentants syndicaux ne s'attendaient pas, toutefois, à ce que la direction se saisisse de ce dossier pour remettre en cause, juste avant l'été, l'ensemble des accords conclus dans l'entreprise.

Le caractère unilatéral de la décision ainsi que le procédé (annonce en juin 2008) sont ressentis comme des provocations par les syndicats, ce qui contribue à créer les conditions d'un front commun, malgré l'existence de tensions importantes, notamment entre la CGT et la CFTC<sup>122</sup>. Une intersyndicale se constitue et appelle à un premier mouvement de protestation en septembre 2008. Puis, durant une année, des négociations s'engagent pour aboutir à un « accord de méthode », soit à la définition du calendrier et des étapes pour revenir sur l'ensemble des textes conventionnels. Alors même que cet accord sur les « modalités de reconstruction du socle social », comme le dénomme en interne la CGT, est ratifié par l'ensemble des syndicats, les tensions se multiplient entre la direction de la société exploitante et ces derniers. Les représentants syndicaux estiment, en effet, avoir avancé de

---

<sup>122</sup> La CFTC a intenté une action en justice contre le secrétaire général du CE, membre de la CGT.

façon unitaire des « contre-propositions », mais considèrent que la direction de l'entreprise leur a adressé une fin de non recevoir en communiquant surtout vers l'extérieur au sujet des « acquis sociaux » que les agents des TUC conservent : soit, en particulier, les 35 heures, la prime de vacances, le 13<sup>e</sup> mois. Or, pour les syndicats, ces dispositions sont tout simplement légales (liées au Code du travail ou à la convention collective) et n'apportent pas de réponse concrète par rapport à la réorganisation du temps de travail.

Après un an de négociations sans résultat tangible, une intersyndicale rassemblant la CGT, la CFDT, la CFTC, la CFE-CGC, FO, l'Unsa et SUD lance le 24 septembre 2009 un mouvement de grève reductible en déposant un préavis de 99 jours ; cette option tactique étant liée aux contraintes créées par la loi du 21 août 2007 sur la continuité du service dans les transports. Au cours du conflit qui est relativement bien suivi, la CFDT se désolidarise de l'intersyndicale et semble proche de signer un accord avec la direction. Pour autant, le mouvement de grève s'achève, après l'épisode dramatique de l'incendie d'un dépôt (*Cf. infra*), sans qu'aucun accord ne soit signé.

## **2. Les élections dans le sillage de la grève : une polarité CGT / CFDT**

Les élections professionnelles étaient prévues en mars 2009, soit en pleine phase de discussion entre les organisations syndicales et la direction sur la méthode à adopter afin de parvenir à renégocier les principaux accords sociaux. Engagés dans une démarche unitaire, les syndicats s'accordent pour demander le report de ces élections, soit la prorogation des mandats. Il s'agit, selon plusieurs de nos interlocuteurs, de ne pas brouiller les enjeux, ne pas créer « un contexte de surenchère » lié au scrutin alors même que le problème posé par la dénonciation de l'ensemble des accords est central. Le premier tour des élections est finalement programmé le 19 novembre 2009, soit très peu de temps après la fin de la grève et alors que l'ensemble des dispositions conventionnelles au sein de l'entreprise ont cessé d'être valides.

Les syndicats abordent de façon différente ce scrutin dont, à l'exception de la CFDT, ils demandent de nouveau le report (une action en justice est entamée sur ce point par l'Unsa). Ils refusent de façon unanime de ratifier le protocole électoral, dans la mesure où l'accord sur le droit syndical fait partie des dispositions conventionnelles qui ont été annulées et qu'ils associent fortement l'organisation des élections à la restructuration interne, de grande envergure, qui est en train de se dérouler :

« Là c'est pareil : il faut le mettre dans le contexte. Jusqu'à présent, on les signait les protocoles électoraux, parce qu'il y avait pas de difficulté. C'est plus ou moins les modalités d'organisation des élections. Sauf que là personne ne les a signés, mais vraiment personne ! C'est parce qu'il y avait une volonté de la part de la direction de mettre en œuvre déjà une organisation différente. Elle voulait sectoriser un certain nombre d'instances, notamment le délégué du personnel, et par conséquent la CHSCT. Ça a été refusé en l'état par les organisations syndicales et surtout la question sous-jacente c'est qu'il y avait une telle suppression des moyens syndicaux et des moyens des IRP qu'il était hors de

question qu'on cautionne à travers la signature d'un protocole électoral cette volonté de nous ramener au Code du travail. Donc c'est pour ça qu'on a rien signé. » (Délégué syndical CGT)

Les relations sociales sont marquées depuis une dizaine d'années par la prédominance de la CGT<sup>123</sup> qui revendique plus de cinq cents adhérents dans une entreprise de quatre mille trois cents salariés, avec une implantation répartie dans tous les secteurs, mais particulièrement forte au sein du personnel d'exécution, de la maintenance et au sein des conducteurs. Quatre autres organisations disposent d'une influence importante, mais inégale selon les dépôts et les lignes (tram, métro ou bus). Enfin, deux autres organisations sont beaucoup plus marginales : d'un côté, la CFE-CGC qui n'existe jusqu'en 2009 qu'au travers de son délégué syndical et ne dépasse pas les 2% aux élections professionnelles ; de l'autre, SUD-TUC qui a essayé de se développer à partir de mai 2005 suite à une scission de la CFDT et qui a réussi à percer, sur le plan militant, auprès des conducteurs de trams. La situation de cette dernière organisation est spécifique : SUD-TUC a joué un rôle important dans le conflit, mais ne dispose pas de la représentativité. Après trois tentatives pour faire reconnaître celle-ci auprès des tribunaux et autant d'échecs, les militants de SUD-TUC ont obtenu de nommer un représentant de la section syndicale (RSS) en janvier 2009 suite à l'entrée en vigueur de la loi du 20 août 2008.

Le scrutin de novembre 2009 apparaît à la fois comme une sanction, par les urnes, des stratégies engagées durant le conflit et, plus précisément, du bras de fer opposant les syndicats à la direction sur la question du temps de travail. L'un des ces enjeux principaux concerne le score de la CFDT et notamment sa capacité à atteindre les 30% et à se retrouver en position de valider, seule, l'accord proposé par la direction. Le fait que la CFDT se soit désolidarisée au cours du conflit de l'intersyndicale conduit à créer deux blocs, l'un dominé par la CGT autour duquel gravite la CFTC, SUD et l'Unsa, l'autre lié à la CFDT. Estimant que les positions défendues par l'intersyndicale ne permettent pas de renouer avec les négociations, la CFDT entend assumer une posture plus « ouverte ».

Durant le conflit de septembre, alors que l'intersyndicale réclame de son côté la nomination d'un médiateur afin de sortir du face-à-face avec la société exploitante, la CFDT prend l'initiative d'organiser dans un dépôt de bus (qui compte parmi les plus gros avec quatre cents salariés) une consultation sur les propositions de la direction. Il s'agit, de fait, de soumettre aux agents sa propre option stratégique : soit celle de rester mobilisé, mais d'avancer malgré tout vers une solution négociée en acceptant les nouvelles propositions de la direction. L'usage du référendum renvoie ici à deux objectifs immédiats : celui de se différencier des autres syndicats et de légitimer une démarche qui jusqu'alors s'apparentait à de la division dans un contexte d'unité syndicale ; celui de construire un rapport plus direct aux salariés, en proposant une forme de participation différente de celles que privilégient les autres organisations.

---

<sup>123</sup> FO a obtenu la direction du CE durant une période de deux ans au début des années 2000.



Or, cette deuxième dimension revêt une dimension symbolique importante deux mois avant les élections professionnelles dans l'entreprise. Ce qui est visé est le type de leadership exercé par la CGT. Cette dernière organisation a en effet construit son assise auprès des agents d'exploitation et des conducteurs en s'appuyant sur la présence de militants dans chaque ligne et dans chaque dépôt. Le contrôle du comité d'entreprise et un certain nombre de droits syndicaux (tels qu'ils existaient avant la dénonciation de l'ensemble des accords en juin 2008), dont un volet conséquent d'heures de délégation, ont jusqu'alors favorisé ces pratiques militantes qui reposent sur des liens interpersonnels et sur la reconnaissance de la primauté du syndicat. En défendant l'option d'un référendum, la CFDT fait le choix de s'adresser aux salariés qui ne sont justement pas syndiqués, de faire primer l'individu et sa liberté de décision sur le groupe et notamment sur le groupe organisé, soit le noyau des militants. Ce sont bien deux logiques de représentation qui se confrontent ici, à la veille des élections, et qui ont été activées par l'usage du référendum.

Le jeune secrétaire général du syndicat exécution de la CGT que nous avons rencontré<sup>124</sup> a bien conscience de l'impact sur la façon de mener la campagne, avant le scrutin de novembre 2009, de ces conceptions divergentes de la relation entre syndicats et salariés et. Il explique ainsi :

« On avait d'un côté une intersyndicale qui tenait plutôt bien et qui à l'époque était composée de la CGT, des autonomes, de FO, de la CFTC, de la CFE-CGC et de l'autre côté, une organisation, ben la CFDT, qui avait - bon, je ne veux pas faire de jugement de valeur - une vision différente de la stratégie à mettre en œuvre, notamment les discussions avec la direction. La plupart de ces organisations syndicales, celles que j'ai citées, qui étaient dans l'intersyndicale, y compris la nôtre, ont fait plutôt campagne sur la situation telle qu'elle s'est déroulée. En tous cas, je vais parler plus particulièrement pour la CGT : on a peut-être fait une erreur en pensant que toute la démarche qu'on avait pu avoir durant la période précédente, qui était assez proche, allait pouvoir nous permettre, car on avait été pas mal en avant, de permettre d'Assurer une élection professionnelle sans pour autant faire une campagne comme on avait l'habitude de le faire. Sauf que ça ne s'est pas exactement déroulé comme on le pensait. On aurait peut-être dû beaucoup plus insister sur notre démarche et dans quelle situation on était. »

Pour les militants de la CGT, ce qui s'est joué dans le conflit de septembre 2009 devrait suffire à orienter les votes. La proximité de la grève, le temps relativement court de la campagne les conduit à estimer qu'il n'est pas nécessaire d'explicitier davantage les positionnements adoptés par l'organisation. Le même interlocuteur poursuit :

« Et que notre travail qui était fait tous les jours sur le terrain, à un moment donné il trouvera sa réponse à travers les votes des salariés. C'est pour ça qu'on a fait une campagne totalement différente. Passé cette période-là, on a fait quand même un tract, mais la campagne fut extrêmement courte. En tout sur 15 jours. Et je pense qu'on n'a pas pu occuper le terrain comme a pu le faire après la grève la CFDT, à travers leur consultation. Et c'est ça qui a, à mon avis, pesé. »

La démarche adoptée par la CFDT, soit sa stratégie de différenciation de l'intersyndicale et l'organisation d'une consultation des salariés, se révèle effectivement payante pour celle-ci puisqu'elle progresse de neuf points lors du premier tour des élections pour le comité d'entreprise le 19 novembre

---

<sup>124</sup> Conducteur de bus trentenaire, il a accédé à ce poste en 2007, suite à la démission du secrétaire général élu par le congrès en raison de problèmes de santé. Il existe un autre syndicat CGT dans l'entreprise, affilié à l'UGICT.

2009. La CGT reste le premier syndicat avec un nombre de voix en léger recul, autour de 32,2% sur l'ensemble des collèges (34,5% dans le premier collège, 24,4% dans le second). La CFDT obtient 25% des suffrages exprimés contre 16% aux dernières élections de 2007 (avec une progression de onze points dans le deuxième collège). Elle reste cependant en deçà des 30%. Seules quatre organisations franchissent la barre des 10% : l'Unsa (14,6%, recul de trois points) et FO (13%, recul de trois points), en plus de la CGT et de la CFDT. La CFTC passe en dessous des 10%, avec 7,2%, alors qu'elle avait obtenu 15,8% en 2007 (soit un recul de huit points) et SUD ne dépasse pas les 6%. La CFE-CGC n'obtient que 1,1% des suffrages exprimés et perd également sa représentativité.

Les résultats de ce premier tour suggèrent trois pistes d'interprétation. En premier lieu, il est à noter que l'abstention a progressé de cinq points entre les deux scrutins, passant de 35% en 2007 à 40% en 2009. Ce phénomène peut paraître étonnant alors que la vie de l'entreprise est marquée par une phase très conflictuelle. Il est dès lors probable qu'une partie des salariés mobilisés durant la grève n'a pas considéré la consultation électorale comme un prolongement de celle-ci : c'est l'hypothèse avancée par les responsables de la CGT lorsqu'ils considèrent ne pas avoir réussi, faute de campagne ciblée, à faire le plein des voix. En second lieu, les résultats apparaissent relativement clivés : les acteurs qui ont assumé les positions les plus claires – refus de l'accord proposé par la direction *vs* possibilité de le négocier pour sortir de l'impasse –, soit la CGT malgré la baisse de ses résultats et la CFDT, apparaissent comme les « gagnants » du scrutin. En revanche, les acteurs syndicaux qui se sont situés dans le sillage de la CGT *via* l'intersyndicale (et notamment l'Unsa qui était auparavant la deuxième organisation) subissent également une légère érosion de leurs résultats, se retrouvant bien en deçà de ceux de la CFDT. Enfin, un déplacement des votes, en particulier dans le deuxième collège (au sein duquel votent les contrôleurs) semble s'être effectué de la CFTC vers la CFDT.

### **3. Les difficultés à faire vivre l'organisation après la perte de la représentativité**

A la suite des élections de novembre 2009, trois organisations connaissent donc un changement de situation radical avec la perte de la représentativité. Pour autant, l'épreuve n'est pas la même pour les trois. Nous nous concentrerons ici sur les cas de la CFTC et de SUD TUC qui nous semblent illustratifs de deux trajectoires : d'un côté, la sanction d'un acteur syndical installé de longue date dans les relations professionnelles de l'entreprise ; de l'autre, le non accès à la représentativité d'une organisation en phase d'implantation. Dans les deux cas, cependant, l'exercice du mandat de RSS ne permet pas de maintenir une réelle activité syndicale dans l'entreprise.

Du côté de la CFTC, l'analyse de l'échec électoral donne lieu à des commentaires de type différents. Les dirigeants actuels de l'organisation dénoncent, d'une part, l'influence qu'aurait exercé la direction, *via* sa ligne hiérarchique, pour peser sur le vote des agents de maîtrise que sont les

contrôleurs<sup>125</sup>. Des consignes auraient été données, selon eux, pour encourager un vote CFDT et, en retour, pour sanctionner leur organisation. « *La CFTC a été punie* », nous dit, en off<sup>126</sup>, le président du syndicat qui y voit une mesure de rétorsion suite au refus de son organisation de ratifier le nouvel accord d'entreprise sur l'organisation du temps de travail proposé par la direction, alors même que la CFDT avait auparavant pour habitude de signer les différents textes conventionnels. La direction des TUC aurait compté sur cet appui qui aurait permis de sortir la CFDT de son isolement et aurait été surprise de l'inscription durable de la CFTC dans une intersyndicale très combattive. Mais ce discours consistant à dénoncer une « manœuvre » de la direction, à attribuer des causes extérieures à l'échec électoral, n'a visiblement pas suffi pour maintenir une cohésion au sein du syndicat.

Les responsables actuels de la CFTC soulignent, en effet, et ce deuxième point de leur interprétation est le plus prégnant dans leur discours actuel, les effets que la perte de représentativité a entraîné au sein de leur organisation. Le fait de ne plus disposer d'un local (le syndicat se réunit désormais au sein de l'Union locale CFTC dans la Bourse du travail) et la réduction des moyens syndicaux sont venus accentuer un mouvement de démobilisation. Entre 2009 et 2010, ce sont près de plus de cent adhérents qui ne reprennent pas leur carte, laissant le syndicat exsangue avec quinze affiliés. Le bureau du syndicat a été complètement renouvelé. L'ancienne équipe qui a engagé une affaire en justice contre la CGT et sa gestion du CE, dénonçant l'absence de pluralisme dans le bureau de celui-ci et des malversations financières, voit sa requête déboutée par le tribunal d'instance. « *On a fait appel alors même que ces élus ont quitté le syndicat...et même l'entreprise* », « *que le bureau a imploré* » nous explique le nouveau Président. Liée à la CGT durant le conflit, la CFTC ne peut pas jouer sur cette alliance en raison même de ce contentieux. Alors que site du syndicat affiche encore en 2011, « *Tel un phœnix, la CFTC renaît de ses cendres...* », il apparaît que le nouveau secrétaire général, élu en 2010, a également démissionné, obtenant un congés de formation et que le titulaire du mandat de RSS est peu présent dans le syndicat. « *Vous ne pouvez pas faire de syndicat si vous n'avez pas les moyens. Le bénévolat, ça a des limites* ».

L'interlocuteur que nous rencontrons, contrôleur des TUC avec vingt ans d'ancienneté, aujourd'hui détaché à plein temps par sa fédération pour suivre le secteur du Transport sur le département nous explique qu'il intervient désormais rarement dans l'entreprise, orientant son activité sur niveau de la branche. Dans cette perspective, récupérer la représentativité aux TUC est évidemment important, mais ce responsable syndical ne semble pas miser sur un travail militant à la base. « *On est à 7% [au niveau de la branche]. Il faut aller à 8%. On doit y arriver si on récupère Les TUC. Ce sont des deals qu'il faut passer* ». L'idée sous-jacente est que la société exploitante des TUC, subissant en cela la pression de l'autorité organisatrice, le Syndic, sera obligé de renouer avec des pratiques de dialogue social et que la CFTC redeviendra, dans ce cadre, « *un interlocuteur*

---

<sup>125</sup> Leur dénomination officielle dans l'entreprise est la suivante : « agents prévention intervention contrôle ».

<sup>126</sup> Notre interlocuteur refuse, en effet, tout enregistrement de l'entretien. Toutes les citations de cette partie sont issues de notes manuscrites prises durant l'entretien.

*intéressant* ». Les quelques militants demeurant actifs au sein des TUC misent dès lors sur cette reconnaissance « par le haut » qui pourrait venir de leur capacité à rester représentatifs au niveau de la branche.

La situation de SUD TUC révèle d'autres processus. L'organisation a été lancée en mai 2005 par des militants de la CFDT et notamment des membres du bureau de ce syndicat dont le secrétaire général. Le fait de quitter la CFDT, en raison de désaccords de fond sur l'orientation de la confédération, fait débat. Une partie des militants engagés dans la construction de SUD renoncent finalement et retournent à la CFDT.

« Ils avaient ouvert le compte, ils avaient créé les statuts, ils avaient été voir SUD-Rail, ils avaient tout fait... Et un mois après, ils ont décidé de rester à la CFDT car ils se sont aperçus que la représentativité, ça allait être compliqué » (ancien membre du bureau de SUD-TUC)

Les « partants » se retrouvent finalement... à deux, avec une trentaine de sympathisants potentiels, quasiment tous conducteurs de trams. Relativement isolés, disposant d'appuis assez réduits du côté d'un Solidaires local, dans le département, qui connaît lui-même des problèmes de fonctionnement, les créateurs de SUD TUC connaissent trois échecs successifs pour faire reconnaître la représentativité de leur organisation par les tribunaux. A chaque désignation d'un DS, ils se heurtent non seulement à la direction, mais également aux autres syndicats de l'entreprise, CGT, FO, CFDT et ...Unsa (cette dernière organisation n'ayant participé qu'à une seule démarche judiciaire). « *On avait pourtant de l'activité, des tracts, des journaux, on avait 3% d'adhésion* », relate ainsi l'un des créateurs de SUD-TUC. « *Mais à chaque fois, on s'est heurté au même juge* ».

Durant quatre ans, l'activité syndicale est portée de façon complètement bénévole, les tracts diffusés « en cachette » et l'organisation survit grâce au surinvestissement d'une poignée de militants. En janvier 2009, les animateurs de SUD TUC obtiennent d'être reçus par la direction et de nommer un RSS dans le cadre des nouvelles dispositions sur la représentativité. Cette désignation est vécue avec soulagement, comme un pas décisif pour la reconnaissance et la stabilisation de l'organisation. L'obtention de la représentativité par d'autres syndicats SUD dans les réseaux de transports en commun, comme à Belfort, est vue comme un précédent encourageant.

« Nous, ici, on espérait que grâce à cette loi, on aurait un peu plus de facilité pour obtenir la représentativité. Parce qu'on savait que SUD faisait peur. On espérait qu'on ferait 10%. Manque de chance, on a fait 6% ». (ancien membre du bureau de SUD-TUC)

Ce résultat s'explique, d'une part, par une implantation encore très limitée de SUD-TUC. Actif essentiellement dans le réseau du tram (ils obtiennent ainsi quarante voix sur cinq cinquante dans ce secteur, un élu aux élections DP), le syndicat ne présente aucun candidat chez les cadres et compte quatre adhérents au sein de la maîtrise. Il tient, d'autre part, à l'image de radicalité qui est associée à SUD-TUC. A la pointe des actions « coups de poing » lors du long conflit avec la direction ouvert depuis septembre 2008 (les militants de SUD-TUC sont ainsi parmi ceux qui perturbent l'inauguration par le maire de la ville d'une nouvelle ligne de tram), le syndicat en subit, d'une certaine manière, le

contrecoup. L'un de ses fondateurs est licencié par la société exploitante des TUC suite à une action menée en juin 2009 : dans le prolongement d'une action collective menée par une cinquantaine de salariés et alors qu'aucun préavis de grève n'a été déposé, ce militant a bloqué à lui seul durant sept heures trois lignes de tram en restant assis au milieu des rails devant le centre de maintenance. Lourdemment sanctionné par la direction de l'entreprise, il l'est aussi par le tribunal correctionnel en décembre 2009, lequel lui inflige de la prison avec sursis et une forte amende. Le militant explique son geste à la presse comme un acte de ras le bol par rapport au climat délétère qui règne dans l'entreprise depuis la dénonciation unilatérale de tous les accords. Ces différentes « affaires » - un militant de SUD-TUC est également entendu par la police à la suite de l'incendie qui a ravagé un dépôt de bus à la fin de la grève de septembre 2009<sup>127</sup> – contribuent à stigmatiser une organisation qui peine à trouver sa place à côté d'une CGT également combative.

Dans ce contexte de répression antisyndicale, la relance d'une organisation qui n'a pas dépassé les 10% se révèle difficile. D'autant plus que SUD TUC se voit dans l'obligation de changer le titulaire du mandat de RSS, le premier ayant été nommé avant les élections ; ce qui n'est pas sans poser problème en raison du peu de forces militantes que possède le syndicat. Les deux premiers animateurs ce celui-ci ne sont plus présents dans l'entreprise, l'un en raison d'un arrêt maladie, l'autre parce qu'il a été licencié. La militante qui assume le mandat de RSS après les élections n'a pas la capacité, seule, à relancer une dynamique d'implantation qui nécessiterait une forte disponibilité pour faire le tour des dépôts et des établissements de l'entreprise<sup>128</sup>. « *Le syndicat est en sommeil* » nous confie l'un de ses deux fondateurs qui tente maintenant de développer l'action de Solidaires au niveau de la branche des transports publics urbains, tout en disposant de moyens institutionnels nettement moins importants que la CFTC pour cela.

Ces deux situations – celle de SUD-TUC et celle de la CFTC - malgré leurs différences, nous semblent ainsi révélatrices de la difficulté à se saisir d'un nouveau mandat comme celui de RSS dans un contexte défavorable pour le syndicat. Si la loi du 20 août 2008 est, dans un premier temps, appréhendée comme une ressource potentielle par les militants de SUD TUC, ils n'en maîtrisent pas complètement tous les paramètres et se retrouvent relativement démunis lorsque le RSS doit être changé. Cette position relativement attentiste par rapport à la loi – les militants de la CFTC n'anticipent pas non plus une perte éventuelle de la représentativité liée à leur changement de stratégie et leur affichage plus « radical » – contrastent d'une certaine manière avec l'Assurance des élus

---

<sup>127</sup> Cet incendie qui a détruit 34 autobus demeure inexpliqué. Il survient en pleine grève, dans la nuit du 29 au 30 septembre 2009, alors qu'une vingtaine de militants syndicaux ont occupé le siège de la société locale exploitant les TUC. SUD TUC a condamné de façon explicite l'incendie, synonyme de « destruction de l'outil de travail ». La presse locale a cependant contribué à médiatiser la convocation d'un militant de SUD par la police.

<sup>128</sup> Malgré plusieurs tentatives et des contacts téléphoniques, nous n'avons pas pu concrétiser un entretien avec l'actuelle titulaire pour SUD TUC du mandat de RSS. Celle-ci a préféré annuler le RV que nous avions pris, ne souhaitant visiblement pas s'exprimer sur les relations sociales dans l'entreprise.

cégétistes de l'entreprise qui affichent à la fois leur satisfaction par rapport à la loi<sup>129</sup> et leur maîtrise des nouvelles exigences :

« Non, ça change rien dans la composition des listes. On est vigilants ce qu'ils soient bien sur la liste [rires]. Moi, par exemple, je ne suis pas élu. Je suis délégué syndical, mais je suis présent sur la liste Comité d'entreprise pour être sûr d'être nommé délégué syndical. Non, là-dessus ... Après une fois qu'on a bien appréhendé la loi, il suffit de bien regarder, de pas faire d'erreurs pour pas se retrouver plantés. Mais concrètement non. Sur la désignation des DS, si on est vigilants, ça pose par de problème. Alors ça peut poser des difficultés si on n'anticipe pas suffisamment notamment lorsqu'il y a des périodes de congrès. Parce que s'il y a une modification de la direction syndicale qui est décidée lors d'un congrès. À tout le moins l'organisation syndicale, il faut quand même qu'il y ait des délégués syndiqués à l'intérieur. Donc si on ne les a pas prévenus en les mettant sur les listes, ouf... Ça peut poser un problème pour les nommer DS.» (Délégué syndical CGT)

#### 4. Un dialogue social au point mort

Depuis le scrutin de novembre 2009, en dépit du projet lancé par la direction, aucun accord global incluant les questions d'organisation du temps de travail n'a été conclu. Le résultat des élections, soit le maintien de la prédominance de la CGT mais également du cadre intersyndical auquel participent FO et l'Unsa, la crainte de la CFDT de s'avancer seule dans des négociations sur le temps de travail sans pouvoir s'appuyer sur un autre syndicat, ont contribué à bloquer, d'une certaine manière, le dialogue social.

Les relations sociales dans l'entreprise reposent depuis octobre 2009 sur le minimum légal de la convention collective et du Code du travail, ce qui entraîne d'importantes répercussions sur les moyens mis à disposition des organisations syndicales. Trois thèmes majeurs de négociation ont été avancés par les interlocuteurs sociaux au cours de l'année 2010 : celui des IRP et du droit syndical, les NAO sur les salaires et la prévoyance. C'est sur ce dernier thème qu'une reprise des discussions entre la direction et les syndicats s'est amorcée alors même que ces derniers réclament avec insistance une relance des négociations sur l'organisation du temps de travail.

« La situation sociale est tellement dégradée que ce soit au niveau du CHSCT, du délégué du personnel ou du Comité d'entreprise, qu'on a des instances qui fonctionnent très mal, voire pas du tout. Et que c'est plutôt la foire d'empoigne plutôt qu'autre chose. On avait presque espéré que la société exploitante gicle dans le prochain contrat, qu'il fasse venir quelqu'un d'autre pour nous changer l'interlocuteur et faire en sorte que ... hein. On essaie de reconstruire un dialogue social parce qu'aujourd'hui c'est un peu compliqué. Et donc on a pas eu le temps concrètement de voir quels pourraient être les effets de la nouvelle représentativité si ce n'est qu'il y a beaucoup moins de monde autour de la table lorsqu'on discute avec la direction. Voilà. Le seul effet concret qu'on puisse aujourd'hui voir. Alors c'est vrai que ça peut peut-être permettre d'alléger, d'avoir des réunions un peu plus constructives. En tout cas ça devrait l'être comme ça. Sauf que bon ben... c'est tellement la foire d'empoigne que [rire]. Voilà, ça

---

<sup>129</sup> « Ah, bah, on va pas vous cacher qu'on est plutôt, nous, satisfaits de voir disparaître un certain nombre d'organisations puisque ... sur les lois précédentes ... Sur les questions de représentativité précédentes, il y avait un certain nombre d'accords dans l'entreprise qui ont été validés non pas par rapport à la représentativité parce que c'était des accords minoritaires, mais par nombre de signatures parce que c'était des organisations syndicales qui signaient des signatures même si elles représentaient pas grande chose. Ça permettait de valider les accords d'entreprise. Donc nous, on est plutôt satisfaits. On ne vous le cachera pas, en plus avec la CFTC, on a eu quelques différends. » (Délégué syndical CGT)

n'avance pas beaucoup. Mais c'est vraiment lié à une situation, à la situation sociale bien particulière dans l'entreprise. » (Délégué syndical CGT)

Plusieurs éléments contribuent, en effet, au maintien d'une conflictualité latente dans l'entreprise, avec des mouvements de grève réguliers. Le premier est l'application du décret Perben sans qu'aucun arrangement n'ait été trouvé pour en atténuer les conséquences pour les agents. Selon l'ensemble de nos interlocuteurs<sup>130</sup>, le taux d'absentéisme aurait augmenté aujourd'hui au sein des TUC et attesterait d'un malaise social diffus. Le second est l'absence d'avancées sur le terrain du droit syndical. Avant 2009, celui-ci était relativement généreux pour les organisations syndicales représentatives qui disposaient d'un volet d'heures de délégations supplémentaires (en plus de celles attribuées aux élus et DS) dont elles pouvaient faire un usage relativement discrétionnaire. Ces moyens permettaient notamment d'assurer un travail militant de terrain – le tour des dépôts dans un réseau très étendu –, mais également des incitations sélectives pour les agents désireux de participer aux activités syndicales. La réduction à quasi néant de ces différentes dispositions contribue à maintenir un climat d'hostilité très prononcé entre les syndicats et la direction. De ce fait, la conclusion d'un accord sur la protection sociale en mai 2010 qui étend à l'ensemble des agents le dispositif de prévoyance (alors que celui-ci était auparavant relativement inégal selon les catégories d'agents) ne constitue pas une véritable reprise du dialogue social. Il était, en effet, difficile pour les syndicats de ne pas approuver un dispositif contenant des avancées pour une partie des salariés. La direction de la société exploitante a organisé un référendum interne, le 22 juin 2010, pour valider ces nouvelles dispositions, l'ensemble des syndicats appelant à voter en faveur du texte. L'organisation de cette consultation n'était donc pas nécessaire dans la mesure où la règle des 30% était atteinte : en la jugeant utile sur le plan symbolique, la direction montre, d'une certaine manière, que la sanction électorale ne suffit pas.

**Liste des entretiens :**

Secrétaire général du syndicat exécution CGT, délégué syndical ; ancien membre du bureau de SUD-TUC ; président du syndicat départemental CFTC des transports ; avocate conseil auprès de la CGT ; journaliste local qui suit le dossier des TUC

---

<sup>130</sup> Nous regrettons de n'avoir pas pu rencontré de représentants de la DRH malgré de nombreuses demandes.

## Chapitre 14. Recompositions du paysage syndical et du dialogue social à la SNCF ?

Les investigations à la SNCF ont été conduites par Karel Yon et Marnix Dressen dans la région de Lille et par Dominique Andolfatto et Marnix Dressen dans la région de Metz et de Nancy. On trouvera en annexe le détail des 26 personnes rencontrées. La présente note de synthèse s'appuie notamment sur a) une communication présentée par D. Andolfatto et M. Dressen à l'Université Laval<sup>131</sup> et b) une présentation des premiers résultats faite par Marnix Dressen au Ministère du travail le 1<sup>er</sup> juillet 2010<sup>132</sup>, c) une communication en préparation par D. Andolfatto, M. Dressen et C. Mahieux<sup>133</sup>.

Le choix d'enquêter à la SNCF repose sur essentiellement trois considérations. La première tient à son rang de première des grandes entreprises publiques à mettre en œuvre la loi du 20 août 2008. La seconde raison est qu'il s'agit d'un des derniers grands bastions du mouvement syndical dans lequel il était intéressant de voir ce que l'application de la loi pouvait changer. Enfin, nous étions aussi intrigués par la grande diversité syndicale caractérisant l'opérateur historique du transport ferroviaire, puisqu'hormis les cinq fédérations bénéficiant de la présomption irréfragable de représentativité, on observait la présence d'une influente UNSA et de la FGAAC, syndicat catégoriel des conducteurs de trains, auquel on pourrait ajouter le SNCS, non représentatif stricto sensu, mais invité à certaines réunions par la direction<sup>134</sup>.

A la SNCF, la mise en œuvre de la réforme est progressive. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, elle a commencé à s'appliquer au niveau des entreprises. La SNCF, où des élections professionnelles ont eu lieu en mars 2009, a été la première des grandes entreprises publiques concernées. Nous proposons d'analyser l'application de la réforme dans cette entreprise et comment elle a commencé à affecter les organisations syndicales. Il s'agit plus largement de repérer les changements en cours et de vérifier si ceux-ci s'inscrivent dans les objectifs affichés par la « position commune » du 9 avril 2008 puis par la loi du 20 août 2008.

---

<sup>131</sup> 2010, juin avec Dominique Andolfatto, « Transformation de la représentativité syndicale et rénovation de la négociation collective en France : enjeux et début d'application à la SNCF », Les systèmes de représentation au travail : à la mesure des réalités contemporaines ? Employee Representation in the New World of Work The Dynamics of Rights, Voice, Performance and Power Colloque international du CRIMT / 47<sup>e</sup> congrès de l'ACRI, 16-18 juin 2010 / Université Laval, Québec, 22 p.

<sup>132</sup> Dressen M., « Recomposition syndicale » synthèse pour la Dares (1<sup>er</sup> juillet 2010), miméo, 6 p.

<sup>133</sup> 2011, 20 au 22 avril 2011 (avec D. Andolfatto et C. Mahieux), « La grève d'avril 2010 à la SNCF : Un mouvement polymorphe, polycentrique et plurifonctionnel », 4<sup>e</sup> Congrès International du réseau francophone des Associations de science politique, Association Belge de Science Politique (communauté française), Université Libre de Bruxelles, 20-22 avril 2011, « Etre gouverné au XXI<sup>e</sup> siècle ». Les salariés après 30 ans de « réformes sociales » : plus nombreux mais plus faibles ? (le recours à la grève dans le marché mondialisé), 28 p.

<sup>134</sup> SNCS : syndicat national des cadres supérieurs. Cette organisation n'a jamais été représentative à aucun titre à la SNCF (à la différence par exemple de l'UNSA ou de SUD), mais était convoquée par la direction à certaines négociations au gré des circonstances. Du fait de la loi d'août 2008, cette OS s'est finalement ralliée à l'UNSA.



Des changements plus ou moins contraints, plus ou moins lents, sont en cours du fait de l'application de la loi d'août 2008. Notons qu'il est illusoire de comprendre l'impact de la loi sans replacer son application dans le contexte d'incessantes et profondes restructurations de l'opérateur historique dans le secteur ferroviaire (redéfinition des périmètres des « établissements », filialisation, etc.), qui ont pour effet de brouiller les effets de la loi et, en tout cas, d'en complexifier l'application et... l'interprétation. Le nouveau contexte juridique, auquel s'ajoute une conjoncture politico-économique incertaine, incite les organisations syndicales et les managers à un jeu plus tactique encore que par le passé.

En s'inspirant d'une communication en préparation<sup>135</sup>, on peut rapidement représenter ces restructurations. Quoiqu'on ne puisse ici que sommairement les caractériser, il n'est pas exagéré de parler d'une privatisation rampante de l'entreprise. Celle-ci comporte principalement une demi-douzaine de dimensions : la plus ancienne est sans doute la sous-traitance du nettoyage et du gardiennage (cela remonte aux années 1970), puis la sous-traitance des consignes à bagages, des lavabos et autres « objets trouvés », la sous-traitance de la maintenance et de l'entretien des matériels et d'installations ferroviaires, la filialisation des services, la segmentation en entités cloisonnées. A ce chapitre, la création controversée de Réseau ferré de France (RFF) en 1997 comme une structure indépendante gestionnaire des voies, la SNCF étant chargée de l'exploitation, est une étape fondamentale. Elle a eu des conséquences importantes sur la structure même des chemins de fer et elle s'est accompagnée de la création de multiples institutions nouvelles qui rognent sur ce qui relevait auparavant de la responsabilité de la SNCF (Établissement Public de sécurité Ferroviaire, Autorité de Régulation de l'Activité Ferroviaire). Mentionnons aussi la création d'entités de droit privé au cœur même du service public (Eurostar, Thalys, etc.), exploitant les nouvelles lignes TGV, la segmentation des différents types d'activité (grandes lignes, proximité, fret, etc.), un abandon progressif d'une logique de service à l'*usager* au profit d'une logique *client* et notamment de sa partie la plus solvable (exploitation en particulier du TGV et ciblage de leur clientèle « pro »), des modes de commercialisation très particuliers d'une partie des places (ID TGV). Il convient aussi de donner toute son importance à la nouvelle orientation du transport de marchandise (le fret). Ce dernier est désormais placé sous la « tutelle » de Geodis – une filiale de droit privé du Groupe SNCF –, laquelle filiale abandonne une part des marchés aux opérateurs privés français (Europorte filiale d'Eurotunnel, SECO-RAIL) ou étrangers (ECR). En outre, Fret SNCF renonce au « wagon isolé » (le « lotissement »), ce qui bénéficie aux transporteurs routiers (parfois contrôlés par le groupe SNCF

---

<sup>135</sup> 2011, 20 au 22 avril 2011 (avec D. Andolfatto et C. Mahieux), « La grève d'avril 2010 à la SNCF : Un mouvement polymorphe, polycentrique et plurifonctionnel », 4<sup>e</sup> Congrès International du réseau francophone des Associations de science politique, Association Belge de Science Politique (communauté française), Université Libre de Bruxelles, 20-22 avril 2011, « Etre gouverné au XXIe siècle ». Les salariés après 30 ans de « réformes sociales » : plus nombreux mais plus faibles ? (le recours à la grève dans le marché mondialisé), 28 p.

comme Geodis)<sup>136</sup>. Ayons aussi à l'esprit la logique de la holding de filiales privées [du] « groupe SNCF » dans lequel l'établissement public industriel et commercial SNCF ne représente plus que 63,2 % des salariés et 61,6 % du chiffre d'affaires (d'après les comptes de la SNCF en 2010). Dans son *Rapport annuel* de 2006, la SNCF annonçait contrôler quarante neuf « groupes de sociétés » et plus de six cents cinquante filiales.

[Le] Groupe SNCF (« SNCF » sans article défini pour les initiés), de mieux en mieux implanté dans le transport routier, cherche désormais à « se développer à l'international » dans les transports ferroviaires ou urbains sur les différents continents. Dans l'Hexagone, « Groupe SNCF » est bien visible dans les gares sous la forme par exemple des « gilets rouges » de la société Effia-Services récemment rebaptisée Itiremia (qui renseigne la clientèle, contrôle certains accès et commence à vendre des titres de transport). Naturellement, tous les salariés de ces filiales et prestataires de service ne bénéficient pas du statut du cheminot et c'est sans aucun doute une des raisons qui expliquent la prolifération de ces entreprises.

La situation que les cheminots ont en tête est aussi celle de la concurrence dans le transport voyageur international, possible sur le papier depuis le mois de décembre 2009, annoncée à tort pour 2010 mais qui pourrait prochainement prendre la forme effective d'une alliance Veolia-Trenitalia. Ajoutons la menace – ou, à tout le moins, les inconnues – qui pèse(nt) sur l'emploi de cheminots ou sur leur futur lieu d'affectation dans les régions où la SNCF ne remporterait pas les appels d'offres relatifs aux TER (trains régionaux) lorsque les contrats en cours parviendront à échéance.

Ces restructurations provoquent inquiétudes, interrogations et réprobations que le film *Cheminot* de Luc Joulé et Sébastien Jousse (2010) met bien en lumière. Si les cheminots semblent nombreux à désapprouver ce nouveau cours, c'est qu'il porte atteinte à une certaine conception du service public ferroviaire, désintègre progressivement certains avantages acquis, déconstruit leur entreprise – même si l'attachement à celle-ci a pu évoluer également et son image se dégrader. De plus, les cheminots ont le sentiment que leurs dirigeants, y compris le comité exécutif (comex), ne sait pas très bien où il va par exemple dans les restructurations du fret<sup>137</sup>.

## **I. Les élections professionnelles du 26 mars 2009**

Les élections professionnelles du 26 mars 2009 ont marqué dans le cas de la SNCF l'entrée en vigueur des nouvelles règles de représentativité syndicale. Antérieurement, la direction de l'entreprise faisait face à neuf organisations : les cinq centrales bénéficiant de la présomption irréfragable de

---

<sup>136</sup> Dressen, Marnix, « Du statut du cheminot pour tous à son refoulement ? », Cahiers du CIRAC (Centre d'Information et de Recherche sur l'Allemagne Contemporaine), Université de Cergy-Pontoise (à paraître en 2011).

<sup>137</sup> Voir en annexe de cette synthèse un extrait d'entretien avec un responsable CFDT en Lorraine, extrait d'entretien issu de Andolfatto D., et Dressen M. « Transformation de la représentativité syndicale.... », communication citée.

représentativité (CGT, CFDT, FO, CFTC, CGC) et quatre organisations plus ou moins influentes dans l'entreprise (UNSA [ex-FMC], SUD-Rail) ou très catégorielles et spécifiques (FGAAC<sup>138</sup>, SNCS). A l'issue du scrutin de 2009, seules quatre organisations demeurent représentatives au niveau de l'entreprise : CGT, CFDT-FGAAC, UNSA et SUD. Les autres organisations ont été ravalées à un statut inférieur leur permettant de continuer à exister mais avec des droits et des facilités très réduits (en particulier les OS non représentatives ont été regroupées, six mois après les élections dans des locaux intersyndicaux et les permanents ont été invités à rejoindre un poste de travail classique). Du moins est-ce vrai au niveau de l'entreprise car, comme on va le voir, au niveau des régions ou des établissements infra-régionaux, le paysage syndical demeure plus émietté.

Ces changements – et cette apparente simplification – du paysage syndical au niveau national appellent quelques remarques.

Tout d'abord, contrairement à certaines attentes exprimées au niveau interprofessionnel, les élections de 2009 à la SNCF n'ont pas permis de recomposer le paysage syndical de l'entreprise autour de deux grands pôles qu'auraient constitué la CGT et la CFDT. Ces deux organisations ont été en effet les principaux promoteurs – et même les seuls soutiens côté syndical – de la « position commune » interprofessionnelle qui a abouti à la loi du 20 août 2008. Mais elles n'en ont recueilli aucun bénéfice à la SNCF, si ce n'est des transfuges (adhérents provenant d'autres OS). Bien plus, elles ont reculé, perdant plusieurs milliers de voix (soit des pertes nettement supérieures au reflux du nombre des inscrits compte tenu des restructurations en cours à la SNCF).

**La CGT** perd plus de 3500 voix et près de 1 point, malgré des ralliements de militants ou responsables syndicaux de différentes origines. Elle reste et de très loin le syndicat le plus représentatif de l'entreprise (au sens sociologique de l'expression) puisque l'OS qui arrive en deuxième position réalise moins de la moitié des voix de la CGT. Cette dernière est la seule OS à franchir la barre des 30 % lui permettant de signer seule un accord.

**La CFDT.** Le recul est sévère dans le cas de la CFDT malgré ou à cause de son alliance avec la FGAAC. Cette alliance entre le syndicalisme général et universaliste de la CFDT et un type de syndicalisme ultra-catégoriel des conducteurs de train, avait surpris. Mais elle était dictée par la fragilité de l'audience de la CFDT qui s'était effondrée depuis les élections de 2004 après le positionnement de la CFDT lors de la réforme des retraites des fonctionnaires l'année précédente (même si les cheminots ne sont pas des fonctionnaires). En outre, la FGAAC – qui ne s'intéresse qu'aux 17 000 conducteurs – était assurée de perdre sa représentativité au niveau de l'entreprise (où à elle seule, elle ne pesait que moins de 3 % des cheminots de toutes catégories). La FGAAC s'est rendue compte un peu tard qu'elle aurait pu demander au Ministère du travail une exception à la règle

---

<sup>138</sup> La fondations de la Fédération Générale Autonome des Agents de Conduite qui revendiquait traditionnellement son caractère catégoriel remonte au XIX<sup>e</sup> siècle (précisément 1894, avec des racines plus anciennes).

du même ordre que celle que les pilotes de lignes ont obtenu (la représentativité calculée sur une base catégorielle). Quoiqu'il en soit, malgré des identités très différentes, FGAAC et CFDT ont donc décidé de s'associer. Cependant, en 2009, environ un cinquième de leur électorat de 2006 ne s'est pas reconnu dans cette « entreprise de représentation ». En Lorraine, l'un des responsables régionaux de la CFDT estime que probablement moins d'un électeur FGAAC sur deux de 2006 a maintenu sa confiance à l'alliance CFDT-FGAAC de 2009 (il parle de 40%). Une partie des soutiens de la FGAAC – militants ou électeurs – auraient plutôt été séduit par l'UNSA avec laquelle ils ont en commun une certaine identité catégorielle ou, à tout le moins, d'entreprise. Mais si des équipes locales de l'UNSA ont cherché à accueillir en leur sein des militants de la FGAAC, suscitant provisoirement des organisations *ad hoc* comme un petit SAR (Syndicat autonomes des roulants), l'UNSA nationale n'a pas paru intéressée par un tel rapprochement. Était-elle dubitative face aux résultats potentiels d'une telle alliance ? Craignait-elle des surenchères de la part de la FGAAC ? Les cadres adhérents de l'UNSA éprouaient-ils l'aversion que l'on dit pour les conducteurs de trains et leur formidable pouvoir de blocage des trafics ? A moins que, plus simplement, les parties en cause n'aient pas su se rencontrer comme le suggèrent certains interlocuteurs.

On pourrait risquer une autre hypothèse : la CFDT, l'UNSA et la direction de la SNCF n'avaient probablement guère d'intérêt à ce dernier rapprochement et n'auraient pas encouragé l'UNSA à l'accepter. Si celui-ci se réalisait, la CFDT – faute de soutiens venus de la FGAAC – risquait de ne pas atteindre le seuil de 10% des voix. Dès lors, elle aurait perdu sa représentativité et le projet de la direction de conserver un « pôle réformiste » à la hauteur d'au moins 30 % d'audience pour être en capacité de signer des accords, s'évanouissait d'extrême justesse par la même occasion (il lui manquait 0,3 % des suffrages). A elle seule, l'UNSA, compte tenu de l'élimination prévisible des autres « réformistes » (FO, CFTC, CGC), ne pouvait atteindre ce seuil.

Finalement, la CFDT a de justesse sauvé sa « représentativité »... mais son audience recule et le « pôle réformiste » n'a pas atteint la barre des 30 %. Enfin, si la CFDT a réussi à préserver sa représentativité, une remise en ordre a été nécessaire (et, selon nos observations, a nourri même un certain stress). On pourrait y voir une canalisation des énergies militantes, l'obligation à plus de discipline interne qui, au fond, contribue, elle aussi, à changer la culture syndicale.

**L'UNSA** a progressé assez sensiblement (en pourcentages mais aussi en nombre de voix, ce qui est d'autant plus à souligner que le nombre des inscrits a reculé et que l'abstention augmente). Or, cette organisation n'a pas été associée à la négociation nationale qui a abouti à la « position commune » et – pour cette raison notamment –, l'avait même rejeté.

L'UNSA – au niveau national – estimait même que la « position commune » allait produire des « conséquences... désastreuses » : « difficulté de créer un syndicat, [...] [moins] de liberté pour adhérer au syndicat de son choix, et donc désaffection encore plus grande vis-à-vis du syndicalisme

[en raison du « duopole » imposé à terme], taux de syndicalisation encore plus bas qu'aujourd'hui, montée de syndicats ultra-catégoriels et néo-poujadistes et explosion des coordinations qui ne se reconnaîtront pas dans les deux syndicats « officiels », soit un tableau pessimiste qui ne s'est pas révélé exact à ce jour... Naturellement, la question des seuils de représentativité et, plus encore, le délai de 2 ans – imposé pour la reconnaissance d'un syndicat non affilié à une confédération représentative au plan national étaient vus comme une façon d'écarter définitivement l'UNSA du champ professionnel. Ce dispositif devait conduire à « un hold-up organisé sur la démocratie » de la part des signataires de la « position commune », prophétisait l'UNSA<sup>139</sup>.

A la SNCF, ces sombres prévisions ne se sont donc pas réalisées. L'UNSA voit même ses positions consolidées. Ses gains, lors des élections professionnelles de 2009, proviendraient notamment de transfuges de la FGAAC qui se refusent à rejoindre la CFDT. Un de nos interlocuteurs CFDT en Lorraine évaluait à environ 25 % les soutiens de la FGAAC qui ont rejoint l'UNSA.

**FO<sup>140</sup> et la CGC**, du fait des listes communes en 2009, malgré là aussi de profondes différences idéologiques, sont parvenues à conserver le même nombre de voix qu'en 2006. Mais, sauf exceptions régionales, ces organisations ont perdu leur représentativité nationale. Il en découle que leurs représentants sortants ont dû abandonner les différents mandats ou décharges horaires dont ils bénéficiaient au niveau de l'EPIC<sup>141</sup>. Cela a parfois obligé ces « permanents » à retourner à un poste de travail classique<sup>142</sup>.

**La CFTC.** Au niveau national, la CFTC a refusé la triple alliance proposée par FO à la veille des élections, jugeant inéquitable la répartition des voix (FO voulait s'attribuer 95 à 98 % des voix en échange d'environ 55 à 60 % du temps syndical dégagé pour le syndicat chrétien). En fait, la stratégie de la CFTC a été très hétérogène. Selon un leader de SUD-Rail qui suit les élections de très près, la CFTC s'est présentée seule dans 15 scrutins (Amiens, Chambéry, Lille, Limoges, Lyon, Metz/Nancy, Montpellier, Nantes, Paris Rive Gauche, Paris Saint Lazare, Paris Sud Est, Strasbourg, Clientèles, Transverses, Infra). Dans 7 régions, la CFTC avait été passé un accord avec l'UNSA qui accordait 100 % des voix à celle-ci (Bordeaux, Clermont, Dijon, Paris Rive Gauche, Reims, Toulouse). Dans deux régions, un accord avait été passé entre FO / la CFTC et la CGC attribuant 100 % des voix à FO (Paris Est, Rouen).

---

<sup>139</sup> Déclaration nationale, *UNSA magazine*, mai 2008.

<sup>140</sup> FO à la SNCF est un agrégat de courants qui vont de la droite de l'échiquier politique à la gauche radicale d'inspiration trotskiste modalité lambertiste, parfois influente dans certains établissements comme la Gare du Nord où elle est en tête aux élections professionnelles dans l'exécution. Cela oblige à nuancer l'affirmation selon laquelle FO appartiendrait au pôle réformiste.

<sup>141</sup> Selon la DRH de la SNCF, ces décharges horaires représentent en 2010 quelque 2 332 équivalents temps plein. Il s'agit naturellement d'une ressource importante, sinon cruciale, pour les organisations syndicales. Les élections professionnelles contribuent aussi à leur répartition (puisque qu'un ratio – décharges horaires / voix – s'applique. Cet aspect redouble l'enjeu électoral).

<sup>142</sup> Cf. S. Béchaux, « Syndicaliste à vie, c'est fini », *Liaisons sociales magazine*, octobre 2009, p. 26-28 et B. Bissuel, « Le délicat retour à l'emploi des syndicalistes », *Le Monde*, 25 mai 2010.

On observe qu'en tant que structure, et contre toute attente, la CFTC s'est refusée à tout rapprochement avec la CFDT. Sur le fond, on observe un certain ressentiment à l'égard d'une organisation à l'origine de la « position commune » fustigée comme la cause des difficultés actuelles et, peut être à terme, de la mort de la CFTC. On peut se demander si la « déconfessionnalisation » de 1964 ne pas demeure un traumatisme qui continue à marquer des militants qui ne l'ont pourtant pas vécue (il serait intéressant de revenir à ce sujet sur la fabrication des identités syndicales et sur l'impact d'événements historiques). Pas de ralliement à la CFDT donc, mais on a parfois assisté à un nombre significatif de départs individuels vers cette organisation, par exemple à Lyon. A Lille, aussi quelques permanents ont rejoint la CFDT. Globalement, la CFTC a dû faire face avant le scrutin à l'éclatement de nombre de ses équipes. Pour sauver leurs mandats, certains de ses responsables ont préféré rejoindre d'autres organisations (ainsi en Lorraine, le leader de la CFTC est passé à la CGT affirmant emmener avec lui une centaine d'adhérents). Au niveau national, tous les cas de figure se sont produits. A Lille, trois permanents CFTC, dont un jeune ont rejoint SUD. En Lorraine, l'un des responsables de la CFTC reproche à la CFDT un jeu « tordu » et se déclare favorable à la construction de rapports de force. De façon étonnante, la CFTC – à tout le moins en Lorraine – se trouve plus d'affinités avec FO, laïque, voire antireligieuse, qu'avec la CFDT ou d'autres organisations.

**SUD-Rail.** L'Union syndicale solidaires faisait une lecture de la « position commune » tout aussi critique que celle de l'UNSA interprofessionnelle<sup>143</sup>. Elle considérait notamment que la période de deux ans imposée aux nouveaux entrants « représente un frein à l'activité syndicale ». Pour autant, pas plus SUD que l'UNSA n'étaient favorables au *statu quo ante*. Mais la « position commune » leur semblait favoriser un duopole qui ne pourrait se constituer qu'au détriment de la percée ou de la croissance des OS moins influentes. Notons qu'à la SNCF, là encore ces craintes se sont révélées sans fondement. C'est même le contraire que l'on a observé puisque SUD, à l'instar de l'UNSA progresse sensiblement en 2009.

En somme, dans l'entreprise ferroviaire, ces premières élections traduisent donc – assez paradoxalement – le succès d'opposants à la « position commune » tandis que les organisations confédérales qui l'ont soutenue n'engrangent aucun bénéfice. Un rapide examen des faits pourrait conduire à parler d'un effet d'aubaine pour les opposants à la « position commune ». Cependant un examen plus dialectique de la situation tend à montrer que le renforcement de l'UNSA et de SUD ne résulte ni purement d'une causalité juridique (la loi), ni pour l'UNSA du déclin du pôle réformiste traditionnel (surtout incarné par la CFDT, FO, la CFTC et la CGC) et pour SUD du déclin de la CGT, ni purement d'un travail d'équipes syndicales doublé des valeurs et des identités qu'elles portent, mais d'une combinaison des trois facteurs (sans omettre qu'entre l'UNSA qui accompagnerait bon an mal an les restructurations et SUD qui est le plus souvent vent debout pour les contrer, les divergences sont fortes).

---

<sup>143</sup> Communiqué publié par l'USS le 10 avril 2008.

Dans la perspective des prochaines élections (mars 2011), FO, la CGC et la CFTC ont décidé de faire cause commune. De ce point de vue, la loi aurait bien favorisé un regroupement mais il apparaît purement circonstanciel, assez peu crédible et circonscrit à l'entreprise ferroviaire selon les autres organisations syndicales et, s'il dépassait la barre de 10%, cela réintroduirait dans le jeu de la négociation un nouvel acteur : cinq organisations syndicales se retrouveraient face à l'employeur.

Les résultats du scrutin de mars 2009 comparés à ceux de 2006 figurent dans le tableau ci-dessous

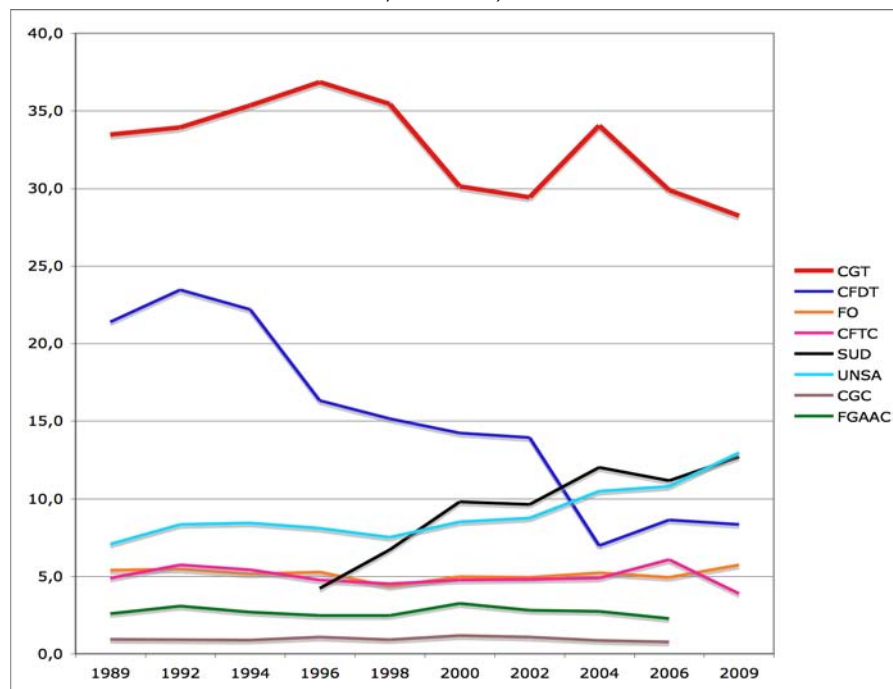
**Tableau n° 1 : L'évolution de l'abstention et des audiences syndicales lors des élections professionnelles de 2009** (classement des organisations des gains en voix les plus élevés aux pertes en voix les plus élevées).

	<i>Audience en % des suffrages exprimés en 2009</i>	<i>Evolution en nombre de voix par rapport à 2006</i>	<i>Evolution en point de pourcentage (par rapport aux % des suffrages exprimés)</i>
<b>Inscrits</b>	-	- 2 783	
<b>Abstentions</b>	-	+ 4 315	+ 2,9 (a)
<b>1. UNSA</b>	18,1	+ 3 401	+ 3,6
<b>2. SUD</b>	17,7	+ 2 311	+ 2,7
<b>3. FO-CGC</b>	8,0	- 84	+ 0,3
<b>4. CGT</b>	39,1	- 3 629	- 0,8
<b>5. CFTC</b>	5,4	- 3 861	- 2,7
<b>6. CFDT-FGAAC</b>	11,6	- 4 634	- 3,0

(a) Dans ce cas, calcul par rapport aux % des inscrits.

Un examen des courbes sur 20 ans montre qu'hormis FO, aucune organisation ne peut se féliciter des effets de la loi sur son audience, en ce sens que les élections de 2009 n'introduisent pas de rupture dans une tendance ancienne. Soit elles étaient en déclin (cas par exemple de la CGT ou de la CFTC) soit elles étaient en progression (cas de l'UNSA ou de SUD-Rail), mais dans tous les cas, la tendance antérieure se poursuit.

**Graphique n° 1 : l'évolution des l'audience réelle des organisations syndicales à la SNCF depuis 20 ans** (en % des électeurs inscrits, ce qui permet de tenir compte du phénomène de l'abstention sur les audiences syndicales)



Sources : SNCF. Graphique réalisé par nos soins.

NB : on trouvera en annexe, les données qui ont permis de construire ce graphique (données en % des électeurs inscrits mais aussi données en % des suffrages exprimés, seules ces dernières étant pris en compte par la loi du 20 août 2008 pour déterminer la représentativité).

## 2. La situation des organisations qui ont perdu leur représentativité

La situation est problématique pour les organisations qui ont perdu leur représentativité et se retrouvent le dos au mur. Elles s'efforcent tant bien que mal de faire vivre un réseau (lorsque celui-ci existait comme dans le cas de la CFTC, en Lorraine par exemple, ou de FO). Elles maintiennent donc des sections syndicales et tentent de prendre appui sur la nouvelle institution issue de la loi du 20 août 2008 – le représentant de la section syndicale (RSS) – pour demeurer un interlocuteur, certes secondaire, du management. Mais cette institution peut être perçue également comme une régression, l'acceptation de ce qui ne serait qu'un sous-statut de la part d'organisations jusque là représentatives. D'une organisation à l'autre, les usages des RSS sont variés.

En Lorraine, par exemple, la CFDT, qui a perdu sa représentativité sur le plan régional, voit dans le RSS une sorte de refuge provisoire, une institution-relais, qui permet de conserver des ressources et de demeurer un acteur reconnu des relations professionnelles. Cette attitude se trouve facilitée par l'importance – et la bienveillance – que la direction maintient envers la CFDT là où elle a perdu sa représentativité. D'abord parce que la CFDT demeure représentative au niveau national (*i.e.*



au niveau de l'entreprise) mais aussi parce qu'elle demeure un appui indispensable pour construire ce « pôle réformiste » que la direction ne désespère pas de faire émerger.

*A contrario*, d'autres organisations – la CFTC et FO – refusent de jouer ce jeu de la « loyauté » en s'appuyant sur le dispositif légal. Elles préfèrent sortir du jeu (« *exit* »), protester (« *voice* ») et, en l'occurrence, tenter de s'appuyer sur d'autres ressources pour compenser la perte de la « représentativité »<sup>144</sup>. Il est vrai que ces mêmes organisations – qui n'ont conservé leur représentativité que dans quelques régions ou établissements de la SNCF – ne bénéficient pas de la même sollicitude de la direction que la CFDT.

Les militants FO interviewés étaient amers et – selon leurs mots – préféraient « retourner sur le terrain ». C'est-à-dire reprendre un poste de travail classique puisqu'ils perdaient leurs mandats. La CFTC-Lorraine, au contraire, a privilégié l'action judiciaire pour contester les conséquences de la mise en œuvre de la nouvelle loi concernant, par exemple, le fonctionnement des comités d'entreprise. Elle se plaint notamment d'être victime de discrimination de la part des autres organisations et de l'employeur. Plus au fond, la défense du pluralisme syndical, le refus de faire du suffrage professionnel le seul étalon de la représentativité, qui devrait renvoyer à une « sociologie des profondeurs » (ou à un donné social)<sup>145</sup>, sont au nombre des principaux arguments opposés à la loi nouvelle.

### *Le « mercato »*

Si la réforme n'a donc pas produit la recomposition et la resyndicalisation attendues, on observe toutefois que sont intervenus des transferts de militants qui disposaient de mandats représentatifs et qui, bénéficiant d'importantes décharges horaires, étaient bien souvent devenus des militants professionnels ou des permanents. On a pu observer deux vagues : une *antérieure* aux élections, une *postérieure* à celles-ci. Les représentants appartenant aux organisations les plus menacées par la loi du 20 août 2008 sont allés proposer leurs services et apporter leurs soutiens à d'autres organisations Assurées de demeurer dans le jeu. Autrement dit, les recompositions organisationnelles qui n'ont pas eu lieu se seraient – au moins partiellement – réalisées au niveau des individus.

A la SNCF, deux vagues de transferts sont intervenus : en amont des élections de mars 2009 puis dans la perspective du nouveau scrutin de 2011. La première vague a vu, par exemple, de nombreux permanents CFTC migrer vers la CFDT, notamment dans la région lyonnaise. En Lorraine,

---

<sup>144</sup> A. Hirschman, *Exit, Voice, Loyalty. Responses to Decline Firms, Organizations and States*, Cambridge, Harvard University Press, 1970 [trad. : *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Ed. ouvrières, 1972].

<sup>145</sup> Pour reprendre un vieil argument des syndicalistes du tournant des 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles : « la représentativité dérive d'un présupposé sociologique – l'homogénéité du groupe de production – et non d'une arithmétique liée à un quelconque suffrage : elle est un donné social et non un constat politique », P. Rosanvallon, *La question syndicale*, Paris, Calmann-Lévy, 1987, p. 208-209.

le président du secteur régional de la fédération des cheminots a préféré plus récemment rejoindre... la CGT, avec une centaine d'adhérents affirme-t-il. Dans un tract – non daté – diffusé début 2010, il explique sa démarche par le refus « des alliances contre-nature avec la CFE-CGC et FO » que projette la CFTC pour recouvrer sa représentativité<sup>146</sup>. Il indique aussi qu'il a évalué les différents « choix » qui s'offraient à lui. Il n'a pas choisi l'UNSA qui « reste toujours un allié objectif de la direction », ni SUD « essentiellement protestataire » et non adossé à une confédération ce qui présenterait un « risque » d'affaiblissement à terme, ni la CFDT qui « accompagne le libéralisme » et qui, par « son alliance avec la FGAAC favorise l'action corporatiste des agents de conduites ». En « bon » calculateur, il s'est donc tourné vers la CGT, « syndicat contestataire et constructif » dont il apprécie de surcroît la stratégie de rassemblement mis en œuvre au niveau confédéral. Et ce dernier d'ajouter encore qu'il a passé « des bons comme des mauvais moments » à la CFTC, qu'il a « apprécié certains militants pour leur travail et leur dévouement... mais [les a] détestés quand leur intérêt personnel passait avant l'intérêt collectif. » Dans le Nord, des responsables du syndicat CFTC ont rejoint SUD, pour des raisons qu'il faudrait d'ailleurs différencier selon les individus (jeune militant combatif ou trésorier du syndicat chrétien, cadre autodidacte en fin de carrière, peu motivé par un retour à un poste de travail).

Pour décrire ces transferts, les syndicalistes recourent parfois au vocabulaire footballistique. On parle de « *mercato* ». Il existerait une sorte de marché des permanents qui, quelle que soit leur étiquette d'origine, se « vendraient » au syndicat le plus offrant, en l'occurrence celui qui leur permet de conserver leur(s) mandat(s) et leur statut de « permanent » (dit : agent en service libre) en échange de l'apport des électeurs qu'ils promettent d'amener avec eux.

Cela interroge sur les influences syndicales. Les étiquettes syndicales seraient finalement moins décisives qu'on l'imagine généralement. Le « *mercato* » que nous avons découvert pose la question des identités syndicales qui se seraient effacées derrière des ambitions plus individuelles. Ceux qui restent fidèles à leur organisation d'origine, malgré la perte éventuelle de la représentativité, décrivent ces transfuges comme des « mercenaires » qui s'engageraient là où les conditions d'un militantisme professionnel sont les plus pérennes.

### **3. Le problème de la représentativité à géométrie variable**

Le paysage syndical à la SNCF – et donc les acteurs possibles de ce dialogue – paraît désormais à géométrie variable, ce qui peut poser des problèmes d'articulation des relations professionnelles selon les niveaux. En effet, la représentativité des organisations est mesurée au niveau des 27 comités d'établissements et c'est l'agrégation des résultats des ces 27 élections au niveau national qui donne la liste des organisations représentatives au sein de l'EPIC SNCF. Or des

---

<sup>146</sup> « Lettre ouverte aux Cheminots de la région Metz-Nancy », tract de la Fédération CGT des cheminots, 2010.

différences peuvent exister entre cette dernière liste – nationale – et les listes régionales. Et si l'on descend au niveau des établissements infrarégionaux, d'autres différences peuvent également surgir. Par exemple, la CFDT représentative au plan national ne l'est pas dans la région Champagne-Ardenne tout en étant majoritaire dans l'un des établissements de cette même région. De plus, une organisation peut éventuellement être majoritaire au niveau des élections des délégués du personnel et minoritaire à l'élection du comité d'entreprise. Cette diversité dans la représentativité ne constituerait-elle pas un véritable casse-tête juridique ? Il est difficile dans ces conditions de parler d'une simplification du paysage syndical et, partant, d'une facilitation du « dialogue social ». D'autant plus que les OS non représentatives peuvent créer des sections et désigner des RSS. Le tableau ci-dessous, réalisé par nos soins, dresse le tableau de cette représentativité à géométrie variable selon les organisations (sans descendre toutefois jusqu'au niveau des établissements infra-régionaux dont le nombre dépasse les 200). Pour autant, la négociation à la SNCF demeure actuellement très centralisée et, au niveau national, seules quatre OS comptent. Cela réduit l'impact potentiel de cette balkanisation de la représentativité sur les relations professionnelles.

Tableau n° 2 : L'application des nouvelles règles de représentativité syndicale à la SNCF

	CGT	UNSA	SUD	CFDT- FGAAC	FO-CGC	CFTC
<b>Représentativité au niveau de l'entreprise</b>	oui	oui	oui	Oui	non	non
<b>Représentativité syndicale au niveau des 27 Comités d'établissement (et % des CE)</b>	27 / 27 100%	27 / 27 100%	22 / 27 81%	15 / 27 55%	7 / 27 26%	5 / 27 18%
<b>Majorité qualifiée (30 % des suf. exp.) pour signer (seul) des accords (en nombre de CE)</b>	22 / 27	0 / 27	2 / 27	0 / 27	0 / 27	0 / 27

Sources : Données SNCF

Ce tableau résume bien la complexité générée par la loi dans les entreprises ou administrations multi CE. On voit que la représentativité de la CGT est acquise au niveau national et au niveau de toutes les régions mais dans cinq régions, le syndicat le plus représentatif ne passe pas la barre des 30 %. A l'autre bout de la chaîne de la représentativité, la CFTC est seulement représentative dans l'aire de 5 CE mais ne dispose nulle part de la majorité des 30 % des voix. Enfin, une organisation comme Sud-Rail peut arguer de sa représentativité dans moins de régions que l'UNSA mais en revanche, elle peut faire état de 2 régions dans lesquelles elle franchit la barre des 30 %, contre 0 pour l'UNSA. La situation créée par la loi est semblable à Pôle Emploi.

## 4. Le dialogue social ne paraît pas plus aisé

En obligeant à une légitimation plus exclusive qu'auparavant des acteurs syndicaux par le suffrage professionnel et à la constitution de majorité d'engagement pour la signature d'accords, la loi du 20 août 2008 vise officiellement la « rénovation de la démocratie sociale ». A la SNCF, la réforme a été bien accueillie par l'employeur comme par les OS lorsqu'elles ont conservé leur représentativité. Beaucoup évoquent des négociations – ou « tables rondes » au niveau de l'entreprise – qui auraient gagné en fluidité. Elles ne s'ouvriraient plus par la lecture d'une dizaine de déclarations liminaires. On entrerait plus vite dans le vif du sujet. « Avec moins de gens autour de la table » – selon un interlocuteur syndical mais aussi un représentant de la direction – la discussion serait plus féconde. Les organisations qui demeurent représentatives auraient également gagné en légitimité. Pour autant, ce nouveau contexte juridique n'a pas empêché l'une des plus longues grèves que la SNCF ait connu depuis ces dernières années. La grève du 7 au 21 avril 2010, long conflit ouvert a montré combien les relations professionnelles demeurent ici difficiles et complexes. Cette lutte ouverte, est même apparue échapper à la compréhension des acteurs, ce qui n'est pas la première fois dans le secteur ferroviaire, et interroge finalement sur un mode de relations sociales ou de régulation<sup>147</sup> qui lui est propre.

Et même si la DRH refuse d'envisager une mise en relation de ce conflit avec la réforme de la représentativité, cette grève montre combien simplement se parler et négocier demeure difficile à la SNCF.

## 5. Pour conclure

La réforme de 2008 cherche à refonder en France la « représentativité au travail », en substituant à un système descendant (règles de représentativité définies par des normes supérieures et s'appliquant aux différents niveaux : national, branche entreprise, établissement) un système ascendant (la représentativité est d'abord déterminée au niveau de l'entreprise). Il s'agit bien – au sens propre – d'une refondation avec l'objectif volontariste de relégitimer les organisations syndicales, de favoriser des organisations majoritaires (et donc de limiter sinon pallier leur éclatement), partant d'inverser la courbe de syndicalisation (puisque cet éclatement desservirait l'adhésion syndicale) mais aussi de « dynamiser » ou de « pacifier » les relations professionnelles en tendant vers la notion d'accord majoritaire (seules les organisations qui ont une audience importante peuvent signer des accords, ce qui doit les conduire à davantage s'engager dans le jeu de la négociation). A été créée enfin une nouvelle institution pour ne pas éliminer complètement du jeu des organisations minoritaires (ou ne pas le fermer complètement) : le RSS.

---

<sup>147</sup> Cf. H. Vacquin, *Le conflit de Paris-Saint-Lazare (2009)*, rapport pour le direction de la SNCF, 15 mai 2009, p. 13.

Ce cadre « quasi-constitutionnel » appliqué aux relations professionnelles est censé inverser le cours d'une histoire syndicale française marqué par le pluralisme organisationnel, dépasser de solides tensions entre « intégration » des organisations ou syndicalisme de « contestation », promouvoir une nouvelle « démocratie sociale », au demeurant indéfinie pour ne pas dire mythique.

A la SNCF – terrain de notre étude – les relations professionnelles ont-elles été profondément impactées par ce nouveau cadre ? En fait, l'ancien contexte syndical et relationnel n'a pas disparu, les acteurs syndicaux ne se sont pas renforcés (plusieurs ont été fragilisés) et la négociation collective n'a pas subitement changé de nature. Les organisations qui ont conservé leur « représentativité » ne parviennent pas (pour les « réformistes ») ou ne veulent ou ne peuvent apparemment pas (pour les « radicaux ») s'engager dans un processus de co-construction des normes qui pourrait marquer l'avènement d'une ère nouvelle que le législateur et les soutiens assez nombreux à la réforme ont appelé de leurs vœux. Au contraire – sous les auspices de la loi du 20 août 2008 – la SNCF va connaître au printemps 2010 (un an après la mise en œuvre de la loi nouvelle) l'un de ses plus importants conflits sociaux de ces dernières années. Cela illustre, au moins dans l'immédiat et dans le cas de l'entreprise ferroviaire, les limites d'une réforme censée favoriser la « démocratie sociale ». On pourrait même se demander si – dans le cas de la SNCF – la loi, au moins provisoirement, n'a pas aggravé la situation du point de vue de ce ceux qui appelaient de leur vœu des relations sociales moins tendues. Mais cette « crise » n'est pas nécessairement durable et pourrait aussi s'envisager comme une étape dans un processus de transformation plus long.

En outre, cela ne signifie pas que la loi n'a rien changé. Le nombre des organisations représentatives a été sensiblement réduit... mais la direction doit compter encore avec quatre interlocuteurs... et même quelques autres dans certaines régions ou établissements. Pour une réduction de plus de 50 % du nombre d'OS représentatives, on observe une réduction de 20 % des moyens syndicaux (en 2010, les décharges professionnelles pour engagement syndical représentent 2332 ETP à la SNCF). Du côté des perdants, s'ils n'ont pas changé d'étiquette, les représentants sortants ont dû abandonner les différents mandats ou décharges horaires. Après une éventuelle formation professionnelle, cela implique un retour à un poste de travail classique. Cette situation est vécue douloureusement, comme un échec personnel nourrissant amertume et regard critique sur une réforme qui sanctionne des syndicalistes qui ont le sentiment de ne pas avoir démerité.

La loi impacte également les organisations en les obligeant à se remettre effectivement en cause, à réajuster leur stratégie pour demeurer dans le jeu. Plus au fond, elle constituerait aussi une ressource pour la CGT, qui souhaiterait jouer un rôle plus actif dans la négociation. Mais la fédération des cheminots est handicapée par des relations tensorielles internes, notamment avec sa base, mais aussi, en externe, avec SUD, une organisation « radicale » qui exerce une valence positive sur une partie des adhérents de la CGT. Paradoxalement, la loi a également eu pour résultat, par les effets de seuil (les fameux 30 %) d'affaiblir un « pôle réformiste » sur lequel la direction ne peut donc

réellement s'appuyer pour signer des accords. Cette faiblesse du pôle réformiste, redoublé par les ambivalences de la CGT, a finalement – au moins provisoirement – rendu les relations professionnelles plus difficiles. Il est vrai que quelles que soient les réformes de la représentativité, les restructurations présentes et futures à la SNCF sont si profondes, qu'on ne voit pas comment elles pourraient se dérouler sans heurts, sans déception et remise en cause de l'ensemble des acteurs. Dès lors, chacun attend le scrutin de mars 2011, qui plus que celui de mars 2009, enracinera la réforme d'août 2008. En particulier, les prochaines élections permettront d'y voir plus clair sur le clivage qui oppose ceux qui par conviction ou par « réalisme pragmatique » veulent accompagner les réformes managériales et ceux qui, les considérant comme inacceptables pour le service public et/ou pour eux-mêmes, sont décidés à en entraver la mise en application.

Outre la recomposition-simplification du paysage syndical, la loi du 20 août 2008 est censée favoriser la resyndicalisation et donc inverser l'évolution du taux de syndicalisation depuis les années 1970 (même si le déclin de ce dernier s'est nettement ralenti depuis quelques années, comme si un plancher avait été atteint)<sup>148</sup>. La représentativité étant désormais assise sur le vote, les promoteurs de la réforme ont postulé en effet que celle-ci obligerait à sortir d'un syndicalisme d'appareils ou « professionnalisé ». Avec la réforme, les syndicats devraient à nouveau « cultiver » leur base, recruter de nouveaux adhérents, autrement dit consolider leurs implantations afin de recueillir ensuite des voix et Assurer leur pérennité (qui n'est plus inscrite dans le marbre du droit). Pour autant, malgré la mise en œuvre de la réforme, aucune resyndicalisation ne semble en vue selon les différents interlocuteurs syndicaux interviewés. Bien au contraire : les zizanies entre organisations perdurent et découragent, au moins partiellement, la syndicalisation. De même, le seul regroupement entre organisations qui soit intervenu à la SNCF a concerné la CFDT et la FGAAC et n'a pas constitué la force d'attraction espérée. Les soutiens demeurent plus faibles que ceux des deux organisations antérieurement au rapprochement : « une partie des soutiens est tombée du train » commente désabusé un responsable syndical.

Toutes les organisations, malgré la réforme, demeurent donc confrontées à une même problématique : celle du renouvellement de leurs effectifs, compte tenu notamment d'un « *papy boom* syndical », soit le départ à la retraite d'importantes cohortes de militants. Ils sont difficilement remplacés par des plus jeunes, malgré la mise en œuvre de politique *ad hoc* de recrutement et l'utilisation en particulier à la SNCF de « chèques syndicaux » (dits AY) qui permettent l'organisation de sessions de formation « découverte du syndicalisme » (il s'agit de crédits de formation syndicale distribués aux syndicats qui parfois, en redistribuent une partie aux salariés afin de tenter de les attirer lors de ces formations). On observe par exemple que la CGT est défavorable aux mandats de quatre ans car les éventuels candidats répugnent à s'engager sur une si longue période et parfois ne le peuvent

---

<sup>148</sup> D. Andolfatto, D. Labbé, *Les syndiqués en France. Qui ? Combien ? Où ?*, Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons, coll. « Liaisons sociales », 2007.

pas, puisqu'ils partiront à la retraite dans les deux ou trois ans. Il conviendrait aussi d'évoquer un syndicalisme de service qui fait feu de tout bois notamment à la CFDT et à l'UNSA, dans l'espoir d'attirer de nouveaux adhérents (« pack » comprenant un abonnement téléphonique à un prix avantageux compris dans l'adhésion, association de consommateur, assistance juridique, etc.). Quoique son effet électoral et en terme d'adhésions soit difficile à évaluer, il n'est probablement pas nul.

## Annexes

Tableau I : Résultats des élections des comités d'établissement de la SNCF (1969 ; 1989-2009) en % des électeurs inscrits (les audiences tiennent compte du niveau de participation)

	Participation	CGT	CFDT	FO	CFTC	CGC	FGAAC	FMC-UNSA	SUD-Rail
<b>1969</b>	87,3	51,7	17,6	6,4	3,2	0,4	1,9	5,7	
<b>1989</b>	79,3	33,5	21,4	5,4	4,9	0,9	2,6	7,1	
<b>1992</b>	85,2	33,9	23,5	5,4	5,7	0,9	3,1	8,3	
<b>1994</b>	83,7	35,3	22,2	5,1	5,4	0,9	2,7	8,4	
<b>1996</b>	83,0	36,9	16,3	5,3	4,8	1,1	2,5	8,1	4,2
<b>1998</b>	79,8	35,4	15,2	4,3	4,5	0,9	2,5	7,5	6,7
<b>2000</b>	80,6	30,1	14,2	5,0	4,7	1,2	3,2	8,5	9,8
<b>2002</b>	78,6	29,4	13,9	4,9	4,8	1,1	2,8	8,7	9,6
<b>2004</b>	79,7	34,1	7,0	5,2	4,9	0,9	2,7	10,5	12,0
<b>2006</b>	77,1	29,9	8,6	4,9	6,1	0,8	2,3	10,8	11,1
<b>2009</b>	74,2	28,2	8,3	5,7	3,9			13,0	12,7

Sources : SNCF

NB : En 1969, le nombre de votant est manquant. Le calcul est établi sur le chiffre des suffrages exprimés, le niveau de participation des votants étant probablement supérieur de 2 à 3 points au pourcentage qui a été calculé. En 2009, listes communes CFDT-FGAAC et FO-CGC.

**Tableau 2 : Résultats des élections des comités d'établissement de la SNCF (1969 ; 1989-2009) en % des suffrages exprimés (les audiences tiennent compte du niveau de participation)**

	CFD		CFT		FGAA		FMC-	SUD-Rail
	CGT	T	FO	C	CGC	C	UNSA	
<b>1969</b>	59,3	20,1	7,3	3,7	0,4	2,2	6,5	
<b>1989</b>	44,2	28,2	7,1	6,4	1,2	3,4	9,3	
<b>1992</b>	41,5	29,0	6,7	7,1	1,1	3,8	10,3	
<b>1994</b>	44,0	27,7	6,4	6,7	1,1	3,3	10,5	
<b>1996</b>	46,5	20,6	6,7	6,0	1,3	3,1	10,2	5,3
<b>1998</b>	45,9	19,7	5,6	5,8	1,2	3,2	9,7	8,7
<b>2000</b>	39,1	18,5	6,5	6,2	1,5	4,2	11,0	12,7
<b>2002</b>	39,0	18,5	6,5	6,4	1,4	3,7	11,6	12,7
<b>2004</b>	44,1	9,0	6,8	6,3	1,1	3,5	13,6	15,5
<b>2006</b>	40,1	11,6	6,6	8,1	1,0	3,0	14,5	15,0
<b>2009</b>	39,3	11,6	8,0	5,4			18,1	17,7

Sources : SNCF

NB : En 2009, listes communes CFDT-FGAAC et FO-CGC.

**Lutte ou fatalisme face aux restructurations. Le regard d'un responsable régional de la CFDT (entretien le 17 février 2010)**

« Je suis dépassé parce que moi je suis prêt à accepter toute évolution, toutes les transformations à une condition simple : c'est de comprendre la finalité. Et à l'heure actuelle moi je ne comprends pas la finalité [...] de ce que pourrait être la SNCF dans cinq ans ou dans dix ans. Et ce qui est plus grave à mon sens, c'est que moi je comprends pas c'est pas un gros problème, c'est que je me demande au niveau de la direction si eux-mêmes, ils ont une vraie lisibilité sur ce que sera la SNCF dans une dizaine d'années [...]. Je doute pas qu'il y ait au niveau national certaines têtes bien pensantes [...] qu'il y ait des réflexions là-dessus, qu'il y ait des réflexions sans doute bien fondées mais j'ai l'impression que l'encadrement que je rencontre au niveau régional eux-mêmes ils ont pas une visibilité sur ce que sera la SNCF dans dix ans et que à mon avis ça doit être difficile pour eux, de gérer la SNCF au niveau régional, au niveau des établissements, de monter des organisations sans vraiment connaître cette finalité si y en a une mais c'est vrai que ça, ça évolue à une vitesse. Je vais prendre un exemple : incompréhension totale, le FRET à la SNCF va mal. Il va même très mal. C'est pas nouveau, ça fait vingt-cinq ans qu'il va mal. On a nous a vendu certains plans plus ou moins importants en nous disant: "On va sauver ou on va arranger la situation du FRET avec ces plans-là". Ils y croyaient, ils se sont trompés, on a le droit de se tromper, c'est pas, c'est pas là où je veux en venir. 2008, c'est pas vieux 2008, c'est hier : on a vendu une nouvelle organisation du FRET où on a créé au 1er octobre 2008 [...] une direction territoriale FRET-Est qui [...] regroupait les différentes régions. On nous a annoncé [...] en novembre-décembre [2009] que cette structure-là était supprimée. Donc ça, ça démontre très bien que à mon avis, sur certains sujets, la Direction est complètement dépassée [...]. Il y a une pression sur les résultats ce qui est tout à fait normal, y a une pression sur la situation financière, ce qui est tout à fait normal et c'est la règle du jeu d'une entreprise, mais on a l'impression que cette pression-là a pris le pas sur le débat qu'on pourrait avoir : ce que c'est la SNCF, est-ce que c'est encore une entreprise publique, comment elle pourrait rentrer dans l'aménagement du territoire, enfin dans tous ces grands sujets, tous ces grands sujets-là. »



**Les 26 personnes rencontrées dans le cadre de cette enquête**<sup>149</sup>

*Au niveau national* : responsable CGT ; responsable FGAAC (rencontré à plusieurs reprises avant l'enquête) ; directeur adjoint de la DRH ; responsable de l'Observatoire social de la SNCF ; trois responsables de SUD-Rail (entretien groupé) ; responsable national de la CFTC

*Région de Metz* : deux responsables CGT région de Metz ; responsable SUD-Rail région de Metz ; responsable CFTC région de Metz ; responsable CFTC passé à la CGT région de Metz ; responsable Unsa, région de Metz ; l'avocat de SUD-Rail région de Metz ; le directeur SNCF région de Metz et son adjointe

*Région de Nancy* : deux responsables FO, région de Nancy ; militant FO région de Nancy ; responsable CFDT région de Nancy ;

*Région de Lille* : responsable SUD et trois transfuges de la CFTC (région de Lille) ; responsable FGAAC (région de Lille) ; deux transfuges de la CFTC vers la CFDT (région de Lille) ; responsable de l'Unsa (région de Lille)

---

<sup>149</sup> D'autres personnes ont été rencontrées dans les mois qui ont précédé l'enquête et les entretiens ont aussi pu porter sur l'application de la loi du 20 août 2008.

## **Chapitre 15. Pôle emploi dans la tourmente : enquête sur les stratégies syndicales**

**À l'épreuve de la fusion ANPE/Assedic et de la loi du 20 août 2008 « portant  
rénovation de la démocratie sociale »...**

[marnix.dressen@univ-lille1.fr](mailto:marnix.dressen@univ-lille1.fr)

Tel. 06 89 90 80 12

Clersé UMR CNRS 80 19

<p><b>Avis aux lecteurs :</b> Consacré à l'application de la loi d'août 2008 à Pôle Emploi et long de 32 p., ce texte synthétise une monographie de 73 p.</p>
---

Étudier l'application de la loi du 20 août 2008 dans le service public de l'emploi après l'avoir observée dans le service public des transports ferroviaires, tel était le projet initial de cette monographie. Mais il s'est avéré impossible de s'intéresser à la réforme de la représentativité syndicale en faisant abstraction des restructurations dont Pôle emploi était l'objet au même moment. Il fallait voir plus large et embrasser d'un même regard une réalité en plein bouleversement. Il est sans doute peu d'exemples de service public qu'on puisse de ce point de vue comparer à Pôle emploi. Sa vie est encore très courte – un peu plus de deux ans seulement – mais sa structure a bougé aussi profondément que rapidement. On veut bien sûr parler de la fusion par intégration de l'ANPE et de l'Assedic/Unedic qu'implique la logique du guichet unique (accompagnement et indemnisation des demandeurs d'emplois). Celle-ci se réalisait difficilement au moment même où les chômeurs affluaient brutalement aux portes des agences du fait de l'éclatement de la bulle spéculative et de la destruction d'emplois qu'elle a entraîné. C'est aussi le moment où une modification de la législation relative aux bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active les contraignait à s'inscrire à Pôle Emploi. En ajoutant ces phénomènes, et si l'on avait pas peur d'employer ce verbe discutable, on pourrait dire que les 55 000 salariés de Pôle emploi « gèrent » environ 4,5 millions de personnes inscrites. Cela serait bien assez pour provoquer des dysfonctionnements et des souffrances professionnelles, ces détresses qu'éprouvent les salariés lorsqu'ils n'ont pas les moyens de faire face aux tâches qui leur sont assignées par leur hiérarchie ou qu'ils se fixent pour être en accord avec leur déontologie. La fusion n'est pas qu'organique, elle transforme profondément le contenu même du travail, cette activité « organisée à l'intérieur d'un groupe social et exercée d'une manière réglée ». C'est que la fusion repose sur le rassemblement dans un même lieu de salariés aux savoir-faire et aux cultures syndicales diverses et en rivalité pour la plus grande légitimité. S'y sont longtemps ajoutés des doutes sur la nature juridique de l'entité Pôle Emploi (s'agit-il vraiment d'un EPA ? S'agit-il d'une entreprise ou d'une branche entreprise) ?

Cette étude de cas est basée sur une série d'entretiens en partie conduits au cours de l'année 2010 par Valérie Cohen et Marnix Dressen, tous deux enseignants-chercheurs à l'Université Lille 1 et au Clersé (UMR CNRS 80 19). Elle repose aussi sur des analyses documentaires, notamment sur l'exploitation des sites Internet des organisations syndicales, et sur un site ressource particulier : *La Fusion pour les nuls*. Au moment où nous bouclons cette monographie, il ne nous a pas été possible de rencontrer la direction de Pôle Emploi, malgré deux relances. Rendez vous est désormais pris, mais pour l'heure, nous n'avons pu saisir ses prises de positions qu'en analysant ses communiqués et les fréquents entretiens qu'elle accorde à la presse. Pareillement, nous n'avons pas pu interviewer plusieurs organisations syndicales.

Il convient de remercier ici ceux qui avec beaucoup de patience n'ont pas compté leur temps pour répondre à nos questions et relire des versions préliminaires de cette étude de terrain afin d'y apporter précisions et compléments écrits et oraux (plus particulièrement les représentants d'organisations syndicales SNU FSU, SUD, la CGT et la CFDT). On trouvera en annexe une liste des personnes rencontrées et la date des entretiens (ce qui a toute son importance, la conjoncture interne et externe de Pôle Emploi étant éminemment évolutive). Merci aussi à Mathilde Roux-Dressen pour sa relecture attentive et exigeante.

Cette étude de cas montre aussi que l'intégration syndicale est parfois plus difficile encore que l'intégration professionnelle. C'est sans doute que la première est facultative, ne relève que de la logique et de l'impératif moral et politique alors que l'intégration professionnelle (au sens étroit du terme) est contrainte par l'entreprise, par la définition des emplois et des postes de travail. Jetées malgré elles et en même temps que leurs mandants dans le chaudron de la fusion, les organisations syndicales antérieurement présentes dans les deux structures avant leur fusion (CGT, FO, CGC, CFDT, CFTC) éprouvent une étonnante difficulté à travailler ensemble. Nous ne parlons pas ici du mal presque toujours bien réel à fonctionner en intersyndicale. Ce dont il s'agit ici concerne la vie intra-syndicale, c'est-à-dire la vie propre à chaque organisation confédérée (le SNU FSU – organisation la plus influente à Pôle Emploi – et l'Unsa – organisation la moins influente – n'étant pas concernées par ces considérations puisqu'à l'instar de SUD, elles ne sont pas rattachées à une confédération et d'ailleurs n'existaient que dans une seule des deux structures mères : l'ANPE).

Cependant, la situation la plus fréquente est que les militants se livrent une guerre interne parfois paroxystique et refusent *de facto* de fusionner. Un leader syndical de premier plan démissionne de ses responsabilités et retourne à un poste de travail classique (cas de FO) et une organisation syndicale importante elle aussi (la CGT) règle certains de ses différends devant les tribunaux et maintient deux structures parallèles, l'une issue de l'ANPE, l'autre des Assedic (c'est aussi le cas de la CGC). Quant à la CFTC elle n'a pu éviter le phénomène de la scissiparité, se condamnant à perdre presque toute influence réelle. Au vu de l'ensemble de ces événements et phénomènes imputables à la fusion bien plus qu'à la loi d'août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail », on comprend mieux alors pourquoi il s'est rapidement révélé inenvisageable d'étudier les effets de cette loi à Pôle Emploi comme on a pu le faire dans un autre service public, serait-il chahuté par les restructurations comme l'est par exemple la SNCF. On peut toutefois remarquer que si ladite loi n'est pas à l'origine de cet affaiblissement syndical, elle n'a pas non plus – malgré ses intentions affichées – permis de le combattre et cela même si plusieurs OS font état de courants d'adhésions.

Ces nouveaux adhérents cependant ne sont pas des enfants de la loi d'août 2008, qui a au contraire généré une dynamique de fragmentation, mais du mécontentement et des frustrations imputables à la fusion de l'ANPE et des Assedic.

Une autre raison explique pourquoi il était difficile de dissocier une recherche sur l'application de la loi d'août 2008 d'une observation de la fusion. C'est que les pouvoirs publics ont finalement décidé que Pôle emploi n'était pas une entreprise mais une branche mono-entreprise. En conséquence, la loi d'août 2008 y est encore de peu d'effets et il faudra attendre 2013 pour qu'à l'instar des autres branches, s'applique pleinement la loi réformant la représentativité syndicale. En attendant, demeurent représentatives les organisations qui l'étaient déjà au niveau national à l'ANPE ou aux Assedic. Outre les cinq qui bénéficient encore de la présomption irréfragable de représentativité, il s'agit du SNU FSU et de l'Unsa, soit sept organisations syndicales au total. Les deux autres (le Snap, une dissidence de la CFTC et SUD Emploi) ne peuvent que désigner des Représentants de Section Syndicale (sauf bien sûr dans les établissements où ils sont représentatifs). Ces RSS, notons-le, ont d'ailleurs obtenu à Pôle emploi des droits bien supérieurs à ceux que prévoit la loi (45 h de délégations mensuelles au lieu de 4h).

En d'autres termes, ce qui a été obtenu par les organisations syndicales à Pôle Emploi est en effet à pointer. On ne parlera pas ici de la quinzaine d'accords collectifs négociés en un peu plus de deux ans, pour se focaliser sur le plus important d'entre eux, la convention collective. Signée en nov. 2009, de l'avis des organisations syndicales qu'elles en soient ou non signataires, la « loi de la profession » n'est pas loin d'avoir concrétisé la promesse ministérielle de « prendre le meilleur des deux textes » de base : le statut des agents de l'ANPE et la convention collective de l'Assedic / Unedic. Or, le premier était un statut public et la seconde une des meilleures de France. Dans un contexte où depuis près de trente ans, les droits des salariés ont dans l'ensemble cessé de progresser pour connaître des reculs souvent sensibles, cela vaut d'être souligné. Certes, cette réalité d'une nouvelle charte professionnelle protectrice pour les salariés dans une conjoncture contraire n'est pas fortuite. C'est le fruit d'une conjonction de phénomènes et notamment des difficultés concrètes de la fusion, sans doute très largement sous-estimée par les pouvoirs publics. C'est aussi le résultat d'un brutal afflux de chômeurs dont on a déjà parlé. Mais de surcharge bien réelle qu'elle était pour les agents de Pôle emploi, l'envolée du chômage est brutalement devenue une ressource, disons un atout pour les organisations syndicales. On peut imaginer que le gouvernement bien informé du mécontentement des salariés de Pôle emploi par les conflits récurrents que connaît ce service public dès avant sa réalisation effective, n'a pas voulu s'exposer au risque d'un blocage du système en pleine phase d'envol du chômage tout au long de l'année 2009.

Il est vrai aussi que dans le cadre de la négociation collective, les concessions symboliques (la sémantique mobilisée) et surtout les avantages accordés (droits et avantages matériels) ont été rendus possibles par des ressources matérielles substantielles. Elles émanent probablement de l'Unedic et on

peut conjecturer qu'elles sont prélevées sur la dotation de l'Assurance chômage à Pôle Emploi. C'est ce qui a rendu cela possible, mais ce n'est pas ce qui l'a rendu nécessaire. Ce qui l'a rendu nécessaire du point de vue des autorités, c'est la nécessité politique que la fusion réussisse.

Ajoutons que qui dit bonne couverture conventionnelle doit aussi concevoir que cela n'implique pas nécessairement de bonnes conditions de travail. Pôle Emploi offre même un cas d'école de ce point de vue. Une enquête interne montrait que la souffrance au travail est un phénomène massif et spectaculaire. Ses racines et composantes figurent dans les lignes qui précèdent.

# **La loi du 20 août 2008 et les relations professionnelles à Pôle Emploi**

Une analyse de l'application et des effets de la loi du 20 août 2008 ne peut donc pas faire abstraction de la problématique concomitante de la fusion des ASSEDIC et de l'ANPE mais elle doit également être replacée dans le contexte plus large d'une conflictualité diffuse.

## **I. Une courte histoire déjà jalonnée de conflits**

La grève a présidé à la naissance de Pôle Emploi. Si l'on s'en tient aux conflits nationaux (en métropole et dans les « DOM »), d'entrée de jeu ils montraient des perceptions et des cultures hétérogènes dans les deux entités d'origine. Ainsi, le 5 janvier 2009, cinq organisations syndicales (OS) appelaient à la grève (CGT, SNU, FO, SNAP et SUD). Selon la direction, 18,9 % des agents de la nouvelle entité avaient débrayé alors que le SNU-FSU, Os la plus influente, avançait le chiffre de 15 % chez les ex-Assedic et 30 % chez les ex-ANPE.

En réalité, la grève a non seulement présidé à la naissance mais aussi à la gestation de Pôle Emploi. Le 1<sup>er</sup> décembre 2008, soit juste un mois avant la naissance du Pôle Emploi, à l'appel des 9 organisations (ANPE CFDT, CFTC, CGC, CGT, FO, SNAP, SNU, UNSA, SUD), 48 % des agents de la seule ANPE avaient débrayé, selon la direction. Ces chiffres pourraient induire à croire que les salariés de l'ANPE étaient plus hostiles au projet présidentiel de refondation du service public de l'emploi que les salariés des Assedic. Mais le 27 nov. 2008, soit quelques jours plus tôt, 60 % des personnels des Assedic et 25 % des personnels de l'ANPE avaient suivi un appel des OS en défense de leur CCN ou de leur statut. L'analyse détaillée de ces conflits avec leurs enjeux et les forces mobilisées – à chaque fois plus ou moins spécifiques – reste à faire. Contentons nous de souligner qu'en moins de deux ans d'existence, Pôle Emploi a déjà connu cinq grèves nationales (sans compter la participation aux grèves dans le cadre du dossier des retraites).

La direction mettait volontiers ces mouvements en relation avec les inquiétudes relatives à la fusion, ne manquant pas d'observer, depuis la fondation de la nouvelle institution, que les grévistes étaient néanmoins minoritaires. Sur ce plan, le plus récent conflit, intervenu le 9 novembre 2010, crée une nouvelle situation. 36 % des salariés selon la direction et 50 % selon les syndicats ont participé à la grève, la plus suivie depuis deux ans. Le déclenchement du conflit résulte de la loi de finance 2011 et de la conséquence qu'en a tiré la direction : la suppression de 1 800 postes (1 500 CDD et 300 CDI) en 2011 auxquels il convient d'ajouter des « emplois aidés » à temps partiel recrutés par Pôle Emploi (ils sont 2 000 et représenteraient 1 657 équivalents temps plein) [Cf. § 1.4. *supra*].

## 2. « Un monde syndical encore plus complexe que précédemment »

L'évolution du paysage syndical à Pôle Emploi n'est pas exclusivement en relation avec l'application de la loi du 20 août 2008, dans la mesure où sa recomposition est avant tout le fruit de la fusion. Dans cette optique, soulignons que le panorama syndical de l'ANPE et celui des Assedic étaient assez différents, et cela sous différents angles.

*Du point de vue de la présence syndicale.* Les Assedic offraient un visage classique et traditionnel, avec une présence des cinq confédérations bénéficiant de la présomption irréfragable de représentativité conférée par l'arrêté du 31 mars 1966. Cependant SUD (Solidaires) était aussi considéré comme représentatif, mais dans la seule région PACA (où il était arrivé en tête aux élections professionnelles).

A l'ANPE, aux cinq qui bénéficiaient de la présomption irréfragable de représentativité s'ajoutaient le SNU/FSU qui avait acquis de haute lutte son droit à exister à partir de 2000 (voir encadré). Selon une autre logique, l'Unsa a aussi rapidement profité de la représentativité *a priori* dans les trois fonctions publiques grâce à « l'amendement Perben » de 1996 (probablement pour contrecarrer l'essor de la FSU après la division de la FEN en 1993). SUD qui n'a jamais obtenu sa représentativité nationale à l'ANPE, a été considéré représentatif dans 9 régions sur 25 après avoir saisi les tribunaux dans 10 d'entre elles : Midi Pyrénées qui est son berceau (mais dans lequel son influence a reculé), Pays de la Loire, Bourgogne, Languedoc-Roussillon, Bretagne, Aquitaine, Rhône Alpes, Guyane et l'Ile de France.

*Droits et moyens syndicaux.* Concernant les Assedic, un dirigeant syndical fédéral parle « de machines syndicales conséquentes avec des dizaines voire des centaines d'équivalents temps plein ou de permanents ». Et malgré les différences très nettes d'effectifs salariés entre les Assedic et l'ANPE, respectivement (17 500 et 30 000), les moyens étaient à peu près équivalents :

« On n'a pas le sentiment qu'il y avait un gros déséquilibre initial entre les deux milieux ». « L'administration laisse bien vivre ses organisations syndicales tant qu'elles ne donnent pas voix au chapitre, enfin pardon ça c'est du subjectif, tant qu'elle ne fait que les consulter » (responsable CFDT).

*Culture syndicale.* Les Assedic fonctionnaient strictement au paritarisme au niveau national et dans les caisses régionales alors que l'ANPE obéissait à une logique tripartite : l'État, la direction et les OS. « *Tripartisme de façade avec un Etat omnipotent* » ironise un responsable de la CFDT qui constate aussi que le strict paritarisme qui prévalait effectivement aux Assedic, implique que les salariés ont pour employeur une ou plusieurs OS. La culture Assedic accordait une grande importance à la déclinaison des accords nationaux en accords régionaux, interrégionaux ou intra-régionaux (e.g. en PACA) alors que la culture ANPE était davantage orientée vers la négociation d'accords nationaux, quitte à faire des exceptions dans tel ou tel domaine, par exemple sur l'Organisation Aménagement du

Temps de Travail ou encore sur les SDECF (Schémas de développement de l'emploi, des compétences et de la formation) qui permettaient de décider 2,5 % de promotion au niveau des régions :

« Quand vous prenez les syndicalistes avant une fusion, chacun met en avant les griefs qu'il a contre le fonctionnement de sa boîte et tout ce qui ne va pas. Et il est assez curieux de constater qu'au moment où il a été question de fusion, voilà les salariés du RAC qui défilent à 80 % le 8 janvier 2008 avec la p'tite main qui dit : "Touche pas à ma CCN !" ».

Ajoutons qu'au dire d'un de nos informateurs, il arrivait plus fréquemment qu'ailleurs que les syndicalistes des Assedic tirent un avantage personnel de leur engagement syndical, par exemple en terme de déroulement de carrière.

*Enracinement syndical.* L'enracinement syndical des OS était réel et la négociation assez fructueuse, les deux phénomènes étant probablement liés. Un leader fédéral de la CFDT parle d'un :

« milieu privatif particulier quand même paritaire... J'ai jamais rencontré des salariés qui sachent aussi bien ce que sont les organisations syndicales. (...) Les gens savent, contrairement à beaucoup d'autres milieux sans doute, faire la différence entre FO, CGT, CFTC. (...) les gens connaissent les histoires, c'est incroyable, je pense que c'est assez particulier. En même temps, c'était un peu les patrons puisque c'étaient les organisations qui géraient... Contrairement à la sécurité sociale, on n'était pas dans un mariage à trois, car aux Assedic, l'État ne gérait pas. L'Assedic était même le seul endroit uniquement paritaire du pays. Il fonctionnait avec une convention collective nationale et des accords locaux au niveau des Assedic, une culture de la négociation nationale et de la négociation locale sur les horaires, les niveaux de salaires, etc. (...). Sous sa période de tutelle, Notat, a essayé une certaine recentralisation, un resserrage des boulons. C'était plus éclaté dans la période FO. » Ainsi le système d'information éclaté en cinq modules a été recentralisé. Autre différence, « un salarié de Rennes des Assedic admet quelque part qu'un salarié de Carcassonne gagne pas exactement la même chose que lui. Alors quand tu croises les gens de Pôle Emploi originaires de l'ANPE et que tu leur racontes ça, ils ont les yeux hallucinés. (...) Le niveau des indemnités des chômeurs aussi pouvait être différent et les prestations offertes » [Entretien, 8 avril 2010].

Pôle Emploi résultant de la fusion de plusieurs institutions (ANPE, Assedic, AFPA), cette création a entraîné l'intégration de différentes OS avec leur culture propre (CGT ANPE et CGT Assedic, notamment). « *On a un monde syndical encore plus complexe que précédemment* » déclare un leader du SNU-FSU qui ajoute, on vit « *une guerre terrible* ».



## Les deux cultures ou « la guerre intra syndicale terrible »

« Les clivages professionnels ne sont pas prêts de se réduire.  
C'est vrai que la fusion syndicale non plus n'est pas prête de  
se faire très facilement non plus. »  
(Dirigeant syndical)

C'est un phénomène bien connu des restructurations d'entreprise, les fusions « entre égaux »

### Une double CGT

La CGT Pôle Emploi « est double », selon le mot d'un de ses leaders. Celle issue de l'ANPE est rattachée à l'Union Nationale des Affaires Sociales CGT (UNAS-CGT) qui regroupe les syndicats nationaux de différents services publics : administrations centrales des ministères chargés de la santé, des affaires sociales et du travail (ce syndicat en est sorti depuis le 1er avril 2011 lors de son dernier congrès et il est directement affilié à UGFF) ; ANPE Pôle-Emploi ; services déconcentrés des affaires sanitaires et sociales ; services déconcentrés du travail. L'UNAS-CGT fait partie de l'Union Générale des Fédérations de Fonctionnaires CGT (UGFF-CGT) qui est elle-même confédérée au sein de la CGT. Cette composante issue de l'ANPE organisée en Syndicat National, est structurée en sections départementales représentant approximativement 450 syndiqués au sein des 30 000 agents de l'ANPE au moment de la fusion.

La composante de la CGT issue des Assedic, regroupait (ou regroupe ?) approximativement 650 syndiqués sur 15 500 salariés. Elle était structurée en 29 syndicats régionaux de plein exercice au sein du Régime d'Assurance Chômage, syndicats fédérés à la Fédération Nationale des Personnels des Organismes Sociaux CGT.

se passent rarement sans douleur. Les salariés issus de chacune des entités d'origine conservent longtemps des attachements identitaires relatifs aux structures dont ils sont issus. On peut même formuler l'hypothèse que les incertitudes, inquiétudes et parfois angoisses liées aux unions forcées revitalisent des traits culturels assoupis et renforcent les crispations identitaires. A l'univers symbolique s'ajoute des avantages différentiels qui exacerbent la comparaison envieuse<sup>150</sup>. Les traces demeurent parfois jusqu'à leur départ de l'entreprise, qui pour prendre sa retraite qui pour d'autres raisons. Le phénomène n'est sans doute pas très différent dans les OS. Et là aussi, il faut attendre le flux de nouvelles adhésions pour progressivement dissoudre les cultures anciennes, les nouveaux adhérents n'ayant pas connu l'état antérieur qui revêt moins probablement une valeur émotionnelle ou idéologique pour eux<sup>151</sup>. Au niveau des entreprises, un des vecteurs dont dispose le management pour inculquer une nouvelle culture d'entreprise, consiste à concevoir des formations dont on sait qu'elles sont un des outils de transmission de cultures professionnelles, d'entreprises et d'une certaine *weltanschauung* (représentation du monde).

Qu'en est-il dans les OS ?

<sup>150</sup> Ainsi, dans une lettre adressée au DG, C. Charpy, la CGT Pôle Emploi écrit : « Nous savons qu'effectivement les CDI Publics de niveau II en début de grille sont choqués que des agents en CDD titularisés en droit privé puissent avoir une rémunération supérieure à la leur » (Lettre du 18 août 2009 accessible sur <http://cgtanpe77.unblog.fr/files/2009/08/lettrecgtcharpy.pdf>.)

<sup>151</sup> Selon le porte-parole de la CFDT, le Secrétaire général de sa confédération, F. Chérèque, se serait en son temps prononcé contre la nomination de Charpy à la tête de Pôle Emploi, justement parce que marqué par son établissement d'origine (l'ANPE), il risquait de ne pas avoir la neutralité suffisante pour conduire la fusion.

## *Lutte des places et choc des egos*

En principe, la fusion des organismes (ANPE et Assedic et le ralliement ultérieur de plus d'environ 950 salariés de l'AFPA) a entraîné une fusion des OS des deux entreprises mères, mais cela ne se fait pas sans conflits internes. Un des effets émergents de la fusion se manifeste par une fracture interne dans des organisations qui normalement auraient dû unifier la partie d'origine publique et la partie d'origine privée. Ainsi, la CGC qui est structurée en deux organisations : une CGC Alliance (ex-RAC) et une CGC Emploi (ex-Anpe), est représentée par une fédération « Métiers de l'emploi ». Il arrive que la CGC envoie deux délégations à une négociation mais celles-ci peuvent siéger face à face et adopter des positions contradictoires.

### **Repères sur l'OS la plus influente, le SNU / FSU**

Le SNU-FSU (Syndicat National Unifié) affilié à la FSU (Fédération Syndicale Unitaire) est né en septembre 2000 de l'adhésion de 600 transfuges de la CFDT-ANPE représentant 66 à 80 % des adhérents. *« On a refusé l'alignement de la CFDT sur les positions du MEDEF pour l'approbation de la convention UNEDIC qui a créé le PARE. Il y avait une vision, déjà, qui nous semblait très... bon... très libérale et avec un vrai problème de conflit de missions, de compétences entre l'Unedic-Assedic et l'ANPE. »*

Les raisons ne manquent pas pour expliquer le rattachement de ce syndicat à la FSU. D'une part, n'ayant pas d'adhérents du service public de l'emploi dans ses rangs, cette organisation s'est montrée plus accueillante. Elle a fixé moins de conditions que SUD-ANPE qui aurait critiqué les « permanents à vie » et demandé une mise à l'épreuve d'un an selon les règles de fonctionnement interne du Groupe des Dix (mais les dirigeants du G10 se seraient montrés plus accueillants). Les militants du courant qui devait donner le SNU en avaient aussi assez des interminables querelles internes qu'ils vivaient à la CFDT. Compte tenu de notre nombre, dit un leader FSU, on savait qu'on aurait vite eu le dessus, mais on n'avait pas envie de dépenser tant d'énergie pour ça. Aller à la FSU présentait aussi l'avantage de se positionner à équidistance de la CGT et du Groupe des Dix (devenu « Solidaires ») et d'adhérer à une organisation qui avait le projet de recomposer le syndicalisme. Ajoutons que les animateurs des dissidences de la CFDT (SUD et le futur SNU) se connaissaient peut-être trop bien... L'option CGT avait été écartée dès lors qu'elle avait déclaré qu'elle n'accepterait que des adhésions « au cas par cas ».

Aujourd'hui, sur le plan organico-juridique, le SNU-Pôle Emploi est un des trois « secteurs » – c'est le terme employé – qui composent le SNU-TEFI (Travail Emploi Formation Insertion), un « syndicat national » (au sens juridique de l'expression) qui, comme 23 autres syndicats nationaux de différentes branches, adhère à la Fédération Syndicale Unitaire. La FSU n'est pas une confédération, mais selon la CFDT, si sa dissidence de 2000 a choisi la FSU c'est qu'elle croyait qu'elle allait le devenir.

A sa propre surprise, le SNU Pôle Emploi est arrivé en tête des premières élections professionnelles en 2009 (arithmétiquement parlant, sur la base des influences antérieures à l'ANPE et aux Assedic, FO devait l'emporter). Un agent de l'ex-Rac suggère que le succès électoral inattendu du SNU résulte moins de la conquête de voix chez les anciens des Assedic, que d'un raidissement identitaire de la part des anciens de l'ANPE inquiets du sort qui les attendait dans le cadre de la fusion.

A la CGT, l'Unas (Union Nationale des Affaires Sociales) coexiste difficilement avec la Fédération des Organismes Sociaux (ex-RAC), au point qu'avant les élections professionnelles, dans trois régions, les tribunaux ont été invités à départager les protagonistes qui se sont semble-t-il néanmoins présentés devant les électeurs les uns contre les autres<sup>152</sup>. Les désaccords des deux

<sup>152</sup> La direction de Pôle Emploi aurait aussi saisi la Justice pour qu'elle tranche l'épineuse question de savoir qui à la CGT peut valablement la représenter à Pôle Emploi.

structures s'affichent plus ou moins ouvertement sur l'Internet<sup>153</sup> et le porte parole de l'Unas CGT n'en fait pas mystère non plus : « *Il y a un problème de langage avec la direction générale et dans les OS. Même celles qui sont confédérées, on ne met pas les mêmes termes sur les choses. Par exemple sur le concept de service public. Pour eux, (les ex-Anpe) c'est le Graal* ». (entretien, le 26 janv. 2010). Il arrive que les deux délégations CGT siègent simultanément pour dire la même chose ou se contredire.

A l'ANPE, le syndicat national du personnel de Pôle Emploi (Snap), s'était confédérée à la CFTC dans les années 1980. Au moment de la fusion, il a quitté la confédération refusant de travailler avec la CFTC des Assedic. Dès lors, celle-ci représente seule la CFTC à Pôle Emploi<sup>154</sup>. Globalement, la fusion a surtout posé un problème aux syndicats confédérés qui étaient antérieurement présents dans les deux entités, à l'exception semble-t-il de la CFDT qui est parvenue à s'unifier sans trop de difficultés. Mais un porte-parole de la fédération CFDT-PSTE (Protection sociale, travail et emploi), ne cache pas que tout n'a pas été simple et ne l'est pas encore devenu : « *On n'est pas des Martiens (...). On a donc fusionné nos syndicats (...) mais aujourd'hui encore, les gens se regardent...* » (Entretien, avril 2010). Selon un responsable du SNU, les luttes internes à la CFDT ont effectivement été relativement modérées du fait de la taille modeste de la CFDT du temps de l'ANPE. La fédération CFDT estime que c'est plutôt dû à l'organisation de ses forces bien avant la création de Pôle Emploi. La même fédération PSTE organisait l'ANPE, le RAC, l'AFPA, l'inspection du travail et l'insertion.

#### Repères sur FO

La CGT-FO rencontre aussi de sérieuses difficultés avec la juxtaposition d'une FO « Personnels Publics de Pôle Emploi » (ex-ANPE) et d'une FO Fédération des Employés et Cadres (ex-RAC) qui regroupe les personnels de la sécurité sociale, des ex-Assedic, etc. Son nom officiel est OSDD « Organismes Sociaux Divers et Divers ». Les contradictions internes ont conduit le dirigeant issu du service public (ANPE) à renoncer à tous ses engagements syndicaux et à « jeter l'éponge » dans le cadre de cette guerre fratricide et à réintégrer à partir du mois d'octobre 2010, un poste de travail ordinaire.

Concernant la vie des différentes organisations syndicales, un leader du SNU FSU déclare « *en général, on observe des situations de tensions très fortes* ». Ces contradictions entre ex-organisations de l'ANPE et du RAC sont parfois plus vives qu'entre par exemple telle ou telle organisation de l'ANPE et des nouveaux venus de l'AFPA. Selon un responsable syndical, un examen attentif des accords signés au niveau des établissements montrerait que la même OS peut se diviser, signant ici et refusant là le même accord selon que les signataires sont issus de l'accompagnement ou de l'indemnisation.

<sup>153</sup> <http://jeunescgttoulouse.over-blog.org/article-27443595-6.html>

<sup>154</sup> Le total des voix de ces deux organisations d'inspiration CFTC avoisine les 12%.

### Repères sur SUD-Pôle Emploi

SUD Emploi s'inscrit dans la continuité de SUD ANPE, créé le 6 déc. 1996 et membre depuis 1998 du G10 (devenu Union Syndicale Solidaires). La structuration de SUD Emploi repose sur des syndicats régionaux regroupés au sein d'une fédération nationale. SUD ANPE, majoritairement issu d'une dissidence de la CFDT était surtout présent en Midi Pyrénées, Pays de la Loire et Ile de France, avant de s'étendre dans diverses régions. « *En 1996, on a échoué à réaliser une sortie collective et nationale, il n'y a qu'en Midi Pyrénées que la majorité de la CFDT nous a accompagnés* ». En avril 2008, en prévision de la Fusion ANPE/Assedic, la Fédération SUD ANPE, le syndicat régional SUD RAC en région Paca et le syndicat national SUD FPA, créent l'Union Syndicale Solidaires SPE-Service Public de l'Emploi.

En novembre 2008, la fédération SUD ANPE et le syndicat SUD RAC (en Paca) décident en congrès extraordinaire de fusionner et de transformer leur statut en « Solidaires SUD Emploi » (en conservant la même structuration : syndicats régionaux et fédération nationale). Le champ de syndicalisation couvre l'ensemble des personnels du Pôle Emploi mais aussi, et c'est nouveau souligne SUD, les salariés des structures d'insertion publiques ou privées pour prendre en compte les effets de la loi d'août 2008. La direction de Pôle Emploi conteste la représentativité nationale de SUD Emploi. A ce jour, SUD Emploi est représenté dans 19 régions.

Mais le rapprochement entre les syndicalistes issus de l'accompagnement et ceux issus de l'indemnisation n'a pas été le seul facteur de recomposition des identités. C'est ce que montre l'exemple du SNU. Il n'avait pas de militant dans le RAC et a néanmoins profondément transformé sa culture syndicale du fait de l'intensité d'un changement mené à marche forcée mais aussi du fait de sa première place aux élections professionnelles. L'encadrement syndical était essentiellement issu de l'ANPE (de droit public), il a fallu s'initier au droit privé « *on a été obligés de se transformer en université permanente, ça a été terrible, quoi. Ça a été terrible. Terrible et passionnant. Passionnant* ».

Notons que s'il arrive que des noyaux militants changent d'étiquette comme ces militants du SNU de Rhône Alpes qui sont passés à la CGT, il ne semble pas y avoir eu de phénomène de « zapping syndical », c'est-à-dire de syndicalistes changeant d'étiquette pour fuir une OS en perte de vitesse et par souci de conserver un mandat personnel. Selon le porte-parole de la fédération CFDT, le droit syndical étant large à Pôle emploi, cette guerre fratricide s'explique difficilement car il ne s'agit pas de gérer la pénurie de moyens syndicaux : « *il y avait moyen de faire la paix des braves* »...

La concurrence est sévère entre les OS mais en 2009, en pleine campagne électorale pour les élections professionnelles, une intersyndicale s'est construite contre de mauvaises conditions de travail :

« La situation était tellement dégradée qu'on a réussi à construire un front intersyndical large, pour le 20 octobre qui ne reflétait pas nos divergences. En pleine campagne électorale. C'est super, ça ! Enfin, "c'est super", c'est-à-dire que l'intérêt général ou... entre nous tous, on a réussi à tricoter quelque chose en commun » (Responsable SNU).

### **3. La naissance d'une nouvelle convention collective (8 sept. 2009-21 nov. 2009)**

Quoique traversées par de multiples clivages inter et intra-syndicaux, produits d'une histoire et d'identités militantes particulières mais aussi résultats de la volonté de conserver un rôle, un pouvoir, un territoire symbolique et de bénéficier d'une reconnaissance sociale, les OS ont dû procéder ensemble à la négociation d'une convention collective nationale.

#### *Processus et résultats des négociations*

Dans une lettre aux OS datée du 5 août 2009, le Directeur général évoquait de « *nouvelles méthodes* » de négociation « *dont l'axe central est la rapidité et l'urgence* ». Constatant que la négociation durait déjà depuis janvier, son projet était de boucler la négociation en cinq séances et de la conclure au début du mois d'octobre<sup>155</sup>. Il écartait ainsi une disposition de l'accord préalable qui envisageait que la négociation puisse durer 18 mois, soit jusqu'au mois de juin 2010. Cette accélération du calendrier n'était pas sans poser divers problèmes, à commencer par celui d'une négociation dans des conditions acceptables par tous. La CGT a d'ailleurs saisi l'inspection du travail à ce sujet : « *le rythme était trop rapide et on n'avait pas le temps d'exploiter les documents qu'on nous envoyait. Nous estimions qu'il n'y avait pas de respect de la sincérité de la négociation* ». Mais l'inspection du travail se déclarait non-compétente et ce en dépit du fait que Pôle Emploi relèverait du droit de travail : « *Et on nous dit que l'on relève du Code du travail, qu'on doit aller devant le TI ou devant le TGI selon la nature du différend* ». L'accélération du rythme résultait d'un risque de télescopage de calendriers qui renvoyait à l'application de la loi d'août 2008. Selon la CGT, une des raisons pour lesquelles la négociation a été aussi rapide est qu'il s'agissait de conclure avant les élections professionnelles car la direction craignait que certaines organisations sur lesquelles elle pouvait compter ne passeraient pas la barre de la représentativité<sup>156</sup>. En effet, à l'automne 2009, beaucoup pensaient que la négociation se déroulait dans le cadre d'une entreprise et non d'une branche (le Haut Comité au Dialogue Social ne se prononcera qu'au mois de décembre de la même année).

Lancée au début de l'année 2009 à raison de deux réunions par mois, la négociation a donc connu un coup d'accélérateur à partir du 8 sept. 2009 et s'est alors achevée en un temps record, le 21 nov. 2009, après environ 10 semaines de transactions (et non 5 comme C. Charpy le souhaitait dans sa lettre du mois d'août). L'ambiance de la négociation a été très inégale et avait fort mal démarré selon le SNU :

« Dès l'entrée en négociation l'ambiance est lourde et les premières déclarations confirment nos craintes d'une entente a priori entre la DG et les organisations syndicales FO, CFDT, CFTC...Fort de

---

<sup>155</sup> Ce courrier est accessible sur <http://cgtanpe77.unblog.fr/files/2009/08/lettrecharpyccn.pdf> (consulté le 14 janv. 2011).

<sup>156</sup> <http://cgtanpe77.unblog.fr/tag/negociations/> (consulté le 14 janv. 2011)

cette entente, Charpy mène une négociation tambour battant et déloyale. Répondant à certains et pas à d'autres, balayant d'un revers de main les interventions de certains... Le bras de fer va se poursuivre jusque la mi-journée, il faudra finalement monter le ton pour que Charpy revienne à un dialogue social presque normal et digne. Pour autant, chaque article à l'ordre du jour est vu à un rythme infernal, sans véritable débat »<sup>157</sup>.

Le SNU, l'OS aujourd'hui la plus influente, refusait selon son expression de « tomber dans le piège » d'une « Convention squelette » négociée « à la va-vite » que des avenants devraient ensuite compléter. Une des questions les plus complexes renvoyait au statut administratif de Pôle Emploi (*Cf. infra*). Le SNU demandait également que la négociation d'une CCN n'empêche pas en parallèle une négociation sur l'évolution du statut des ex-agents de l'ANPE, dit « statut public de 2003 » (amélioration salariale, revalorisation des grilles, indemnité de 13<sup>e</sup> mois, allocation vacances, nouveau système de promotion, Commissions Paritaires nationales réhabilitées...). Il soulevait la question de la situation particulière des « DOM », la direction s'étant engagée à ce que l'ensemble des accords qui y avaient été signés soient repris dans la CCN. La spécificité des « DOM » devait faire l'objet d'un article particulier de la CCN, la mise en œuvre de celui-ci devant faire l'objet d'un accord entre les organisations syndicales concernées. Enfin, le SNU demandait que la négociation se déroule de façon publique, à portes ouvertes (nom de son bulletin d'information diffusé pendant la négociation).

Selon un observateur syndical, la négociation a été l'occasion d'un renversement d'alliance : la DG abandonnant un moment son pacte privilégié avec la CFDT a entrepris de survaloriser le rôle de FO, dont elle convoitait la signature (jusqu'alors, FO « boudait » les négociations). Appuyé par son adjointe Dominique Blondel (fille de Marc Blondel, ex-secrétaire général de la confédération FO), C. Charpy a obtenu gain de cause (*i.e.* la signature de FO), ce qui n'était pas acquis d'avance mais essentiel, puisqu'à ce moment là, il était attendu que cette OS arrive en tête à Pôle emploi.

Menée par P. Hébert, cadre détaché de l'Unedic, leader syndical et politique « lambertiste » à la forte notoriété en Loire Atlantique, la délégation FO a affirmé se battre pour que la fusion soit effectivement l'aboutissement « du meilleur des deux »<sup>158</sup> et que le personnel ne soit pas laissé pour compte de l'opération. Son idée maîtresse était d'agir pour « *la sauvegarde des acquis du personnel et améliorations dans le cadre de la négociation des accords locaux* » (tract préélectoral non daté).

Globalement, les OS se sont saisi d'une promesse de la ministre des finances C. Lagarde qui pour calmer la combativité et l'inquiétude des agents appelés à travailler pour Pôle Emploi s'était engagée, dit-on, à ce que la nouvelle convention « prenne la meilleure des deux » conventions d'origine (la CCN ex-RAC et le statut public des salariés ex ANPE). Afin de faciliter la réalisation de cette promesse, le SNU a demandé que la discussion de chaque article soit introduite par la

---

<sup>157</sup> [http://www.snuteffisu.org/IMG/pdf/PORTE\\_OUVERTE\\_\\_1.pdf](http://www.snuteffisu.org/IMG/pdf/PORTE_OUVERTE__1.pdf)

<sup>158</sup> Selon le site <http://www.lafusionpourlesnuls>, la ministre C. Lagarde aurait prononcé l'expression devant les sénateurs le 9 janvier 2008, lors du passage de la loi de fusion au Sénat (procédure d'urgence) avant son passage à l'Assemblée Nationale. Nos investigations n'ont cependant pas permis d'en retrouver la trace.

communication d'un tableau synoptique dans lequel la direction présenterait les dispositions de l'ex-Rac, celles du statut public de l'ANPE et en regard, dans une troisième colonne, ses propres propositions.

Notons qu'au motif qu'il n'était pas représentatif sur le plan national à l'ANPE, SUD n'a pas été invité à la table de négociation :

« Nous avons tenté d'imposer notre présence en nous infiltrant dans les séances de négociations, nous avons introduit des recours juridiques au Ministère que nous avons perdus et nous avons adressé des courriers au Ministère qui nous a renvoyé sur Pôle Emploi ».

### *Evaluation de la négociation et de la CCN par les OS*

**Evaluation par le SNU.** Le SNU considère que cette convention est plutôt avantageuse et que cela a été pour le gouvernement un moyen de désamorcer la combativité des salariés de l'Unedic/Assedic, inquiets de la perspective d'une fusion. Comme on l'a vu, si le SNU ne l'a pas signée c'est qu'elle était trop « squelettique » et ne traitait pas du système des emplois et métiers, de la formation professionnelle et du système mutualiste, soit des questions essentielles. En outre, le SNU, appuyé sur ce point par la CGT, estime curieux que la négociation sur les classifications, en principe un chapitre clé de toute convention collective, ne débute réellement qu'en janvier 2011 (formellement en 2010 selon la fédération CFDT).

En revanche, selon le SNU, une des qualités de la CCN est de faire référence dans son préambule, en articulation avec la loi de 2008 sur la fusion, à l'article 9 de la convention 88 de l'OIT qui protège les agents du service public de l'emploi en cas de licenciements autres que disciplinaires et qui ont donc un droit à un reclassement dans le service public de l'emploi ou les administrations.

Notons que le SNU se demande si pour le gouvernement la possibilité de changement de statut prévu pour les agents de l'ANPE n'était pas aussi l'occasion de tester les réactions de salariés de droits publics lorsqu'ils sont incités à passer sous statut privé.

C'est sans doute par crainte des réactions des agents publics que le « droit d'option » a été concédé, laissant toute latitude à ces derniers de choisir pendant deux ans, de passer sous le régime de la nouvelle CCN ou de conserver leur statut public (articulé cependant avec la CCN).

**Evaluation par la CGT.** Lorsque nous l'avons rencontrée, la CGT (ex-Assedic) s'intéressait moins au contenu de la CCN qu'à la confrontation sur le terrain des deux cultures :

« Tous les travers d'un côté comme de l'autre se sont accentués, ça a été non pas la compilation du meilleur des deux systèmes mais la compilation des pires ». « On a participé à la négociation on a fait évoluer la CCN mais il y a des aspects vraiment inacceptables. (...) La CCN contient la liste de toute une kyrielle de sujets à traiter, car la DG savait qu'il n'y aurait pas suffisamment de temps pour les traiter et elle voulait qu'intervienne la signature de la CCN avant l'application de la loi d'août sur les élections » (entretien du 26 janv. 2010).

Cela dit, à la fin des négociations en novembre 2009, la CGT a publié un tract de 4 pages dans lequel elle soulignait que le projet de CCN PE améliore la convention de l'ancienne RAC sur de nombreux plans (structure des rémunérations et ancienneté, prise en compte des situations particulières, temps partiel, les différentes protections), notamment du fait dit-elle de l'intervention active des négociateurs CGT. Mais le tract insiste aussi sur le fait que la nouvelle CCN comporte deux manques et en particulier l'absence de grille de classification qui pourrait permettre à la direction de reprendre d'une main ce qu'elle a lâché d'une autre. La CGT conteste également le fait que la CCN se caractérise par « *une absence criante de déroulement de carrière* ». , Visiblement partagée sur l'appréciation à porter, la CGT indiquait que la CCN pouvait faire l'objet de deux lectures :

« Un premier mode (...) en le comparant point par point à celle issue de l'Assurance Chômage : cette lecture aboutirait indéniablement à faire apparaître des progrès significatifs ! (...) ». Cependant le tract se poursuivait par une note moins optimiste : « Un deuxième mode de lecture s'impose ! Ce mode de lecture plus global, considérant que ce projet de CCN devra répondre à une entité nouvelle dont le contenu et la finalité est différente de la simple compilation des missions qui étaient celles de l'ANPE et de l'Assurance Chômage ». Et la CGT de consulter ses adhérents agents de l'ex-RAC : « 1°) La CGT doit-elle signer la proposition de CCN dans son état actuel ? 2°) La CGT doit-elle signifier à la Direction Générale son refus définitif et irrévocable de signer cette proposition de CCN ? 3°) La CGT doit elle participer à un éventuel droit d'opposition à ce projet de CCN si les conditions en étaient remplies ? 4°) La CGT doit-elle remettre son éventuelle adhésion à la CCN au moment où seront connues la future grille de classification et l'ORTT<sup>159</sup> ? »

**Evaluation par la CFDT : ce n'est pas un squelette, mais une ossature !** Suite à une « consultation interne », la CFDT a signé la convention collective. Un des mérites de la CCN est à ses yeux de « *reprendre le mariage de cultures à travers des questions plus sociétales, l'indépendance des agents, le lien à l'OIT (...)* ». La CFDT estime avoir joué un rôle positif pendant la négociation, notamment sur les conditions de rémunération. De plus, elle « *a milité pour que le délai relatif au droit d'option qu'elle déclenche soit allongé* ». La CFDT a signé mais ressent de la part du personnel « *une grande inquiétude* » :

« Les questions que se posent les gens du public dans les réunions qu'on mène, c'est : “est-ce que j'ai la garantie de l'emploi (...) ou est-ce que rentrant dans le système privé, je suis licenciable à court ou moyen terme ? Est-ce que j'aurai mon indépendance telle que définie par la convention de l'OIT ? Qui me dit que je suis indépendant à l'égard des pouvoirs publics ?” ». « On a le sentiment quelquefois du côté des agents publics qu'on peut dire zut ! On peut dire on est libres parce qu'on défend la valeur service public, on peut, on peut dire zut ! (...) C'est quelque chose qui est fort dans le milieu ».

Notons que le porte-parole de la fédération CFDT considère que la garantie de l'emploi « *est un peu un leurre* ». Une des critiques formulées à l'encontre de la CCN est que le système d'avancement qui était assez automatique et impersonnel dans le statut public ne figure pas dans la nouvelle CCN. Ce responsable syndical estime que ce qui inquiétait le plus le personnel était relatif à la reprise des droits acquis et qu'il était important de leur apporter des garanties de ce côté-là. Se pose aussi la question de « *l'égalité républicaine* » : « *on est aux confins des cultures* » puisque disparaît le concours de

---

<sup>159</sup> « La CCN mise a signature, contient des progrès mais elle est bien incomplète ! Les manques dans le texte représentent des dangers pour l'avenir ! », Tract CGT Pôle Emploi, non daté.



recrutement « *antidiscriminatoire, accessible à tous* ». La CFDT ne fait pas mystère que la CCN est incomplète sur des questions essentielles, « *il en manque énormément (...) notre classification c'est quand même un élément central, la formation professionnelle ce n'est pas anodin, le temps de travail, ce n'est pas complètement anodin non plus* ». « *Il y a quand même les conditions d'embauche, les vacances, les salaires, l'harmonisation.* » Selon la CFDT, c'est d'ailleurs ce caractère incomplet de la convention qui explique que les ex-ANPE, les seuls qui aient le choix d'y adhérer, hésitent. Ils ont le sentiment de ne pas trop savoir où ils mettent les pieds du fait du caractère encore lacunaire de la CCN (l'entretien a été réalisé en avril 2010). Mais la CFDT estime aujourd'hui que parler de convention squelettique comme le SNU FSU se plaît à le faire n'est pas juste. Elle préfère parler de convention « ossature ». Quoiqu'à la différence du SNU, la CFDT soit signataire de la CCN, elle affirme ne pas inciter ses sympathisants à opter pour le statut privé, leur conseillant de prendre leur temps et envisageant même qu'elle puisse demander l'allongement du délai permettant d'exercer le droit d'option (qui est de deux ans). Globalement, la CFDT estime que le personnel pèse le pour et le contre de l'exercice du droit d'option en fonction de sa situation propre (de nombreux facteurs personnels pèsent sur la décision). « *Il y a un troisième champ d'incertitude (...) si t'attends des promotions ou pas, des choses comme ça, les gens ne réagissent pas de la même, de la même façon quoi (...) ça me paraît normal.* ». Selon la CFDT, « *les ex-agents de l'ANPE attendent quelquefois un avancement pour opter en faveur de la CCN dans de meilleures conditions* ».

**Evaluation par FO : l'ambivalence.** Dans un tract de remerciement post électoral, FO affirme refuser la fusion Unedic / ANPE, tout en précisant qu'il était nécessaire de veiller à ce que la nouvelle CCN ne soit pas en retrait de celle de l'Unedic et qu'elle apporte des garanties suffisantes aux agents de droit public qui opteraient pour un contrat de droit privé. « *Un nombre important de points reste à négocier autour de la CCN et la situation de Pôle Emploi est désastreuse* » (tract FO du 10 déc. 2009). La subtilité de la position de FO tient dans la formule suivante :

« *il y a la CCN en tant que telle, qui relève d'un bon accord, et il y a la CCN dans son contexte, qui demeure, qu'on le veuille ou non, la pièce maîtresse d'un gigantesque piège* ». « *La négociation a été difficile. Certes, la CCN ne reflète pas toujours "le meilleur des deux", mais nous n'en sommes pas éloignés ! Il n'en demeure pas moins que nous n'accepterons jamais l'idée selon laquelle l'opération de privatisation massive des contrats de travail à Pôle Emploi est un "progrès"* »<sup>160</sup>.

On trouve sur le site Internet de FO une très longue liste de ce qui a été obtenu par les OS dans la négociation, signe que FO a besoin de convaincre les agents de Pôle emploi en général et peut-être ses propres adhérents en particulier qu'elle a bien fait de signer la nouvelle CCN (voir encadré ci-dessous).

---

<sup>160</sup> <http://www.foanpe.com/Ressources/zoom%20option.pdf> (consulté le 4 déc. 2010)

### Comment FO explique avoir signé la CCN ?

De manière plus détaillée, FO se justifie ainsi d'avoir apporté son paraphe à la CCN : « Tout au long de ces négociations, l'opiniâtreté de FORCE OUVRIERE a permis d'obtenir :

- la stabilité de la CCN, en effet, elle n'est pas « dénonçable » au sens du Code du travail,
- l'intégration en annexe à la CCN des accords collectifs ex-Rac qui vont s'appliquer en l'état à tous les agents relevant de cette CCN, tant qu'ils n'auront pas été renégociés, y compris la classification,
- la garantie du maintien des accords locaux qui traiteraient de sujets non abordés dans la CCN, ou qui comporteraient des dispositions plus favorables,
- la garantie du maintien de la rémunération à 14,58 mois,
- l'ancienneté retenue en intégralité (ex ANPE ou EX RAC, CDD, emplois aidés...) pour le calcul des avantages liés à l'ancienneté,
- l'amélioration des critères de mobilité, passés de 35mn/50km à 30mn/20km et les accompagnements financiers exprimés en nombre de points, y compris les mobilités sans déménagement de l'agent,
- l'augmentation de l'ancienneté : 1,33 % par an, dès la fin de la première année d'ancienneté et jusqu'à la 15ème année ; 1 % par an, de la 16ème à la 20ème année ; 0,5 % par an, de la 21ème à la 25ème année.
- un jour de congé supplémentaire pour 30 ans d'ancienneté
- la médaille du travail, et surtout la prime, exprimée en 12ème du salaire brut annuel
- les indemnités de licenciement (non souhaitable, c'est évident) et de retraite majorées à 9 douzièmes de salaire annuel au lieu de 6 mois.
- les bonifications sur les jours de congés « événements familiaux »
- la prime de vie chère des DOM portée à 20 %, ce qui n'existait pas dans le RAC
- des garanties significatives entourant le temps partiel (...)
- l'amélioration des délais de recours et « des droits de la défense » à la commission de conciliation (...),
- la « normalisation » des modalités de candidatures à la mutation via une fiche harmonisée au plan national, des procédures et des moyens qui feront l'objet d'une concertation préalable avec les DSC
- l'intégration des congés « spéciaux » (...)
- le droit syndical et le droit des IRP amélioré à la demande de FO (nous n'avons pas signé l'accord de juillet 2009)
- la protection fonctionnelle (qui n'était pas acquise dans l'ex Rac)
- le maintien d'une médecine du travail avec visite annuelle, et non plus tous les deux ans,
- le retour à un rôle décisionnaire de la CPN Formation (c'était un des motifs pour lesquels FO, seule, n'avait pas signé l'accord de 2005 dans le RAC)
- le maintien de la mutuelle/prévoyance existant dans le RAC (...).
- le maintien des œuvres sociales en deux niveaux (...).

Et enfin, ce n'est pas le moins important, un dispositif de transposition relatif au droit d'option des agents publics porté à deux ans, avec des garanties salariales, de congés, de mutuelle, et l'ensemble des dispositions de la nouvelle CCN, qui s'appliqueront à eux de plein droit à la date d'option en tenant compte de leur ancienneté totale dans l'ANPE »

[www.foanpe.com/Ressources/Tract%20ccn%2016%20novembre.doc](http://www.foanpe.com/Ressources/Tract%20ccn%2016%20novembre.doc) (consulté le 5 déc. 2010).

### *Conclusion sur la CCN : des positionnements dispersés et souvent imprévus*

À partir de ce panorama partiel, qui ne prend en compte que quatre OS sur les neuf qui existent à Pôle Emploi et sur les sept qui sont considérées représentatives, toutes étaient d'accord pour dire que la CCN devait prendre « le meilleur des deux » (textes de départ) et que cet objectif a été atteint sur plusieurs plans. On entend parfois dire que la CCN de Pôle Emploi, c'est finalement la CCN de l'ex-RAC améliorée sur certains points. Mais du côté des OS issues de l'ANPE, du moins du côté de celles qui ont un regard critique sur la réalité, les concessions faites par le pouvoir se payent par la disparition des concours de recrutement anonymes qui existaient à l'ANPE. En outre, l'encadrement a désormais plus de latitude pour recruter, promouvoir et discipliner les résistants. Ils ne pourront plus arguer de la protection que leur offre leur statut public pour s'opposer à certaines orientations du management. Or, compte tenu de la charge de travail, ou de problèmes éthiques posés

par exemple par le contrôle des papiers des demandeurs d'emploi étrangers auxquels les agents de Pôle Emploi sont en principe tenus, cette question est très sensible.

Epaisse de 77 pages, la Convention collective de Pôle Emploi a finalement été signée le 21 nov. 2009. Elle est conclue pour un an et est appelée à se renouveler par tacite reconduction. L'analyse méthodique du contenu de cette convention collective reste à faire. On a déjà évoqué *supra* comment elle combine des dispositions concernant l'ensemble des salariés de Pôle Emploi et des statuts particuliers, par exemple celui des ex-ANPE qui ne veulent pas renoncer à leur statut public et comment en même temps, elle est en retrait sur certains points sur les avantages dont ils bénéficiaient.

FO qui l'a signée, la décrit comme une des meilleures conventions collectives actuelles. Pour autant, elle n'a pas fait consensus. Il convient d'entrer dans le détail des positionnements car cette dispersion des jugements autour de cet enjeu est instructive de la situation syndicale à Pôle Emploi et de la complexité créée dans le champ syndical par cette fusion et l'activité de négociation collective qui l'a suivie. Belle illustration de la fragmentation des orientations syndicales, on doit en effet distinguer non pas deux mais cinq types de situations dans le rapport à la conclusion de cette négociation collective :

1) Les quatre qui étaient plutôt favorables à la fusion et qui ont signé la CCN : la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, l'UNSA,

2) celle qui y était favorable mais n'a pas été invitée à négocier : le Snap,

3) les deux qui étaient hostiles à la fusion et qui ne l'ont pas signée : le SNU, la CGT,

4) celle qui était hostile à la création de Pôle Emploi et n'a pas été invitée à la négociation, on peut même dire exclue : SUD Pôle Emploi.

5) celle qui était hostile à la fusion mais l'a signée : FO, cas de figure le plus intrigant (*Cf. infra*).

On remarque que sur les six OS signataires, deux au moins ne passent pas – et de loin – la barre des 10 %, ni même des 8 % de suffrages aux élections professionnelles de la fin 2009-début 2010. C'est le cas de la CFTC (6.68 % des voix) et de l'Unsa (3,3 %). Mais la validation s'est faite sur d'autres critères et en attendant 2013, Pôle Emploi étant considéré une branche mono-entreprise, la légitimation des accords ne se ferait pas en fonction des voix recueillies mais en nombre de signataires (au moins quatre, sur les sept OS représentatives)<sup>161</sup>.

La CCN a été étendue « avec des réserves » par le Ministère du travail le 19 fév. 2010 (parmi les réserves, l'une concerne la composition des CCE) (*JO* du 24 fév. 2010).

---

<sup>161</sup> Aucune des deux OS non représentatives (SUD-Pôle emploi et le Snap) n'a réalisé un score situé entre 8 et 10% des voix. Cela n'aurait rien changé à l'argumentation juridique de la direction de Pôle Emploi, mais cela l'aurait fragilisée sur le plan symbolique.

La question de l'évaluation de la CCN et de son rapport à la légalité redéfinie par la loi d'août 2008 est indissociable de deux questions juridiques complexes : Pôle Emploi est-il une branche mono-entreprise et quel est son statut juridique?

Quoique la loi d'août 2008 n'en souffle mot, la question de la mesure d'audience des organisations patronales s'est invitée à Pôle Emploi. La CGPME conteste la suprématie du Medef en termes de représentativité au sein des instances de Pôle Emploi (trois Medef, un CGPME et un UPA). Le 30 juin 2010, l'organisation patronale des petites entreprises a déposé un recours devant le Conseil d'État

[L'Expansion, le 26 juil. 2010].

#### **4. Deux débats juridiques complexes mais essentiels**

Ces deux questions juridique sont entrelacées mais il convient de les distinguer. Toutes deux renvoient, aux incertitudes relatives au statut juridique de Pôle Emploi. La réponse à cette question a des incidences importantes sur les relations professionnelles.

##### ***Entreprise ou « branche mono-entreprise », un conflit juridique***

La question du statut juridique de Pôle emploi est en relation avec le statut de la CCN. Quel est le champ couvert par cette CCN, celui d'une branche, d'une entreprise ou d'une branche mono-entreprise ?

Le texte de la loi du 13 février 2008 créant Pôle Emploi prévoit la négociation d'une CCN « agréée et étendue », ce qui en fait clairement pour le législateur une CC potentiellement de branche. La loi le dit, mais quoique discutée entre la direction et les OS depuis l'été 2008 (selon la CFDT), cela ne fait pas consensus pour autant. La question est au cœur d'un conflit juridique qui oppose les acteurs sociaux et une partie de ces derniers à l'État. Certaines OS tendent à concevoir Pôle Emploi comme une entreprise, tandis que l'État et des fédérations syndicales comme la CFDT PSTE conçoivent Pôle Emploi comme une branche mono-entreprise, à l'instar de moins d'une demi-douzaine de situation en France.

Le statut de Pôle Emploi recèle un triple enjeu :

a) *Qui doit siéger, et surtout qui peut signer un accord et l'invalider ? Comment calcule-t-on la représentativité ?* En nombre d'OS ou de suffrages que les candidats qu'elles ont présentés aux élections des comités d'entreprise ont totalisé sur leur sigle ?

b) *Quel est le seuil de suffrages nécessaires pour établir la représentativité d'une OS ?* La loi du 20 août 2008, le fixe à 10% pour une entreprise mais à 8% pour une branche<sup>162</sup>.

c) *Quel est le champ couvert ?* S'il s'agit d'une convention de branche, les intermédiaires de l'emploi comme l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres), voire les intermédiaires à visée lucrative comme les Opérateurs Privés de Placement ont-ils vocation à dépendre de cette même convention collective ? A ce jour, la question ne se pose pas encore concernant ces derniers, mais qu'en sera-t-il demain ?

*De facto*, un deuxième débat, moins ardu, se greffe sur celui-là : si Pôle Emploi est une branche mono-entreprise, à partir de quelle date cela prend-il effet ? Dès les élections professionnelles organisées dans la foulée de la loi d'août 2008 ou en 2013, lorsque sera calculée la représentativité au niveau des branches ?

Voici le détail des prises de positions :

*La position de l'État* est claire, puisque trois mois après la signature de la CCN, après avis de la Commission nationale d'extension des Conventions collectives, la Direction générale du travail au Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville a pris un arrêté d'extension (le 19 fév. 2010) faisant *ipso facto* de Pôle Emploi la composante en l'occurrence monopolistique d'une branche<sup>163</sup>. Selon la CGT, la sous commission administrative a retoqué quatre aspects a) L'égalité de rémunération hommes femmes ; b) La notion de 35 h ; c) Les modalités de désignation des représentants au CCE qui doit faire l'objet d'une négociation avec les OS représentatives, ce qui ne peut donc être réglé par une CCN et d) les avantages relatifs aux congés ne prévoient pas que le Pacs ouvre des droits égaux à ceux des couples mariés.

*La position du Haut Conseil du dialogue social* a été exprimée le 18 décembre 2009, dans le cadre d'un examen des branches mono-entreprise, ce qui est à ses yeux le cas du service public de l'emploi. Au cœur de son argumentation, le HCDS considère qu'il ne serait pas justifié d'appliquer aux branches mono-entreprises un régime différent des autres branches. En conséquence, jusqu'en 2013, toutes les OS représentatives à Pôle emploi (i.e. celles qui étaient représentatives à l'ANPE et aux Assedic), même celles qui n'ont pas atteint les 8 % des suffrages exprimés lors des élections professionnelles de Pôle Emploi, pourront continuer à s'asseoir à la table des négociations puisque le nouveau régime de représentativité au niveau des branches ne prendra effet qu'à cette date. Le HCDS ne se serait pas exprimé sur l'obstination de la direction de Pôle Emploi à nier la représentativité de

---

<sup>162</sup> Notons que si le Pôle Emploi continue à être considéré comme une branche mono-entreprise, le calcul de la représentativité en 2013 sera bien plus simple que dans des branches plus classiques (i.e. pluri-entreprises). Dans ces dernières il faudra agréger les résultats des élections professionnelles des entreprises qui les composent, opération complexe qui pourrait faire l'objet de contentieux.

<sup>163</sup> On trouve l'arrêté d'extension sur

[http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=82F2A3B3DC1F1515E679A60D8A3D22EE.tpdjo10v\\_1?idArticle=JORFARTI000021495685&cidTexte=JORFTEXT000021495684&dateTexte=](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=82F2A3B3DC1F1515E679A60D8A3D22EE.tpdjo10v_1?idArticle=JORFARTI000021495685&cidTexte=JORFTEXT000021495684&dateTexte=)

SUD Pôle Emploi. Selon la fédération CFDT, la Direction Générale du Travail aurait pris position dans le débat en distinguant les accords qui relèvent du mode de branche et les accords qui relèvent du mode entreprise<sup>164</sup>.

Selon le Haut Conseil du Dialogue social, la France compte cinq autres branches mono-entreprises : RSI (Régime Social des Indépendants), MSA (Mutualité Sociale Agricole), Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Banques Populaires. On remarque que toutes sont dans les services, trois sont des banques « mutualistes et coopératives » de taille importante et deux sont des institutions de protection sociale échappant au régime général.

*La position de trois OS influentes, le SNU, la CGT et la CFDT.* A la fin du mois d'avril 2010, le SNU et la CGT, respectivement en première et troisième rang aux élections professionnelles, ont déposé deux requêtes auprès du Conseil d'État. La première vise la suspension de l'application de la CCN, la seconde l'annulation de l'arrêté ministériel d'extension. Leurs objectifs est d'obtenir que la CCN soit considérée comme une CCN d'entreprise ce qui élève les conditions à remplir pour signer des accords valides (représenter seul ou en association avec d'autres OS, 30 % des électeurs) ou pour invalider un accord (représenter seul ou en association avec d'autres OS, 50 % des voix).

Le SNU a assez longuement hésité à saisir le Conseil d'État. Envisagée lors de son Conseil National, cette éventualité a dans un premier été écartée devant la crainte que les salariés les plus intéressés par les avantages auxquels l'option en faveur de la CCN leur donnait droit, jugent intempestive cette initiative. Puis, le SNU s'y est résolu à la fin du mois d'avril 2010. Même après avoir introduit ce recours, le SNU ne cache pas qu'il est encore divisé sur cette démarche. L'OS la plus influente précise que son attaque ne vise pas la CCN dans sa globalité, mais seulement certaines de ses dispositions. Le recours s'appuie sur une série d'arguments<sup>165</sup> (tableau 4). De son côté la CGT met en avant un argument auquel dit-elle, la direction de Pôle Emploi n'a pas de réponse. Si Pôle Emploi est une branche, la délégation patronale doit avoir reçu un mandat d'une organisation patronale représentative : « *De qui vous avez mandat ? Du Medef, de la CGPME, de l'UPA ? Il n'y a qu'un chef d'entreprise qui se donne son propre mandat (...). Surtout que C. Charpy est fonctionnaire, on ne le voit pas très bien recevoir ce mandat* ». La CGT dresse la liste de tous les thèmes de négociation qui ne relèvent pas de la négociation de branche mais d'entreprise comme par exemple les risques psycho-sociaux. La CGT a encore un argument juridique qui mérite d'être pris en considération : « *la constitution d'une branche se fait en principe par débat des partenaires sociaux et là on nous l'impose* » (entretien du 26 janv. 2010).

La fédération PSTE de la CFDT est aux antipodes d'une telle position. Elle revendique avoir « dès l'origine » pesé en faveur de la thèse de la branche pour deux raisons : a) le périmètre de la

<sup>164</sup> Nous n'avons pas encore pu nous procurer cet avis.

<sup>165</sup> Nous nous inspirons d'un document assez long figurant sur le site du SNU Pôle emploi en Bretagne.

fusion n'inclut pas l'UNEDIC ni les AGS (Association pour la Gestion du régime de garantie des créances des Salariés), qui toutes deux bénéficient aujourd'hui encore de la convention collective RAC. La branche laissait un espoir de continuer à avoir statut commun ; b) depuis le milieu des années 2000, l'ANPE était susceptible de faire l'objet d'une filialisation<sup>166</sup> et la branche pouvait se révéler plus protectrice pour les salariés dans un tel cas. « *Si nous avons perdu tout espoir d'une couverture conventionnelle commune à Pôle Emploi, à l'UNEDIC et à l'AGS, le risque de filialisation de Pôle emploi dans les prochaines années n'est pas écarté* ». Dans le cadre de la préparation de la loi de fusion, en décembre 2007, la CFDT revendique d'avoir plaidé en ce sens. « *Nous y sommes peut être plus enclins naturellement du fait que le RSI (Régime Social des Indépendants) fait aussi partie du champ de la fédération PSTE et qu'il est un des six cas répertorié de branches mono entreprise dans le pays* ».

Pour la CFDT, la question est maintenant réglée et ne sera bientôt plus qu'un point d'histoire :

« La question branche/entreprise est d'un intérêt limité dans le temps puisque 2013 marquera la réunification des modes d'appréciation entre branche et entreprise en ce qui concerne la validité des accords. »

Sur ce débat branche versus entreprise, se greffe une autre série d'interrogations relatives au rattachement de Pôle Emploi à la catégorie des EPA (Etablissement Public à caractère Administratif).

### ***Pôle Emploi est-il un Établissement Public à caractère Administratif ?***

Le statut juridique de Pôle Emploi n'est pas déterminé par la loi du 13 février 2008. Celle-ci évoque de manière assez vague une « institution nationale publique » et un statut *sui generis*. La fédération FO a particulièrement soigné son argumentation, sinon pour contester mais du moins pour discuter fermement qu'il puisse s'agir d'un EPA, comme l'affirme la direction de Pôle Emploi.

**FO voit une incompatibilité probable entre EPA et branche professionnelle.** FO formule les observations suivantes :

« Il nous semble qu'il y a une incompatibilité juridique de fond entre la notion de "branche professionnelle", structuration sociale et économique des secteurs d'activité de droit privé et un EPA. Sachant que par ailleurs si Pôle Emploi était reconnu comme une "branche"... qui Assurerait la représentation syndicale employeur ? L'État ? La loi (...) a délibérément choisi de ne pas en fixer le statut juridique (...). La loi a donc créé un "OJNI" (objet juridiquement non identifié) qu'elle a qualifié donc de "sui generis", ce qui est un peu plus élégant que "n'importe quoi" (...). « Le Secrétariat Général du gouvernement (...) est un peu plus prudent puis qu'il dit que Pôle Emploi peut être "sans beaucoup de doutes" qualifié d'EPA... c'est donc qu'il y en a quand même... ». « La chose est d'importance puisque c'est à ce titre qu'il est décidé que Pôle Emploi ne cotiserait plus à l'Assurance Chômage, passerait à l'IRCANTEC,... et quid de la formation, du « 1% logement, de l'AGEFIPH.... Ce que la loi n'a pas dit, nul ne peut le dire... A noter que les organismes de sécurité sociale ne sont pas qualifiés d'EPA<sup>167</sup>, les agents ont une CCN, agréée, mais pas étendue, et pour cause, et cotisent à l'Assurance Chômage... Néanmoins, en supposant qu'il faille le faire, il est alors procédé par analogie aux critères essentiels conduisant à la qualification juridique d'un EPA. Quelques éléments de réflexion

<sup>166</sup> Depuis «la loi de programmation pour la cohésion sociale » de janvier 2005 sur les activités de « placement » sur le marché du travail.

<sup>167</sup> La fédération CFDT conteste cette affirmation en ce qui concerne l'UCANSS.

sont de nature à ébranler ces affirmations un peu hâtives. Il existe deux grandes catégories d'établissements publics : les EPA (...) et les EPIC (...) qui ne sont pas soumis de la même façon au droit public. Globalement, les EPA sont soumis presque exclusivement au droit public, tandis que les EPIC sont en grande partie régis par le droit privé. Un des enjeux renvoie l'affiliation des personnels à un système d'Assurance chômage ? Une décision a été prise par la Justice. »

Selon FO, cette distinction entraîne les conséquences visibles dans le tableau suivant (qui figure dans la même page de son site Internet).

### **L'argumentation de FO sur le statut juridique de Pôle Emploi :**

	EPA	EPIC	POLE EMPLOI
Régime du personnel	Fonctionnaires, agents sous statut ou agents contractuels de droit public Juridiction compétente : le tribunal administratif	Personnel de droit privé soumis au code du travail. Les juridictions compétentes sont les tribunaux civils et Tribunal des prud'hommes.	CCN agréée du personnel sur laquelle les agents publics sont invités à se positionner. Le recrutement se fait exclusivement en droit privé depuis le 19/12/08. Un groupe « fermé » d'agents publics qui n'optera pas. Les relations sociales régies POUR TOUS les agents, publics et privés, par le Code du Travail La juridiction compétente pour les agents, est le Tribunal des Prud'hommes, sauf ceux qui resteront en agent statut 2003 Le contraire d'un EPA
Règles comptables	Soumission à la comptabilité publique, élaboration d'un budget et d'un compte administratif	Utilisation des règles de la comptabilité privée, élaboration d'un état des prévisions de recettes et de dépenses et d'un compte de résultat	Comptabilité privée Le contraire d'un EPA
Marc hés	Application du code des marchés publics	En principe, libre choix des fournisseurs et prestataires	Exonéré par la loi du 13/02/2008 des obligations découlant des règles des marchés publics.... Le contraire d'un EPA
man cerne	Public	Autres, notamment la contribution des usagers	Mixte, mais 64 % (2/3) provenant des cotisations AC ... (2904 sur 4548 millions) Le contraire d'un EPA

Le texte poursuit :

« Assez concluant ... pour ne pas conclure a priori à un EPA. Nous ne disons pas non plus que c'est un EPIC... c'est un "OJNI sui generis", un objet judiciaire non identifié. Ainsi, un EPA relève en principe du droit public administratif :

- son personnel est composé d'agents publics,
- ses décisions sont des actes administratifs,



- et les conflits relèvent de la justice administrative sauf exception.

En revanche, un ÉPIC est largement régi par le droit privé : son personnel est soumis en principe au Code du travail et s'assimile très largement aux salariés du secteur privé, et les contrats qu'ils passent avec leurs usagers relèvent du droit privé. Néanmoins, les frontières sont moins étanches qu'il n'y paraît. En pratique, cette distinction est loin d'être absolue et connaît de nombreuses exceptions. Donc, s'agissant de Pôle emploi, nous revoici au "sui generis"... mais sûrement pas à un EPA. » FO conclut : « Si Pôle emploi devait être juridiquement, et sans ambiguïté, qualifié d'EPA, comment peut-on dire qu'il peut également être une branche professionnelle ? L'avis du HCDS qualifiant Pôle Emploi de "branche mono entreprise" a-t-il une valeur contraignante ? Qui sont les représentants de la délégation patronale, affiliés à quel syndicat patronal ? Les OS qui ont négocié depuis le début sont-elles représentatives de branche ? A quelles entreprises pourrait s'adresser cette CCN ? Bref, cela nécessite avant d'examiner l'extension de la CCN, d'autres éléments ; notamment, il convient tout d'abord de clarifier le statut de Pôle Emploi »<sup>168</sup>.

**La CGT est la plus dubitative.** La CGT partage une partie de l'argumentation de FO mais la radicalise. De toutes les organisations que nous avons rencontrées la CGT est la plus dubitative sur la légitimité qu'il y a à considérer Pôle Emploi comme un EPA, même si en conclusion notre interlocuteur « *ne souhaite pas que ce soit un EPA, mais avant tout que les choses soient clarifiées* ». Selon la CGT un EPA doit avoir un financement public, ce qui n'est pas le cas pour Pôle Emploi, financé en grande partie par les cotisations sociales récoltées par une structure associative, donc privée. La CGT doute également qu'un EPA puisse être une mono entreprise. Par ailleurs, puisqu'un EPA devrait employer du personnel majoritairement de statut public, selon la CGT le droit d'option du statut devrait s'exercer non d'un statut public vers un statut privé mais en sens inverse. Enfin, le personnel d'un EPA ne devrait pas être régi par une CCN étant sous statut :

« Si on est un EPA il ne doit pas y avoir de cotisation chômage, l'accord handicap devrait être un accord interne et propre, le 1% logement... Ce n'est pas sans conséquence de travail (?). Donc ça revient à nous dire que l'on relève du Code du travail tout en ayant des soustractions de droit » (entretien du 26 janv. 2010).

**CFDT : « ce sont les joies du *sui generis*».** Pour la CFDT, les incertitudes juridiques sont le prix qu'il faut maintenant payer pour une fusion réalisée à marche forcée. Mais ce syndicat considère que de cette incertitude il est possible de tirer des avantages pour les salariés :

« Tout le monde essuie les plâtres (...), on n'a pas du tout vu les conséquences etc., on se débrouille (...). Il y a une décision de justice qui vient quand même là conforter... (...) Il y a de fortes présomptions que ce soit... (...). Lagarde à plusieurs reprises, a dit : "Institutions nationales publiques" ce qui est un truc qui n'existe pas... (...) Avec une comptabilité privée. C'est un truc particulier quoi... A ma connaissance, à part le Conseil d'État, M. Charpy ne s'est pas prononcé là-dessus parce qu'il faudrait qu'il (...) y ait un contentieux pour arriver à (...) trancher l'affaire. Ils ont essayé de glisser un cavalier dans la loi de finances, mais il a été retoqué par le Conseil Constitutionnel en fin d'année. (...) Des tribunaux se sont penchés là-dessus. (...) C'est vrai que ce n'était pas établi par la loi, bon, il se trouve qu'il y a un contentieux qui a été porté au niveau des cotisations Assurances chômage et que le juge a (...) défendu (...) que c'était un établissement public administratif (...) »

---

<sup>168</sup> <http://www.fo-pole-emploi-idf.eu/article-commission-nationale-de-la-negociation-collective-45440696.html> (consulté le 27 nov. 2010)

La CFDT souligne également qu'une autre question relative aux retraites complémentaires n'est pas tranchée et qu'elle est de nature à alimenter le débat sur le statut de Pôle Emploi « *on ne sait pas trop si elles vont échoir à l'IRCANTEC ou à l'ARRCO* »<sup>169</sup>.

Et le porte-parole de la CFDT d'ironiser :

« Ce sont les joies du sui generis (...) tu maries du public et du privé, tu ne sais pas trop ce que c'est, a priori en termes d'établissement public on est soit EPA soit EPIC, il n'y en a pas d'autres, enfin c'est peut-être plus subtil que ça (...) On peut faire autant un EPA qu'un EPIC (...) ».

La fédération CFDT suggère « *d'essayer de voir quelles sont les meilleures conditions pour les salariés, qu'est-ce que ça représente* ». Et de citer l'exemple de la formation professionnelle, des politiques d'intégration des handicapés (FIPH, ou AGEFIPH) :

« Là-dessus, on a tendance à considérer que la loi ne disant rien et nous laissant dans notre état d'incertitude, on essaie de piocher ce qui nous paraît le mieux pour les salariés d'un système ou d'un autre ». (...) « Autant je suis pour dire je suis un EPA, autant je ne suis pas pour me dire zut le 1% logement c'est quand même un petit peu mieux que dans le public ». (...) « Et l'employeur n'est pas clair encore sur le sujet juridique aussi. Par exemple, il fait du sui generis à sa sauce d'employeur, c'est-à-dire en gros il (...) mixe les deux, ça c'est un truc qui nous inquiète. (...) c'est-à-dire (...) tu passes déjà un certain temps au TA [qui] met souvent trois ans avant de trancher une affaire (...). On est progressistes sur le privatif, mais ça pose des questions comme ça le sui generis qui, enfin tu te débrouilles avec, c'est comme ça mais c'est dans ce cadre-là qu'on a construit une convention collective » [Entretien, 8 avril 2010].

## **5. Une salve d'accords collectifs**

Dans le processus de mise en place de la fusion à la fin de l'année 2008 et depuis qu'elle est devenue effective, au 1<sup>er</sup> janvier 2009, on a pu observer une intense activité de négociation collective.

Le grand nombre d'accords négociés s'explique au moins par deux facteurs. Tout d'abord, il a fallu construire un cadre conventionnel. Celui-ci n'étant d'ailleurs pas à construire *ex-nihilo*, car à part les nouveaux embauchés, les personnels de Pôle Emploi avaient antérieurement un statut public s'il dépendait de l'ANPE et un statut privé (s'il dépendait de l'Assedic ou de l'AFPA) et des avantages collectifs acquis et il n'était en principe pas question de réduire tout cela à néant. Pour des raisons juridiques (nul n'avait été licencié par son ancien employeur) et sociales (la crainte d'une déflagration), le nouveau cadre conventionnel ne pouvait se construire que dans une logique architectonique combinant l'ancien et le nouveau, articulant des anciennes caractéristiques hétérogènes avec un nouveau qui visait l'homogénéité sans d'ailleurs l'atteindre.

---

<sup>169</sup> En janvier 2011, la CFDT précisait « depuis cet entretien, il semble que la nature publique de l'établissement pousse clairement vers l'IRCANTEC ».

## Nombre d'accords signés par OS par rapport à l'ensemble des accords négociés

	CFDT	CFTC	CGC	CGT	FO	Snap	SNU	SUD	Unsa
Accords signés	11	8	12	2	5	1	3	2	11
Accords non signés	2	5		11	8		9		0
Non déterminé	3	3	4	3	3	3	31	1	5
Total accords	16	16	16	16	16	16	16	16	16

### Qui est partie à la négociation ?

Le Snap et SUD ne participent que très rarement à la négociation du fait qu'elles y sont très rarement invitées par la direction. Les raisons de cette situation restent à éclaircir. Selon la CFDT, la direction s'appuie sur une note de la DGT (dont nous attendons communication). Pour SUD, c'est le fruit de calculs stratégiques de la direction qui compose la représentation syndicale à sa convenance et qui continue à accorder des droits syndicaux importants à des OS moins représentatives que SUD, notamment en terme d'heures de délégations. Le porte-parole de la CGT n'est pas loin de partager la même analyse : « La direction s'amuse à convoquer ses fébriles signataires qui n'ont d'existence que si la direction les convoque et qui ne représentent pas grand-chose ». A l'instar de SUD, il considère que la direction décide souverainement ce qui relève de la négociation de branche ou d'entreprise « cela lui permet de maintenir une partie de son cheptel de signataires éliminés par le suffrage et dont la seule légitimité est de signer » (entretien 26 janv. 2010). Un examen juridique de la situation montre qu'il faut distinguer le statut des OS selon qu'elles étaient ou non considérées comme représentatives au niveau national dans l'un au moins des deux établissements fusionnés. En outre, la loi d'août 2008 faisait obligation à l'employeur d'inviter toutes les organisations reconnues représentatives et celle ayant au moins deux ans d'existence pour la négociation du protocole électoral.

Il convient aussi de préciser que le niveau de négociation, branche ou entreprise dépend de l'objet de la négociation. Ainsi la NAO dépend de l'entreprise.

Mais cette statistique ne donne que des ordres d'idées car nombre de situations sont incertaines et complexes. A titre d'exemple, certaines négociations ne concernaient que les organisations syndicales représentatives aux Assedic. En outre, le Snap et SUD ne sont pas invités à toutes les négociations tant s'en faut<sup>170</sup>.

### Conclusion sur la négociation collective : souris ou oiseau ?

Avant même la fusion et surtout depuis, la négociation collective a été intense pour diverses raisons. Avant tout, l'ensemble était à construire, il fallait harmoniser les statuts ou tout au moins les rendre compatibles, maintenir les avantages acquis, construire une CCN, se mettre en conformité avec les négociations obligatoires, etc.

La CCN elle-même comme on l'a vu *supra* était plutôt squelettique et elle devait donc être enrichie par des accords complémentaires (surtout les classifications et le temps de travail).

A titre de lubrifiant social et peut-être pour compenser la disparition des concours de la fonction publique et la fin des changements d'échelon à l'ancienneté pour les ex-ANPE, la direction a concédé d'importantes augmentations de salaires aux anciens de l'ANPE qui exerçaient leur « droit d'option » (en faveur du statut privé). Ont été consenties, des augmentations de salaires de parfois 600 € par mois soit 7 200 € par an et jusqu'à 2 000 € mensuels d'augmentation dans le cas de cadres de niveau élevé (en divisant le salaire annuel par douze). Un syndicaliste parle de « saut salarial

<sup>170</sup> On trouvera en annexe des informations détaillées sur les accords négociés dans le cadre de Pôle Emploi.

important » surtout dans un contexte de blocage des salaires dans la fonction publique (confirmé pour Pôle Emploi en ce mois de janvier 2011, la valeur du point n'augmentera pas).

La propension à signer des accords est très variable d'une OS à l'autre. La CFDT, la CGC, la CFTC et l'Unsa ont paraphé la quasi-totalité des accords proposés. *A contrario*, le SNU-FSU et FO ne signent que beaucoup plus rarement. La CGT manifeste le plus de réticence et on peut se demander si cela ne résulte pas des contradictions qui opposent les anciens du RAC et les anciens de l'ANPE, qui la pousseraient à ne pas prendre de risque en interne. Concernant les organisations qui signent presque tous les accords (notamment la CFDT, la CFTC, la CGC et l'Unsa), on remarque que cela ne les empêche pas d'appeler à des grèves nationales (p. ex. en nov. 2010) ou locales (p. ex. en déc. 2010). On peut voir dans cette contradiction apparente, le signe de conditions de travail vraiment difficiles.

La CFDT souligne que la relative concomitance entre la fusion et le vote de la loi sur la représentativité a entraîné des complications et que si la direction et les OS avaient dû attendre des positions juridiquement stabilisées et des résultats électoraux fiables pour négocier, les salariés auraient vécu plus de deux ans après la loi sans pouvoir bénéficier d'aucune disposition négociée. D'autres rétorquent que justement c'est là le fruit de la précipitation dans la fusion et que la complexité de la situation créée par la fusion était prévisible.

Dans le cadre de ces négociations, deux organisations syndicales se sont vues assignées un rôle mineur par la direction : le Snap et SUD. Pour des raisons qui restent à éclaircir elles sont le plus souvent exclues des négociations mais ce n'est pas toujours le cas. Ce n'est pas sans raison que le porte-parole de la CGT décrit la stratégie de la direction comme floue « *Elle joue de l'ambiguïté de la situation aujourd'hui... Elle fait ce qu'elle veut selon les circonstances.* » (entretien, 26 janv. 2010). Et c'est un fait, on a parfois le sentiment que la direction de Pôle emploi est comme la chauve souris de la Fable qui lorsque cela l'arrange proclame « *je suis oiseau ; voyez mes ailes* » puis peu de temps après dit « *je suis souris* » voyez mon pelage<sup>171</sup>.

## **6. La loi d'août 2008 et sa mise en œuvre sur le plan électoral**

Commençons par dire comment les OS les plus influentes portent un jugement global plutôt critique sur la loi. Les propos qu'elles tiennent sont sans doute aussi en partie dépendants de leurs résultats électoraux. A Pôle Emploi comme à la SNCF, le jugement porté sur la loi est rarement le même selon que le locuteur appartient ou non à une organisation qui a franchi le seuil électoral.

---

<sup>171</sup> La FONTAINE Jean, « la chauve souris et les deux belettes », *Livre II, Fable V*.

## *Jugements globaux sur la loi*

**Le SNU-Pôle Emploi**, en tête des élections professionnelles, considère que la loi d'août 2008 est « *une affaire considérable* » visant à organiser le syndicalisme autour d'un duopole, constitué par la CGT et la CFDT, ce qui ne peut lui convenir. En même temps, le SNU estime que certaines modalités de la loi peuvent être positives comme la règle des 30 % de voix nécessaires pour signer un accord, de même que le droit d'opposition à 50 % permettant d'invalider un accord. Le SNU-ANPE avait d'ailleurs signé un accord de méthode qui adoptait ce schéma. Est-il excessif de dire qu'aux yeux du SNU, le principal mérite de la loi serait d'introduire une sécurité juridique ? (entretien 12 fév. 2010).

**La CGT (ex-Rac)** exprime des réserves sur la position commune d'avril 2008 entre le Medef, la CGPME d'une part et les confédérations CFDT et CGT d'autre part. Elle n'approuve pas par exemple qu'il soit exigé d'un DS qu'il ait obtenu au moins 10 % des voix sur son nom pour pouvoir exercer son mandat. Aux yeux de notre interlocuteur, la désignation du DS relève de l'organisation interne des syndicats « *quoique rayé, il peut quand même être le plus compétent. On a mélangé deux choses qu'il faut distinguer : la légitimité interne et externe* » (entretien, 26 janv. 2010).

Parmi les remarques sur la loi formulées par **la CFDT-PSTE**, notons une contestation du choix des élections au CE comme indicateur de la mesure de représentativité. En effet, les CE sont souvent assimilés à leurs œuvres sociales (chèques vacances, arbre de Noël, etc.) et cela brouille l'image syndicale. Quelle élection alors choisir comme critère ? La CFDT suggère les élections de DP.

**Du côté de SUD-Pôle Emploi**, le jugement sur la loi est catégorique :

« Longtemps, on s'est battus contre la logique de la représentation irréfragable et on pouvait donc penser que la réforme serait démocratique mais c'est le contraire qui se passe, cette loi est liberticide. Sous couvert d'ouverture, il s'agit de renforcer les grandes confédérations et ce n'est pas étonnant lorsqu'on voit qui a signé la position commune. Le seuil des 10 % nous pose beaucoup de problèmes. Du temps de l'ANPE, nous avons conquis notre représentativité dans neuf régions sur dix où nous l'avons revendiquée devant les tribunaux. Désormais, nous ne sommes plus représentatifs que dans trois régions, avec des effets évidents de réduction mécanique de moyens nous permettant de faire connaître nos idées. »

Au cours de l'entretien, il apparaît que SUD-Emploi est surtout hostile au seuil des 10 %. « *Lorsqu'on avait commenté la position commune, on avait parlé de 5 %, comme pour les élections politiques. La question est celle de la validité des accords et du seuil requis pour signer. Un autre problème est celui des moyens dont on dispose pour fonctionner.* » L'application de la loi a pour effet de porter atteinte au mode de fonctionnement démocratique que SUD revendique comme lui étant propre et qui consiste à organiser au moins une fois par mois des réunions par région qui mobilisent le plus possible d'adhérents. « *On ne peut plus "faire tourner les délégués"* » (i.e. donner des heures de délégation à des adhérents pour qu'ils puissent participer à la vie démocratique de la section). Lorsque nous avons rencontré les responsables de SUD en février 2010, ils prévoient que leur organisation allait devoir passer d'une dizaine de militants investis dans des tâches fédérales à deux ou trois.

SUD évoque aussi le double coût des procédures pour se faire respecter par la direction. Coût financier en frais de justice d'abord (« *il faut prévoir des réserves* » même si au moment de l'entretien l'art. 700 du Code de procédure pénal n'avait pas été évoqué par les juges « *ni en notre faveur ni contre nous* »). Coût en investissement psychique ensuite, puisque « *l'acharnement clair de la direction* » absorbe beaucoup d'énergie qui pourrait plus utilement être investie ailleurs (entretien 2 fév. 2010).

### *Un accord cadre électoral (24 juillet 2009)*

Lors de la discussion du protocole préélectoral, les OS ont exprimé deux conceptions. Une partie d'entre elles, comme le SNU FSU, souhaitait l'adoption de règles nationales dans l'espoir d'entraver les arrangements locaux, tandis que d'autres, notamment FO, préféreraient des protocoles par établissement. Cela résultait probablement de la culture des Assedic qui reposait sur des associations juridiquement autonomes.

Finalement, l'accord adopté est long de 9 articles et de 11 pages. Comme le dit un responsable fédéral CFDT, « *tout à été complexe* ». Le SNU a signé avec des réserves sur la composition des collèges, par rapport aux cadres et par rapport à la taille réduite du collège employé qui ne lui permettait pas de présenter de candidats.

SUD Pôle emploi souligne lui aussi la complexité éprouvée dans la négociation du protocole d'accord préélectoral :

« On découvrait le périmètre des instances, il fallait bien en mesurer les enjeux. De plus, il y avait deux cultures. A l'ANPE on votait par correspondance et au niveau ASSEDIK c'était très personnalisé et basé sur le principe du vote physique. Il y a eu des discussions de chiffonniers là-dessus. La composition des collèges a été importante aussi avec un arbitrage de l'inspection du travail et du Ministère du travail. A l'ANPE on votait dans la région et au niveau national alors qu'aux Assedic, la composition nationale était au deuxième degré. » C'est d'ailleurs cette préoccupation qui a prévalu. « Au niveau du CCE l'élection ne se fera plus au niveau national et pour nous c'est un recul très important. (...) On a eu des débats très intéressants sur les conditions à remplir pour que cela soit démocratique. On n'a pas tranché. On a signé le protocole avec des réserves sur le CCE. Au niveau des régions, on a signé dans certaines régions et pas dans d'autres. Là où on n'a pas signé c'était sur la question du vote direct ou par correspondance. On n'avait pas pris la mesure de toutes les difficultés et la prochaine fois on saura mieux faire. On a eu tort de ne pas signer dans des établissements où on n'était pas présents et notamment en Corse où on a fait une c... cela nous a valu de vives réactions. On s'est fait traiter de colonialistes » (parce qu'on prenait sur le continent des décisions à incidences régionales) (entretien 2 fév. 2010).

Pour l'élection des DP, l'accord prévoit notamment des mandats de trois ans qui prennent effet à la proclamation des résultats. Conformément à la loi, les « mis à disposition » (salariés de sous-traitants), sont eux aussi invités à voter. Sont électeurs les agents salariés âgés d'au moins 16 ans et ayant au moins trois mois d'ancienneté dans Pôle emploi au jour des élections. Afin d'obtenir une représentation équilibrée des hommes et des femmes, les listes de candidatures seront autant que possible paritaires.

Les électeurs étaient répartis en deux collèges (ouvrier / employés d'une part et d'autre part les Techniciens / agents de maîtrise et cadres).

La difficulté à organiser les élections a tenu à la fois aux cultures syndicales et à la différence de structures entre les deux établissements sources de Pôle Emploi. Les collèges ne correspondaient pas (pas la même délimitation) et certaines OS ont soupçonné la direction de façonner les collèges de façon plus stratégique que pratique et il y a eu un débat sur la question. Le tribunal aurait tranché des conflits d'interprétation, ce qui a allongé le temps de négociation. Du coup, les élections qui devaient avoir lieu pour tout Pôle Emploi un même jour en septembre 2009, ont été repoussées au mois de décembre 2009 et la région PACA a voté au mois de janvier 2010. Du fait d'un dysfonctionnement dans la transmission d'une dizaine de bulletins de vote en provenance de St Pierre et Miquelon (agence rattachée au siège), le tout dernier scrutin a eu lieu en septembre 2010.

## **7. Analyse des élections professionnelles**

Les élections professionnelles consécutives à la fois à la loi du 20 août 2008 et à la création de Pôle Emploi se sont déroulées sur plusieurs mois du fait de procédures en invalidation dans tel ou tel établissement. De ce fait, elles se sont étalées du mois de novembre 2009 au mois de septembre 2010 (sans que cela modifie de manière sensible les résultats obtenus en janv. 2010). Elles ont mis en compétition 9 organisations syndicales. Au vrai, elles n'avaient pas toutes des candidats dans les 29 établissements (tableaux 7 et 8).

Table 1. Elections professionnelles à Pôle Emploi (nov. 2009-janv. 2010) sur 29 établissements

source : la fusion pour les nuls. % des voix	CFDT	CFE CGC	CFTC	CGT	FO	SNAP	SNU / FSU	SUD	UNSA
Consolidation nationale	14,55	10,10	6,68	15,39	18,47	5,49	18,98	4,59	3,13
ALSACE	25,34	7,95	18,06	2,43	20,75	1,62	6,60	1,62	15,63
AQUITAINE	18,34	7,42	7,15	16,62	12,05	0,00	26,03	11,13	1,26
AUVERGNE	14,69	7,97	2,66	15,94	19,84	23,13	26,03	2,50	0,94
BASSE NORMANDIE	4,75	14,51	2,05	35,04	0,90	0,00	26,03	0,00	0,90
BOURGOGNE	9,11	21,80	14,04	10,10	8,74	0,00	26,03	4,68	1,97
BRETAGNE	20,28	3,64	6,97	19,97	11,07	0,77	26,03	7,43	1,01
CENTRE	27,04	9,88	5,03	15,36	28,66	1,89	9,07	3,05	0,00
CHAMPAGNE ARDENNE	33,46	0,00	16,60	10,61	26,47	0,00	26,03	0,00	0,00
CORSE	3,09	3,61	0,00	4,12	28,87	0,00	26,03	0,00	0,00
Direction Generale	13,91	25,05	9,65	15,40	20,04	4,45	5,38	0,00	6,12
FRANCHE COMTE	27,70	20,63	8,84	5,70	9,82	0,00	26,03	0,00	0,00
GUADELOUPE	0,00	5,91	0,00	0,00	0,00	4,03	0,00	0,00	0,00
GUYANE <sup>172</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00	29,29	36,36	0,00	18,18	0,00
HAUTE NORMANDIE	10,25	11,84	0,00	18,08	25,79	18,39	26,03	0,00	0,00
ILE DE FRANCE	11,88	8,26	5,90	21,38	19,43	2,58	26,03	8,19	7,60
LANGUEDOC ROUSSILLON	12,11	15,57	4,84	11,07	22,15	6,92	26,03	7,27	0,95
LIMOUSIN	3,33	0,00	25,93	6,30	28,89	9,63	26,03	0,00	0,37
LORRAINE	7,03	10,92	12,12	16,93	11,29	2,96	26,03	0,93	0,00
MARTINIQUE <sup>173</sup>	16,86	0,00	0,00	0,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00
MIDI PYRENEES	14,62	9,22	2,08	14,70	15,20	2,41	26,03	15,12	9,97
NORD PAS DE CALAIS	18,25	7,47	4,29	10,51	12,26	13,27	26,03	2,86	0,74
PAYS DE LA LOIRE	8,99	3,77	2,51	10,91	35,29	5,82	26,03	3,90	4,76
Pôle Emplois	12,50	18,38	0,00	30,88	31,62	0,00	0,00	0,00	6,62
PICARDIE	13,03	16,72	10,27	12,57	31,95	0,00	26,03	4,61	0,00
POITOU CHARENTES	11,37	17,06	16,90	10,90	13,43	1,42	26,03	0,00	6,64
PACA <sup>174</sup>	10,46	14,70	8,81	12,44	20,96	5,77	26,03	5,77	0,33
REUNION	20,71	10,36	0,00	0,00	26,43	2,14	26,03	0,00	0,00
RHONE ALPôle Emplois	11,12	8,05	5,77	19,74	15,40	14,68	26,03	3,74	4,63
DSI	29,15	14,27	7,44	26,50	13,76	4,69	4,18	0,00	0,00

<sup>172</sup> En Guyane, la CDTG est regroupée avec la CFDT

<sup>173</sup> En Martinique, la CMTT regroupe ses voix avec le SNU FSU.

<sup>174</sup> A La Réunion, l'Unsa et la CFTC avaient passé accord et se sont réparties les 26 voix recueillies à part égales.



Une des curiosités de ces élections professionnelles tient aux scores très élevés que réalisent des OS spécifiques à certains départements ou régions<sup>175</sup>. Ainsi, en Corse, le STC totalise 38,66% des voix à Pôle Emploi (et réalise également d'excellents résultats aux élections prud'homales). On remarquera la situation très particulière de la Guadeloupe et de la Martinique. La multiplication de listes locales ne s'observe ni en Guyane, ni à la Réunion.

Table 2. Résultats élections professionnelles Corse et DOM

	STC	CDTG <sup>176</sup>	CDMT	CMTT <sup>177</sup>	CGTR	CGTM FSM	CGTM	CGTG	UGTG	CTU
Corse	<b>38,66%</b> (75)									
Guadeloupe								<b>18,28%</b> (68)	<b>63,71%</b> (237)	<b>8,06%</b>
Guyane		<b>16,16%</b>								
Martinique			<b>49,71%</b>	??		<b>17,73%</b>	<b>3,20%</b> (61)			
Réunion					<b>13,57%</b> (76)					

N. B. En caractères gras, les % et entre parenthèses le nombre de voix. Une recherche complémentaire serait cependant nécessaire, car toutes ces organisations ne sont pas forcément sans lien avec la CGT par exemple.

Notons que dans ces espaces ultra-marins, la loi du 20 août 2008 n'a pas toujours été profitable à la CFDT. Si la CFDT rassemble 25 % des suffrages à la Réunion et 18% en Martinique, elle ne s'est pas présentée en Guadeloupe.

Le tableau 7 peut-être synthétisé sous la forme suivante :

<sup>175</sup> La convention collective de Pôle Emploi « règle les rapports entre l'institution nationale publique mentionnée à l'article L. 5312-1 du code du travail, dénommée Pôle Emploi, et le personnel de droit privé qu'elle emploie en France métropolitaine, dans les départements, territoires et collectivités d'outre-

mer, y compris Saint-Pierre et Miquelon » déclare le Ministère du travail dans son arrêté d'extension.

<sup>176</sup> En Guyane, la CDTG est regroupée avec la CFDT

<sup>177</sup> En Martinique, la CMTT regroupe ses voix avec le SNU FSU.

Table 3. Synthèse des élections professionnelles à Pôle Emploi ( 9 nov. 2009-janv. 2010)<sup>178</sup>

Rang	1. SNU-FSU	2. FO	3. CGT	4. CFDT	5. CFE- CGC <sup>179</sup>	6. CFTC	7. SUD- Solidaires	8. SNAP <sup>180</sup>	9. Unsa
	<b>18,98</b>	<b>18,47</b>	<b>15,39</b>	<b>15,55</b> <sup>181</sup>	<b>10,10</b>	<b>6,68</b>	<b>4,59</b>	<b>5,49</b>	<b>3,13</b>
Résultats dans les établissements	Absence de candidats	(4) 13 %	(4) 13 %	(2) 6 %	(3) 10 %	(6) 20 %	(13) 44 %	(9) 31 %	(12) 41 %
	< de 8%	(2) 6 %	(4) 13 %	(4) 13 %	(9) 31 %	(12) 40 %	(11) 37 %	(14) 48 %	(15) 51 %
	<b>S/s total non représentatif</b>	<b>(6) 18%</b>	<b>(2) 6 %</b>	<b>(8) 26 %</b>	<b>(6) 20 %</b>	<b>(12) 41%</b>	<b>(24) 82 %</b>	<b>(23) 79 %</b>	<b>(27) 93 %</b>
	≥ 10% des voix	(21) 72 %	(25) 86%	(21) 72 %	(21) 72%	(13) 44 %	(7) 24%	(3) 9 %	(5) 17%
	≤ 8 - <10 % des voix	(1) 3 %	(2) 6 %	(0)	(2) 6 %	(4) 13 %	(3) 10 %	(2) 6 %	(1) 3 %
<b>S/s total &gt; 8 % des voix</b>	<b>(22) 75 %</b>	<b>(27) 93 %</b>	<b>(21) 72 %</b>	<b>(23) 79 %</b>	<b>(17) 58 %</b>	<b>(10) 34 %</b>	<b>(5) 17%</b>	<b>(6) 20 %</b>	<b>(2) 6 %</b>
Total	(29)	(29)	(29)	(29)	(29)	(29)	(29)	(29)	(29)

Meilleure couverture nationale : FO, SNU, CFDT, CGT, CGC

Meilleur taux de > de 10 % : FO, SNU=CGT=CFDT, CGC

Meilleur taux de > de 8% : FO, CFDT, SNU, CGT, CGC

<sup>178</sup> En fait, les élections à Pôle Emploi ont été achevées en septembre 2010, une contestation concernant St Pierre et Miquelon, ayant entraîné un nouveau scrutin au siège

<sup>179</sup> La CFE-CGC s'est présentée dans les deux collèges (et pas exclusivement dans le collège cadre)

<sup>180</sup> SNAP = Syndicat National des Agents Publics (ex-CFTC qui a repris son autonomie au moment de la fusion après s'être confédérée dans les années 1980).

<sup>181</sup> Au terme de l'élection en septembre 2010, la CFDT totalise 15,84 % des suffrages au niveau national.

Les résultats nationaux des différentes OS, classés par ordre croissant, apparaissent dans la ligne supérieure du tableau. Le SNU-FSU est à sa surprise, arrivé en tête, talonné par FO qui arithmétiquement parlant devait arriver en première position (puisqu'avant la fusion elle rassemblait 18 % des suffrages à l'ANPE et 27 % à l'Assurance chômage). Cinq organisations syndicales passent la barre des 10 %. En moyenne nationale aucune organisation ne se situe entre 8 et 10 %, ce qui du point de vue du droit aurait pourtant posé un problème intéressant et aurait permis d'alimenter cet imbroglio juridique que pose la branche mono-entreprise. SUD-Solidaires, la CFTC, l'Unsa n'atteignent pas les 5 %, ce qui n'empêche aucune de ces organisations, à l'exception de SUD et du Snap, d'être considérées comme représentatives à Pôle Emploi et même de signer la plupart des accords, au motif qu'elles étaient représentatives à l'ANPE (comme on l'a vu plus haut).

L'analyse détaillée du tableau montre qu'aucune organisation n'avait de candidats dans l'ensemble des 29 établissements. La CGT, le SNU-FSU, FO et la CFDT et la CGC, sont les organisations les plus souvent représentées, ce qui contribue à expliquer leurs meilleurs résultats au plan national<sup>182</sup>. Cependant, on constate aussi que ces organisations n'atteignent pas la barre des 8 % dans un (FO) à neuf établissements (la CGC, du fait de sa stratégie de se présenter dans les deux collèges n'a pas obtenu sa représentativité en Ile-de-France). Au total, le SNU-FSU, OS la plus influente est représentative dans seulement trois quarts des régions. Ainsi en est-il aussi de la CGT. FO pour sa part couvre mieux le territoire national, manquant la barre des 8 % dans une seule région. Inversement, SUD-Solidaires, bien loin d'atteindre la barre des 8 % au niveau national, dépasse ce seuil dans 20 % des établissements. L'Unsa dépasse la barre des 8 % dans 2 établissements. Au niveau national, cinq organisations seulement n'ont pas à se plaindre de l'application de la loi.

## **8. Les Représentants de Section syndicale (RSS)**

La loi d'août 2008 prévoyant la possibilité pour les OS non encore représentatives ou qui ont perdu cette représentativité de désigner un RSS, nous avons cherché à savoir ce qu'en pensaient nos interlocuteurs. Il est clair à ce sujet que la seule OS considérée comme non représentative, en l'occurrence SUD-Emploi, ou celles qui risquent de perdre cette représentativité en 2013 si elles ne parviennent pas à accroître leur influence (Unsa, CFTC, Snap), n'ont pas la même perception que les OS qui ont conservé cette représentativité. Cependant nous n'avons pas pu rencontrer l'ensemble des OS non représentatives, à l'exception de deux responsables de SUD.

### **Le SNU-FSU :**

« Oui, oui. Oui, oui. Ils doivent, normalement être désignés. Enfin, ils sont en cours de désignation, normalement (...). Et y compris... il y a normalement une négociation entre toutes les organisations syndicales, d'ailleurs sur la base d'un projet de la CGT, qui est pas mal, qui viserait à ce que, dans le comité central d'établissement, on puisse avoir la représentativité de toutes les organisations qui ont au moins un élu au niveau d'un CE. Mais SUD Bouche du Rhône, était contre au motif qu'il ne voulait pas d'accord national. Or, il fallait un accord unanime. » (entretien 12 fév. 2010).

---

<sup>182</sup> Selon la CGT si on prenait en compte les résultats des syndicats domiens proche de ses propres positions ou apparentés à la CGT ses résultats seraient encore meilleurs (entretien 26 janv. 2010).

**Du côté de SUD-Emploi**, on décrit et analyse les choses ainsi :

« Dans les régions où on n'a pas obtenu les 10 %, on a essayé avec l'appui de juristes de maintenir les DS obtenus avant les élections. Pour des questions de procédure, la direction n'a pas contesté notre tactique dans les temps voulu et on attend des arrêts de cour de cassation qui diraient que le DS est nommé pour une durée indéterminée. Ou alors, il faut qu'au moment d'une élection, la direction prenne l'initiative de mettre un terme à leur mandat si l'organisation qu'ils représentent et eux-mêmes sur leur propre nom, n'ont pas franchi la barre des 10 %. Notre lecture de la loi est que pour les DS, il y a moyen de passer à travers les gouttes. En ce moment, on est en échange de courriers... Mais c'est une particularité de Pôle Emploi, on a une direction qui est soit d'origine publique ou privée qui considère que les échanges de courriers suffisent alors qu'à nos yeux, il n'y a qu'un juge qui puisse contester un DS et se prononcer sur la représentativité. Nous on s'estime dans le droit. (...). Certains d'entre nous peuvent continuer à prendre leurs heures mais on peut leur retenir des trentièmes (de salaire) pour absence à leur poste de travail. La direction a été surprise qu'on résiste. Les autres OS qui n'ont pas atteint les 10 % n'ont pas contesté comme nous. Dans le Droit du travail ordinaire, les DP peuvent être accompagnés d'un assistant syndical ou d'un représentant du syndicat. Dans le droit tel qu'il s'applique à Pôle Emploi, cela n'est pas possible. Il faut que ce soit le DS de l'organisation à laquelle appartiennent ces DP. Et s'ils appartiennent à une OS non représentative, les DP sont seuls, ils ne peuvent pas être accompagnés. Donc la lecture qu'on en fait, c'est de dire puisque les RSS sont des DS sans possibilité de négocier des accords, et comme les réunions de DP ne sont pas des réunions de négociation, il est légitime que les RSS puissent y participer au même titre que les DS pour accompagner les DP. Et ça, l'Etablissement ne veut pas en entendre parler, il va falloir mener des procédures. Discrimination donc également au niveau des DP puisque tous les DP ne pourront pas être accompagnés par des DS. (...) Les autres OS non représentatives n'en voient pas l'enjeu, elles n'ont pas la même lecture que nous sur le caractère stratégique de ces réunions. Dans la logique du privé dans laquelle on se retrouve, si on n'a pas d' élu au CCE et au CHS, il n'y a que dans ces réunions mensuelles DP que les OS non représentatives peuvent rencontrer la direction et donc on est en train d'avoir une bataille sur ce point précis» (entretien du 2 fév. 2010).

Mais SUD a finalement été entendu et dans le relevé de conclusion de la réunion d'interprétation de la CCN N°3 (24 sept 2010), on peut lire :

« Par interprétation croisée du code du travail (Art. du Code du L 2142-1-1 et de la CCN), il est admis que les RSS peuvent participer aux réunions des DP comme les DS. Pour les réunions de DP, ces derniers comme les DS sont convoqués par la direction de la région. A ce titre leur temps de participation aux réunions est considéré comme du temps de travail effectif, ainsi que les temps de trajet pour se rendre à ces convocations. Les RSS bénéficient des périodes de préparation et de bilan des réunions DP. Les trajets pour se rendre à ces réunions sont considérés comme du temps de travail effectif si ces journées sont accolées à la réunion plénière. En tout état de cause, la participation des RSS aux réunions DP ne leur donne pas droit à un temps de crédit supplémentaire. Ce rappel recueille l'unanimité des présents. La direction est interrogée sur la possibilité pour les RSS d'assister aux négociations, en témoin muet. La Direction générale rappelle que les prérogatives du RSS excluent que ces derniers prennent part aux négociations et que les négociations au sein de l'entreprise ne sont pas des séances publiques, Cependant elle interrogera la Direction générale du travail pour ce qui est de la possibilité d'assister aux négociations en tant qu'observateur. » (PV approuvé le 14 janv. 2011).

La CFDT et SUD-emploi soulignent que la CCN porte le crédit d'heures pour les RSS à 45 heures par mois, soit dix fois ce que la loi prévoit. Mais dans le même temps, la convention collective nationale prévoit un contingent d'heure et des possibilités de désignation de délégués syndicaux supplémentaires permettant aux organisations syndicales représentatives de cumuler de 606,68 à 1061,69 heures par établissement (4 à 7 équivalents temps plein selon la taille de l'établissement), Mais SUD ajoute qu'entre les 45 h accordées aux RSS et les 600 h qui sont accordées aux DS par la convention collective, on n'est plus dans un rapport de 1 à 10 mais dans un rapport de 1 à 13 (13,33 précisément), ce qui là encore constitue une discrimination à l'encontre des OS dont la représentativité n'est pas reconnue.

## Annexe I. Sigles et acronymes

ADASA	Association pour le Développement des Activités Sociales de l'ANPE, association loi 1901 (ex-œuvres sociales de l'ANPE)
AFPA	Association pour la Formation Professionnelle des Adultes
AGEFIP H	Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées
AGS	Association pour la Gestion du régime de garantie des créances des Salariés.
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
APEC	Association pour l'Emploi des Cadres
ARRCO	Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés
Assedic	Associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
BVA	Organisme de sondage
CCN	Convention collective Nationale
CDMT	Centrale Démocratique Martiniquaise des Travailleurs
CDTG	Centrale Démocratique des Travailleurs de Guyane
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CFTC	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
CGPME	Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprise
CGT	Confédération Générale du Travail
CGTG	Confédération Générale des Travailleurs de Guadeloupe
CGTR	Confédération Générale des Travailleurs de la Réunion (liée à la CGT)
CNGAS C	Commission Nationale de Gestion des Activités Sociales et Culturelles (remplace l'ADASA et FNOS des deux entités fusionnées).
DE	Demandeur d'emploi
DOM	Département d'Outre Mer
ÉPA	Etablissement Public et Administratif
ÉPIC	Établissement Public Industriel et Commercial
FIPH	Fond pour l'Insertion des Personnes Handicapées
FNOS	Fonds National des œuvres sociales (ex-œuvres sociales des Assedic)
FO	Force Ouvrière (son appellation exacte est CGT-FO)
FSU	Fédération Sociale Unifiée
HCDS	Haut Conseil du Dialogue Social
Igas	Inspection / Inspecteur Général(e) des Affaires Sociales
IRCAN TEC	Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques
IRP	Institutions Représentatives du Personnel
JO	Journal Officiel
Medef	Mouvement des Entreprises de France
MSA	Mutualité sociale Agricole
OATT	Organisation et Aménagement du Temps de travail
OIT	Organisation Internationale du Travail (agence spécialisée de l'ONU)
OPP	Opérateurs privés de placement (éventuellement sous traitants de Pôle Emploi),
OS	Organisation Syndicale
OSDD	Organismes Sociaux Divers et Divers, fédération de FO
PACA	Provence Alpes Côte d'Azur
Pare	Plan d'Aide de Retour à l'Emploi

PE	Pôle Emploi
PRS	Prévention des Risques Psychosociaux
PSTE	Protection Sociale du travail et de l'Emploi (Fédération de la CFDT)
RAC	Régime d'Assurance Chômage (Ex-Assedic)
REPER E	Principes d'organisation du réseau de production de Pôle emploi (01 déc. 2010). <a href="http://ddata.over-blog.com/xxxxxy/1/02/36/32/NEGO/REFERENTIEL/REPERE.pdf">http://ddata.over-blog.com/xxxxxy/1/02/36/32/NEGO/REFERENTIEL/REPERE.pdf</a>
RFI	Radio France Internationale
RSA	Revenu de Solidarité Active
RSI	Régime Social des Indépendants
RSS	Représentants de la Section syndicale
SDECF	Schéma de développement de l'emploi, des compétences et de la formation (concernait l'ANPE)
SETMO	Services Extérieurs du Travail et de la Main d'Oeuvre (mis en place à la Libération, ancêtre de l'ANPE)
SIER	Syndicat des salariés chargés de l'Indemnisation, de l'Emploi et du Reclassement, (rattaché à la CFDT)
SNAP	Syndicat National des Agents Publics (dissidence de la CFTC au moment de la fusion)
SNU	Syndicat National Unifié (Adhérent de la FSU)
STC	Syndicat des Travailleurs Corses
SUD	Solidaires Unitaires et Démocratique (adhérent du Groupe des Dix devenue Union syndicale solidaire)
TEFI	Travail Emploi Formation Insertion (syndicat national auquel le SNU Pôle Emploi adhère et TEFI adhère à la FSU)
UGTG	Union Générale des Travailleurs de Guadeloupe
Unass	Union Nationale des Affaires Sociales (fédération CGT ex-assedic).
Uncass	Union nationale des centres communaux ou intercommunaux d'action sociale.
Unedic	Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
UPA	Union Professionnelle Artisanale

## Annexe 2. Personnes rencontrées

Noël DAUCÉ,	Secrétaire général du SNU-Pôle Emploi (au moment de l'enquête, membre du secrétariat du SNU TEFI et du secrétariat de la FSU).	11 janv. 2010. 12 fév. 2010 27 nov. 2010 : 1h15 d'entretien téléphonique complémentaire.
Stéphane GUILLOU	CGT ex Assedic Fédération Nationale des Personnels des Organismes Sociaux CGT	26 janv. 2010 + Commentaires écrits suite à une première version de la monographie.
Nicole ALLIER Daniel MEMAIN	SUD Emploi	2 fév. 2010 + Commentaires écrits suite à une première version de la monographie.
Philippe BERHAULT Martial GARCIA Brigitte GRISET	Secrétaire national de la Fédération PSTE membre du conseil national de la Confédération CFDT Adjoint de la fédération nationale PSTE Juriste de la fédération	28 fév. 2010. 22 janv. 2011 : 1h45 d'entretien téléphonique complémentaire (avec Ph. Berhault). 9 fév. 35min. d'entretiens téléphoniques
Syndiqué FSU	?????	7 fév. 2011 (3h15 d'entretien)
TOTAL 9		

## Références bibliographiques

- Abbott A., 1988, *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Adam G., 1983, *Le pouvoir syndical*, Paris, Dunod.
- Amossé T., Wolff L., 2009, « Ce que représentent les syndicats en entreprise », *Connaissance de l'emploi*, CEE, septembre, n° 69.
- Amossé T., Jacod O., 2008, « Salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? », Amossé T. et al., *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, 2008, p. 165-191.
- Andolfatto D., Labbé D., 2006, « La transformation des syndicats français. Vers un nouveau "modèle social" ? », *Revue Française de Sciences Politiques*, n°2, vol.56, p. 281-297.
- Andolfatto D., Labbé D., 2009, *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*, Paris, Gallimard.
- Andrieu C., 2002, *Pour l'amour de la République. Le Club Jean Moulin. 195-1970*, Paris, Fayard.
- apRoberts L., Simonet M., 2009, « La proposition de réforme de la syndicalisation aux États-Unis : Un nouveau souffle pour le salariat américain ? », *Les notes de l'Institut Européen du Salariat*, 5.
- Aurelli P., Gautier J., 2006, « Consolider le dialogue social », *Avis du Conseil économique et social*.
- Barnier L.-M., coord., 2008, *Revendiquer et s'organiser ! Représentativité syndicale et démocratie sociale*, Paris, Syllepse.
- Barron P., Bory A., Chauvin S., Jounin N., Tourette L., 2010, « L'intérim en grève : la mobilisation des travailleurs sans-papiers intérimaires », *Savoir/Agir*, n°12, p. 19-26.
- Bérout S., 2009, « Organiser les inorganisés : Des expérimentations syndicales entre renouveau des pratiques et échec de la syndicalisation », *Politix*, 85, 2009, p. 127-146.
- Bérout S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B., Péliasse J., 2008, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.
- Bérout S., Giraud B., 2010, « Restriction du droit de grève et stratégies syndicales dans les transports publics. L'exemple du mouvement des TUC à l'automne 2009 », *Savoir/agir*, n°12, p. 9-18.
- Bérout S., Lefèvre J., 2007, « Vers une démocratie économique et sociale ? Redéploiement et banalisation du discours syndical », *Mots. Les langages du politique*, 83, p. 37-51.
- Bévort A., 2008, « De la position commune sur la représentativité au projet de loi : renouveau et continuité du modèle social français », *Droit social*, n° 07-08.
- Bévort A., 1994, « Le syndicalisme français et la logique du recrutement sélectif : le cas de la CFTC-CFDT », *Le Mouvement Social*, n°169, p. 110-136.
- Bévort A., Jobert A., 2008, *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- Black J., Greene A.-M., Ackers P., 1997, « Size and effectiveness : a case study of a small union », *Industrial Relations Journal*, 28-2.
- Bloch-Lainé, F., 1963, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Seuil.
- Bloch-London C., Péliasse J., 2008, « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs », in T. Amossé et al., *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 102-122.
- Borenfreund G., 2009, « Le renouveau du droit syndical dans l'entreprise : entre faveur et déviance ? », *Droit social*, n°6.
- Céfaï C., Pasquier D., dir., 2003, *Les Sens du public. Publics politiques, publics médiatiques*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Chatriot A., 2002, *La démocratie sociale à la française : l'expérience du Conseil national économique*, Paris, La Découverte.
- Chertier D.-J., 2006, *Pour une modernisation du dialogue social*, Rapport au Premier Ministre.
- Chronique internationale de l'IREs*, 2000, « La représentativité syndicale », n° 66.
- Cingolani P., 2005, *La précarité*, Paris, PUF.
- Club Jean Moulin, 1961, *L'État et le citoyen*, Paris, Seuil.
- Collovald A., 1999, *Jacques Chirac et le gaullisme*, Paris, Belin.
- Collovald A., Lechien M.-H., Rozier S., Willemez L., 2002, *L'humanitaire ou le management des dévouements. Enquête sur un militantisme de "solidarité internationale" en faveur du Tiers-Monde*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

- Combrexelle J.-D., 2008, « Sur quelques évolutions récentes en droit du travail », *Droit social*, n°11, p. 1069-1071.
- Coutrot T., 1996 *Contrôle, conflit et coopération dans l'entreprise : les régimes de mobilisation de la force de travail*, thèse de doctorat en sciences économiques, Paris I.
- Cristofalo P., 2008, « Les missions de productivité dans les années 1950 : une tentative pour importer en France une fonction d'expertise syndicale », *Travail et Emploi*, 116, p. 69-81.
- Cristofalo P., 2009, « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, 126, p. 81-98.
- Denis J.-M., 2003, « Les syndicalistes de SUD-PTT : des entrepreneurs de morale ? », *Sociologie du Travail*, vol. 45, n°3, p. 307-325.
- Didry C., Mias A., 2005, *Le moment Delors : les syndicats au coeur de l'Europe sociale*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, 2005.
- Didry C., 2008, « Droit, démocratie et liberté au travail dans le système français de relations professionnelles. (parcours) », *Terrains & Travaux*, 14-1, p. 127-148.
- Dockès E., 2005, « Le stroboscope législatif », *Droit social*, 9-10.
- Droit social*, 2009, « La rénovation de la démocratie sociale », n°6.
- Droit social*, 2011, « Rénovation de la démocratie sociale : deux ans d'application de la loi du 20 août 2008 », n°1.
- Dubet F., Touraine A., Wieviorka M., 1984, *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard.
- Ducourant H., 2009, « Le crédit revolving, un succès populaire. Ou l'invention de l'endetté permanent ? », *Sociétés contemporaines*, 76, 2009, p. 41-65.
- Dufour C., Hege, A., 2008, « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *Revue de l'IRES*, N°59/4.
- Dufour C., Hege A., 2002, *L'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, P.I.E- Peter Lang, Bruxelles.
- Dufour C., Hege A., 1998, « Légitimité syndicale et identité locale », *Sociologies et Sociétés*, vol. XXX, n°2.
- Dufour C., Hege A., 1994, « Les systèmes représentatifs à l'épreuve de leur capacité d'intervention quotidienne », *Travail et Emploi*, n°61.
- Ebbinghaus B., 200, « Ever larger unions : organisational restructuring and its impact on union confederations », *Industrial Relations Journal*, 34 :5.
- Elias N., 2003, *Qu'est-ce que la sociologie ?*, La Tour d'Aigues, Ed. de l'Aube.
- Eliasoph N., Lichterman P. 2003, « Culture in interaction », *American Journal of Sociology*, 108-4, p. 735-794.
- Enguehard C., 2010, « Introduction à l'analyse de chimères technologiques, le cas du vote électronique », *Cahiers Droit, Sciences & Technologies*, n°3, p. 261-278.
- Erbès-Seguin S., 1971, *Démocratie dans les syndicats*, La Haye, Mouton.
- Ewick P. & Silbey S., 1998, *The Commonplace of Law : Stories of Everyday Life*, Chicago, University of Chicago Press.
- Fantasia R., Voss K., 2003, *Des syndicats domestiqués : Répression patronale et résistance syndicale aux Etats-Unis*, Paris, Raisons d'agir.
- Favennec-Héry F., 2009, « La représentativité syndicale », *Droit social*, n°6, p. 630-640.
- Favre D., 1998, *Ni rouges, ni jaunes : de la CGSI à la CSL, l'expérience du syndicalisme indépendant de 1945 à nos jours*, Paris, Ed. Midi moins le Quart.
- Furjot D., 2000, « Où sont les délégués syndicaux ? », *Premières synthèses*, DARES, 41-2.
- Friot B., 1998, *Puissances du salariat. Emploi et protection sociale à la française*, Paris, La Dispute.
- de Froment C., 2010, « À quoi sert l'histoire des entreprises ? We did not know we were so rational ! », *Tracés*, n°3/HS-10, p. 95-107.
- Gagnon M.-J., 1991, « Le syndicalisme, du mode d'appréhension à l'objet sociologique », *Sociologies et Sociétés*, vol. XXIII, n°2, p. 79-95.
- Gaxie D. (dir.), 1985, *Explication du vote*, Paris, Presses de la FNSP.
- Georgi F., 1995, *L'invention de la CFDT, 1957-1970*, Paris, Ed. de l'Atelier / CNRS.
- Gibaud B., 2001, « Paritarisme, démocratie sociale : aperçus historiques sur une liaison dangereuse », *Mouvements*, n°14, p. 38-45.
- Giraud B., 2009, *Faire la grève. Les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail en France*, Thèse de science politique, Université Paris I.
- Grollier S., 2010, « Quelle syndicalisation des travailleurs de l'intérim ? », *Savoir/Agir*, n°12, p. 27-33.
- Grunelius M., 2003, *Du travail et des hommes : l'aventure d'Interim*, Paris, Perrin.



- Guillaume, C., Pochic, S., 2009, « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, vol. 85, n°1.
- Guillaume C., 2007, « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation : la permanence paradoxale du « plafond de verre » à la CFDT », *Politix*, n°78.
- Guillaume C., Mouret B., 2004, « Les élus de comités d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ? », *Revue de l'IREs*, n°44.
- Gusfield J., 2009, *La culture des problèmes publics. L'alcool au volant : la production d'un ordre symbolique*, Paris, Economica.
- Habermas J., 1997, *L'espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Paris, Payot.
- Hege A., 1998, « Works councils et comités d'entreprise, histoires d'institutions et de représentants », *Revue de l'IREs*, n°28.
- Hege A., 2009, « Une réforme du système de la négociation collective sans unité syndicale », *Chronique internationale de l'IREs*, n°117, p. 37-46.
- Henry E., 2005, « Militer pour le statu quo. Le Comité permanent amiante ou l'imposition réussie d'un consensus », *Politix*, 18-70, p. 29-50.
- Hirschman A., 1972, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Les Éditions ouvrières.
- Ihl O., 1999, « Légitimité et légitimation », notice pour le *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert / Seuil, p. 305.
- IREs, 2009, *La France au travail : données, analyses, débats*, Les Editions de l'Atelier, 2009.
- IREs/DARES, 1998, *Les comités d'entreprise. Enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Les Editions de l'Atelier, Paris.
- Israël L., Sacriste G., Vauchez A., Willemez L., 2005, *Sur la portée sociale du droit : usages et légitimité du registre juridique*, Paris, CURAPP/PUF.
- Israël L., Péliasse J., 2004, « Quelques éléments sur les conditions d'une "importation" (Note liminaire à la traduction du texte de S. Silbey et P. Ewick) », *Terrains & Travaux*, 6, p. 101-111.
- Katz H. C., 1993, « The Decentralization of Collective Bargaining : A Literature Review and Comparative Analysis », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, 1, p. 3-22
- Keller B., 2005, « Union formation through merger : the case of Ver.di in Germany », *British Journal of Industrial Relations*, 43:2.
- Kerbouc'h J.-Y., 2009, « La communauté de travail, clé du renouveau de la représentation et de la négociation collective ? », *Note de veille du Centre d'analyse stratégique*, 123.
- Kergoat J., Linhart D., 1998, « Les transformations du syndicalisme en France », *Problèmes politiques et sociaux*, N° 801, Paris, La documentation française.
- Le Bart C., Lefebvre R., dir., 2005, *La proximité en politique. Usages, rhétoriques, pratiques*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Le Digol C., Voilliot C., 2001, « Hors champ. L'analyse politique et les élections professionnelles », in O. Leclerc, A. Lyon-Caen, dir., *L'essor du vote dans les relations professionnelles. Actualités françaises et expériences européennes*, Paris, Dalloz, p. 41-51.
- Le Crom J.P., dir., 2003, *L'introuvable démocratie salariale : le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, Syllepse.
- Le Crom J.P., 1998, « Le comité d'entreprise, une institution sociale instable », in : *L'enfance des comités d'entreprise*, Roubaix, Centre des archives du monde du travail.
- Le Crom J.P., 1997, « La reconstruction du syndicalisme en Europe Occidentale de 1944 à 1949 », in D. Barjot, R. Baudouin et D. Voldman (sous la dir.) *Les reconstructions en Europe (1945-1949)*, Bruxelles, Editions Complexe.
- Le Crom J.P., 1995, « La naissance des comités d'entreprise : une révolution par la loi ? », *Travail et Emploi*, n°63, 2.
- Le Goff J., 2004, *Du silence à la parole : Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Leroy-Zicschek P., Yvergnaux A., « Militants syndicaux élus des comités d'entreprise et leurs organisations syndicales : analyse d'un lien difficile », *Revue de l'IREs*, n°29, hiver 1998-99.
- Levi M., Olson D., Agnone J., Kelly D., 2009, « Union Democracy Reexamined », *Politics & Society*, Vol. 37, No. 2, p. 203-228.
- Manin B., 1996, *Principes du gouvernement représentatif*, Paris, Flammarion, 1996.
- Martin A. W., 2007, « Organizational Structure, Authority and Protest : The Case of Union Organizing in the United States, 1990-2001 », *Social Forces*, 85-3.

- Michel H. & Willemez L., dir., 2008, *Les prud'hommes : Actualité d'une justice bicentenaire*, Bellecombe-en-Bauges, Ed. du Croquant.
- Montuclard M., 1963, *La dynamique des comités d'entreprise. Exploration sociologique de quelques effets de l'institution des comités d'entreprise sur les relations industrielles*, Centre National de la Recherche Scientifique, Paris.
- Morin M-L., 2010, « La représentativité des syndicats dans l'entreprise pendant la période transitoire de la loi du 20 août 2008 », *Droit social*, n°5, p. 548-556.
- Morin M.-L., 2011, « Les nouveaux critères de la représentativité syndicale dans l'entreprise », *Droit social*, n°1, p. 62-72.
- Mouriaux R., 1998, *Crises du syndicalisme français*, Paris, Monchrestien.
- Neyrat F. (dir.), 2007, *La validation des acquis de l'expérience. La reconnaissance d'un nouveau droit*. Bellecombe-en-Bauges, Ed. du Croquant.
- Nicourd S., dir., 2009, *Le travail militant*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Pélisse J., 2009, « Judicialisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, 86, p. 73-96
- Pélisse J., 2005, « A-t-on conscience du droit ? Autour des *Legal Consciousness Studies* », *Genèses*, 59, p. 114-130.
- Pernot J-M, Pignoni M-T, 2008, « Les salariés et les organisations syndicales de 1992 à 2004 : une longue saison de désamour », in T. Amossé et al., *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 140-162.
- Rehfeldt U., 2002, « Italie : la représentativité syndicale : un miracle à l'italienne », *Chronique internationale de l'IRES*, n°67.
- Reynaud J-D., 1999, *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès.
- Rosanvallon P., *La question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*, Paris, Calmann-Lévy, coll. Liberté de l'esprit, 1988.
- Rosanvallon P., 2006, *La Contre-démocratie : la politique à l'âge de la défiance*, Paris, Seuil.
- Snow D., Benford R., Burke Rocheford E., Worden S., 1986, « Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation », *American Sociological Review*, 51, pp. 464-481.
- Sudreau P., 1975, *La réforme de l'entreprise*, Paris, La Documentation française.
- Souriac M-A., 2004, « L'articulation des niveaux de négociation », *Droit social*, 6, p. 579-589.
- Thomas A., 2008, « Entre démocratie militante et efficacité managériale. Rationalisation syndicale et création de fédérations syndicales multibranches en France et en Allemagne », thèse pour le doctorat de science politique, Université Paris I, 2008.
- Thuderoz C., 1998, « L'individu, la forme syndicale et l'entreprise », *Sociologie et société*, 30-2.
- Tournadre-Plançq J., Verrier B., 2008, « La démocratie politique représentative comme modèle pour la démocratie sociale ? », note de veille du Centre d'Analyse stratégique, n°99.
- Tuchszirer C., Vincent C., 2000, « Espagne : une représentativité dopée par la reprise du dialogue social », *Chroniques internationales de l'IRES*, n°66.
- Turner L., Katz H. C., Hurd R., W., Eds, 2001, *Rekindling the Movement. Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*, Cornell University Press, Cornell.
- Ubbiali G., 1999, « La reconversion des professionnels du syndicalisme », *Travail et Emploi*, 80.
- Ubbiali G., 1997, *La professionnalisation des directions syndicales à la CGT et à la CFDT. Eléments pour une socio-histoire*, Thèse de sociologie, Université Paris 1.
- Verdier J.-M., 1991, « Sur la relation entre représentation et représentativité syndicale », *Droit social*.
- Verrier B., 2006, *L'UNSA. Organisation et audience*, Convention d'études « Évolution de la syndicalisation », DARES.
- Voss K., Sherman R., 2000, « Breaking the Iron Law of Oligarchy : Union Revitalization in the American Labor Movement », *American Journal of Sociology*, 106-2.
- Waddington J., 2006, « The trade union merger process in Europe : defensive adjustment or strategic reform », *Industrial Relations Journal*, 37 :6.
- Wagner A.-C., 2004, « Syndicalistes européens. Les conditions sociales et institutionnelles de l'internationalisation des militants syndicaux » *Actes de la recherche en sciences sociales*, 155, pp. 13-33.
- Wagner A-C, 2005, *Vers une Europe syndicale. Une enquête sur la confédération européenne des syndicats*, Bellecombe-en-Bauges, Ed. du Croquant.
- Willemez L., 2006, *Le droit du travail en danger*, Bellecombe-en-Bauges, Ed. du Croquant.

- Willemez L., 2003, « Quand les syndicats se saisissent du droit. Invention et redéfinition d'un rôle », *Sociétés contemporaines*, 52, p. 17-38.
- Wolff L., 2008, « Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif, se maintiennent », in T. Amossé et al., *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 85-101.
- Yon K., 2008, *Retour sur les rapports entre syndicalisme et politique : le cas de la CGT-FO. Éléments pour la sociologie d'un « monde de pensée »*, thèse pour le doctorat de science politique, Université Paris I, 2008.
- Yon K., 2009, « Quand le syndicalisme s'éprouve hors du lieu de travail : la production du sens confédéral à Force ouvrière », *Politix*, vol. 22, 85, p. 57-79.

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1. CE QUE LA LOI DU 20 AOÛT 2008 CHANGE... OU DEVAIT CHANGER .....	2
1-1. Une réforme des règles de la représentativité syndicale.....	2
1-2. Une réforme des règles de négociation collective.....	6
1-3. Pour un renouveau du syndicalisme ? .....	9
2. COMMENT LE DROIT PEUT-IL CHANGER LES PRATIQUES SYNDICALES ? .....	13
2-1. Aborder la loi sous l'angle de ses appropriations pratiques .....	13
2-2. Problématique et hypothèses .....	16
a. Simplification ou morcellement : quelle reconfiguration du paysage syndical ? .....	16
b. Revitalisation ou institutionnalisation : quelle évolution des pratiques syndicales en entreprise ? .....	18
c. Vers un dialogue social rénové ? .....	20
3. DISPOSITIF D'ENQUÊTE.....	22
<b>PREMIÈRE PARTIE : ANALYSE TRANSVERSALE DES USAGES DE LA LOI DU 20 AOÛT 2008.....</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE 1. VERS UNE SIMPLIFICATION DU PAYSAGE SYNDICAL ? DES RECONFIGURATIONS AUX LOGIQUES MULTIPLES.....</b>	<b>28</b>
1. CE QUE RÉVÈLE LE PROCESSUS D'ENTRÉE DANS LE NOUVEAU RÉGIME DE REPRÉSENTATIVITÉ .....	30
<i>Un degré inégal de préparation et d'anticipation .....</i>	30
<i>Des stratégies électorales plus ou moins maîtrisées.....</i>	34
2. LA GESTION DES SITUATIONS POST-ÉLECTORALES : ENTRE DISPERSION ET ÉPUISEMENT DES FORCES MILITANTES... 38	38
<i>La perte de représentativité ou l'enclenchement de dynamiques d'éclatement.....</i>	38
<i>Les difficultés à faire vivre le mandat de RSS.....</i>	41
3. UNE REPRÉSENTATIVITÉ À GÉOMÉTRIE VARIABLE.....	43
<b>CHAPITRE 2. LA « DÉMOCRATIE SOCIALE » SAISIE PAR LES PRATIQUES .....</b>	<b>46</b>
1. LA DÉMOCRATIE SIGNIFIÉE PAR L'ÉLECTION : UNE REDÉFINITION DU LIEN DE REPRÉSENTATION .....	48
<i>Un jeu syndical remis sous le contrôle des salariés ? .....</i>	49
<i>Comment surgissent les vocations : la constitution des listes syndicales .....</i>	50
2. QU'EST-CE QU'UN BON REPRÉSENTANT ? DES DÉFINITIONS PLURIELLES .....	55
<i>Dépasser l'opposition entre « pros de la négociation » et « militants de terrain » .....</i>	56
<i>La loi de 2008 interagit avec un processus plus ancien de réorganisation des IRP.....</i>	58
3. CONSTRUIRE ET MOBILISER LE GROUPE REPRÉSENTÉ .....	65
<i>La délimitation du corps électoral : l'arrêté des listes et la définition des collègues.....</i>	65
<i>Voter et faire voter : des logiques plurielles .....</i>	69
<b>CHAPITRE 3. QUEL « DIALOGUE SOCIAL » APRÈS LES ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES ? .....</b>	<b>77</b>
1. RÉALITÉ DU DIALOGUE OU DE LA RHÉTORIQUE DU DIALOGUE ? .....	77
<i>Un dialogue social difficile en période de crise et de restructurations.....</i>	78
<i>Dialogue social de façade et usages tacticiens du droit.....</i>	80
2. LA LOI REDESSINE-T-ELLE LES « PARTENARIATS PRIVILÉGIÉS » DE NÉGOCIATION ? .....	82
<i>Des implications différenciées selon le style des relations professionnelles .....</i>	82
<i>Hégémonisme et inclination à l'unité : des conduites différenciées selon la « force au jeu ».....</i>	85
3. DES USAGES PLURIELS DU DROIT EN ENTREPRISE .....	86
<i>Les parcours syndicaux : un nouveau champ de négociation ?.....</i>	86
<i>Du dialogue à la régulation sociale.....</i>	87

<b>SECONDE PARTIE : MONOGRAPHIES .....</b>	<b>90</b>
<b>CHAPITRE 4. DISTRIB : LA DÉMOCRATIE SOCIALE COMME CHAMP DE BATAILLE .....</b>	<b>91</b>
1. DU DISTRIBUTEUR DE JOURNAUX GRATUITS AU « PREMIER OPÉRATEUR POSTAL PRIVÉ » .....	91
<i>Fabrique de précaires ou « Gymnase Club » ? .....</i>	<i>91</i>
<i>La distribution directe, une branche de création récente .....</i>	<i>93</i>
2. LE PAYSAGE SYNDICAL ET LA REPRÉSENTATION PROFESSIONNELLE À DISTRIB .....	94
<i>Des relations sociales en voie de formalisation ? .....</i>	<i>95</i>
<i>Des IRP « neutralisées » ? .....</i>	<i>98</i>
<i>Un paysage syndical hétérogène et éclaté .....</i>	<i>102</i>
3. LES RELATIONS PROFESSIONNELLES ENTRE CONFLITS, LITIGES ET NÉGOCIATIONS DE FAÇADE .....	106
<i>Un climat social extrêmement conflictuel .....</i>	<i>106</i>
<i>Une situation liée à Distrib... ou à la branche elle-même ? .....</i>	<i>110</i>
4. L'ENTRÉE DANS LE NOUVEAU RÉGIME DE REPRÉSENTATIVITÉ .....	114
<i>La négociation des protocoles d'accord préélectoraux .....</i>	<i>114</i>
<i>L'apparition d'un nouvel acteur syndical : la CAT .....</i>	<i>118</i>
<i>L'apparition des Représentants de section syndicale (RSS) .....</i>	<i>119</i>
<i>Les élections .....</i>	<i>121</i>
<b>CHAPITRE 5. REPRÉSENTATIVITÉ ET GRANDES MANŒUVRES : LE CAS D'INTERIM .....</b>	<b>128</b>
1- UN LEADER DU TRAVAIL TEMPORAIRE EN VOIE DE DIVERSIFICATION .....	128
2- LE « BERCEAU » DU DROIT DU TRAVAIL TEMPORAIRE .....	129
<i>Une CGT hégémonique grâce à son implantation chez les intérimaires .....</i>	<i>131</i>
<i>Des conditions pourtant peu propices à la syndicalisation des salariés temporaires .....</i>	<i>132</i>
<i>Un clivage important entre salariés permanents et intérimaires .....</i>	<i>134</i>
<i>Des relations sociales de plus en plus conflictuelles ? .....</i>	<i>136</i>
3- L'ACCOUCHEMENT DOULOUREUX DU NOUVEAU RÉGIME DE REPRÉSENTATIVITÉ .....	138
<i>Les critères de la « bonne représentation » syndicale .....</i>	<i>140</i>
<i>Quand le dialogue sur le dialogue débouche sur le conflit .....</i>	<i>142</i>
<i>Un objectif maintenu de centralisation et de « verticalisation » des IRP .....</i>	<i>145</i>
CONCLUSION : L'HÉTÉRONOMIE DE LA REPRÉSENTATION PROFESSIONNELLE .....	146
<b>CHAPITRE 6. JOURNAL : UN ESSAI DE STRATÉGIE UNITAIRE POUR MAINTENIR UNE AUTRE FORME DE REPRÉSENTATIVITÉ .....</b>	<b>149</b>
1. DES ÉLECTIONS SUR FOND DE BOULEVERSEMENT DE LA STRUCTURATION JURIDIQUE DU GROUPE .....	149
2. LE PROTOCOLE ÉLECTORAL COMME ENJEU .....	152
3. QUAND LES LISTES COMMUNES ENGAGENT DIFFÉRENTES CONCEPTIONS DE LA REPRÉSENTATIVITÉ .....	156
<b>CHAPITRE 7. LA BANQUEZ : STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION D'UN « CHAMPION NATIONAL » ET « RENOUVEAU » DU SYNDICALISME ? .....</b>	<b>161</b>
1. STRATÉGIE DE CONQUÊTE GLOBALE D'UN « CHAMPION NATIONAL » .....	161
2. RENOUVEAU DU SYNDICALISME AU SEIN D'UN SYSTÈME DE DROIT SYNDICAL AYANT ANTICIPÉ LA LOI DU 20 AOÛT 2008 ? .....	161
3. APPLICATION CONJOINTE DE LA LOI SUR LA REPRÉSENTATIVITÉ ET DU NOUVEL ACCORD SUR LE DROIT SYNDICAL .....	166
4. BANQUEZ : UN CAS D'ÉCOLE DE LA DYNAMIQUE DES SEUILS ÉLECTORAUX .....	168
5. LES DYNAMIQUES SUCCESSIVES DU DIALOGUE SOCIAL .....	172
6. VERS LA CAMPAGNE ÉLECTORALE ET LA CONCURRENCE EN PERMANENCE .....	176
CONCLUSION .....	179

<b>CHAPITRE 8. UNE APPROCHE LOCALISÉE : LA SOCIÉTÉ BANCAIRE ILE DE FRANCE (SB IDF).....</b>	<b>180</b>
1. CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DE L'ENTREPRISE : BRANCHE / TAILLE, RÉPARTITION DES SITES ET DES ÉTABLISSEMENTS, STATUT JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE.....	180
<i>Interventionnisme étatique lors de la constitution du groupe</i> .....	180
2. HISTOIRE DES RELATIONS SOCIALES DANS L'ENTREPRISE : CONFIGURATION SYNDICALE, ÉVOLUTIONS, NÉGOCIATIONS MARQUANTES.....	182
<i>Spécialisation et professionnalisation des négociateurs : des négociations locales sous le joug des directives nationales</i> .....	182
3. ENTRÉE DANS LE NOUVEAU RÉGIME DE REPRÉSENTATIVITÉ : NÉGOCIATION DU PROTOCOLE ÉLECTORAL, DÉFINITION DES COLLÈGES, CONSTITUTION DES LISTES, CAMPAGNES, DÉROULEMENT DES ÉLECTIONS, RÉSULTATS, NÉGOCIATION SUR LE DROIT SYNDICAL.....	184
<i>Entre rupture et continuité</i> .....	184
4. DYNAMIQUE DE RECONFIGURATION DU PAYSAGE SYNDICAL DANS L'ENTREPRISE : SITUATION DES DIFFÉRENTES ORGANISATIONS SYNDICALES, CONSÉQUENCES DE LA PERTE DE REPRÉSENTATIVITÉ, CHANGEMENTS DANS LES ÉQUIPES SYNDICALES, TRANSFORMATION DES MOYENS SYNDICAUX : SITUATION DES RSS, RELATIONS AVEC LES OS.....	186
<i>Passage du comité d'entreprise dans des mains contestataires ?</i> .....	186
5. ANALYSE DES EFFETS SUR L'ACTIVITÉ CONVENTIONNELLE : CHANGEMENT D'INTERLOCUTEURS ÉVENTUELS OU DU POIDS RESPECTIF DE CES DERNIERS DANS UNE NÉGOCIATION, EXISTENCE DE CONTENTIEUX JURIDIQUE.....	189
<i>Une routinisation imperturbable ?</i> .....	189
6. ÉVOLUTION DU TRAVAIL SYNDICAL : ANALYSE DE LA LOI PAR LES ACTEURS SYNDICAUX, DISPOSITIONS QU'ILS PRENNENT.....	192
<i>Matérialisation de la loi principalement au regard des effets coupe-rets ?</i> .....	192
<b>CHAPITRE 9. UN CAS DE SIMPLIFICATION DU PAYSAGE SYNDICAL : REVOLV.....</b>	<b>194</b>
1- UN ACTEUR MAJEUR DE LA BRANCHE DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES SPÉCIALISÉ DANS LE CRÉDIT À DISTANCE.....	194
<i>Crise économique et financière, fragilisation de l'entreprise et réorganisation de l'actionnariat</i> .....	195
<i>Organisation et composition de l'entreprise</i> .....	196
2- UN DIALOGUE SOCIAL ROUTINISÉ, SECOUÉ PAR QUELQUES RÉCENTES TURBULENCES.....	197
<i>Une relation circulaire entre implantation syndicale et juridicisation des relations de travail</i> .....	197
<i>Une société valorisant le dialogue social</i> .....	198
<i>Le SNB, un acteur central dans les relations sociales dont l'hégémonie est assise sur le Comité d'entreprise</i> ...	201
<i>Exacerbation des antagonismes autour de la réorganisation de 2009</i> .....	202
3- L'ENTRÉE DANS LE NOUVEAU RÉGIME DE REPRÉSENTATIVITÉ : DE CINQ À TROIS ACTEURS SYNDICAUX.....	204
4- QUEL IMPACT DES NOUVELLES RÈGLES SUR LA CONFIGURATION DES RELATIONS SOCIALES À REVOLV ?.....	211
<i>Un dialogue social oscillant entre front syndical uni et hégémonie du SNB</i> .....	211
<i>Les conséquences organisationnelles du nouveau dispositif de représentativité</i> .....	213
ANNEXES - TABLEAUX.....	216
<b>CHAPITRE 10. ASSUR: TENTATION HÉGÉMONIQUE DE LA CFDT ET RECOURS INTENSIF AU CONTENTIEUX.....</b>	<b>218</b>
1. UN LEADER « INCONTESTÉ » DU SECTEUR DE L'ASSURANCE.....	218
2. AFFAIBLISSEMENT DE LA CONFLICTUALITÉ ET PRIMAUTÉ DE LA LOGIQUE CONTRACTUELLE.....	219
3. ENJEUX PRÉ-ÉLECTORAUX : RÉALITÉS CONTRASTÉES ET STRATÉGIE DOMINANTE.....	221
4. LA TENTATION HÉGÉMONIQUE DE LA CFDT.....	223
5. UN ESPACE DE NÉGOCIATION PLUS CONTRAINT.....	231
6. DES LIENS AMBIVALENTS AVEC LES STRUCTURES SYNDICALES.....	232
CONCLUSION.....	233
<b>CHAPITRE 11. MEUBLE : SIMPLIFICATION DU PAYSAGE SYNDICAL ET MONTÉE EN FORCE DE L'ACTIVITÉ CONTRACTUELLE.....</b>	<b>235</b>
1. UN LEADER « VIEILLISSANT » SUR UN MARCHÉ HYPER-CONCURRENTIEL.....	235
2. HAUSSE DE LA CONFLICTUALITÉ ET MICRO-RÉALITÉS LOCALES.....	236
3. HÉTÉROGÉNÉITÉ DES PROTOCOLES ÉLECTORAUX.....	238
4. MAINTIEN DES LEADERS, MAIS AFFAIBLISSEMENT DE L'INTERSYNDICALE.....	239
5. UNE INTENSE ACTIVITÉ CONVENTIONNELLE, UN RÔLE MOTEUR DE LA CFDT.....	241
6. DES RÉPERTOIRES ORGANISATIONNELS DIFFÉRENTS, UNE OBLIGATION DE PROXIMITÉ ?.....	243
CONCLUSION.....	246

<b>CHAPITRE 12. LA REPRÉSENTATIVITÉ AU SERVICE D'UNE POSITION HÉGÉMONIQUE : RESSEMBLANCES ET DISSEMBLANCES DES RELATIONS SOCIALES AU SEIN DE DEUX USINES « SŒURS » PNEUX ET PNEUY. ....</b>	<b>248</b>
1. DEUX ÉTABLISSEMENTS DANS L'ŒIL DU CYCLONE : QUAND PNEUX ENTEND RÉDUIRE SES CAPACITÉS DE PRODUCTION EN FRANCE.....	249
2. « CE QUI PROUVE QU'IL N'Y A PAS QUE L'ÉTIQUETTE, IL Y AUSSI LES HOMMES » .....	251
3. « ICI, C'EST LA GUERRE DE TRANCHÉES » .....	256
ANNEXE 1 – RÉSULTATS ÉLECTORAUX DANS L'ÉTABLISSEMENT PNEUXY FRANCE.....	260
ANNEXE 2 – RÉSULTATS ÉLECTORAUX DANS L'ÉTABLISSEMENT PNEUXY-FRANCE, SITE NORD.....	261
<b>CHAPITRE 13. DES ÉLECTIONS POUR RIEN ? REPRÉSENTATIVITÉ ET CONFLICTUALITÉ AU SEIN DES TUC .....</b>	<b>262</b>
1. DÉNONCIATION DES ACCORDS ET MONTÉE DES TENSIONS : UNE ENTREPRISE FORTEMENT CONFLICTUELLE .....	262
2. LES ÉLECTIONS DANS LE SILLAGE DE LA GRÈVE : UNE POLARITÉ CGT / CFDT .....	264
3. LES DIFFICULTÉS À FAIRE VIVRE L'ORGANISATION APRÈS LA PERTE DE LA REPRÉSENTATIVITÉ.....	267
4. UN DIALOGUE SOCIAL AU POINT MORT.....	271
<b>CHAPITRE 14. RECOMPOSITIONS DU PAYSAGE SYNDICAL ET DU DIALOGUE SOCIAL À LA SNCF ? .....</b>	<b>273</b>
1. LES ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES DU 26 MARS 2009.....	275
2. LA SITUATION DES ORGANISATIONS QUI ONT PERDU LEUR REPRÉSENTATIVITÉ.....	281
<i>Le « mercato »</i> .....	282
3. LE PROBLÈME DE LA REPRÉSENTATIVITÉ À GÉOMÉTRIE VARIABLE .....	283
4. LE DIALOGUE SOCIAL NE PARAÎT PAS PLUS AISÉ.....	285
5. POUR CONCLURE.....	285
ANNEXES.....	288
<b>CHAPITRE 15. PÔLE EMPLOI DANS LA TOURMENTE : ENQUÊTE SUR LES STRATÉGIES SYNDICALES .....</b>	<b>291</b>
1. UNE COURTE HISTOIRE DÉJÀ JALONNÉE DE CONFLITS .....	295
2. « UN MONDE SYNDICAL ENCORE PLUS COMPLEXE QUE PRÉCÉDEMMENT ».....	296
<i>Les deux cultures ou « la guerre intra syndicale terrible »</i> .....	298
<i>Lutte des places et choc des egos</i> .....	299
3. LA NAISSANCE D'UNE NOUVELLE CONVENTION COLLECTIVE (8 SEPT. 2009-21 NOV. 2009).....	302
<i>Processus et résultats des négociations</i> .....	302
<i>Evaluation de la négociation et de la CCN par les OS</i> .....	304
<i>Conclusion sur la CCN : des positionnements dispersés et souvent imprévus</i> .....	307
4. DEUX DÉBATS JURIDIQUES COMPLEXES MAIS ESSENTIELS .....	309
<i>Entreprise ou « branche mono-entreprise », un conflit juridique</i> .....	309
<i>Pôle Emploi est-il un Établissement Public à caractère Administratif ?</i> .....	312
5. UNE SALVE D'ACCORDS COLLECTIFS.....	315
<i>Conclusion sur la négociation collective : souris ou oiseau ?</i> .....	316
6. LA LOI D'AOÛT 2008 ET SA MISE EN ŒUVRE SUR LE PLAN ÉLECTORAL .....	317
<i>Jugements globaux sur la loi</i> .....	318
<i>Un accord cadre électoral (24 juillet 2009)</i> .....	319
7. ANALYSE DES ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES .....	320
8. LES REPRÉSENTANTS DE SECTION SYNDICALE (RSS) .....	324
ANNEXE 1. SIGLES ET ACRONYMES .....	326
ANNEXE 2. PERSONNES RENCONTRÉES .....	327
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>328</b>